

Documentos de trabajo

Matriz de indicadores para el seguimiento de la gestión provincial: acuerdos y desafíos

Autoridades

Dr. Alberto Ángel Fernández
Presidente de la Nación

Dra. Cristina Fernández de Kirchner
Vicepresidenta de la Nación

Ing. Agustín Rossi
Jefe de Gabinete de Ministros

Dra. Ana Gabriela Castellani
Secretaria de Gestión y Empleo Público

Documento elaborado en el marco de la Mesa Federal de Planificación y Evaluación
Comisión de Planificación, Evaluación y Calidad - COFEFUP

Noviembre 2022

Coordinación metodológica y sistematización:

**Dirección Nacional de Fortalecimiento de las Capacidades de Gestión,
Subsecretaría de Fortalecimiento Institucional, Secretaría de Gestión y Empleo
Público, Jefatura de Gabinete de Ministros de la Nación**

Edición y corrección:

Ramiro Coronel Román, Julia Cófreces y Hugo Osvaldo Toloza

Diseño:

Esteban Solari

Índice

Presentación de la serie Documentos de trabajo CoFeFuP	06
Introducción	08
Acciones realizadas	09
Enfoque metodológico trabajado en la Comisión	11
Diagnóstico: FODA	15
Presentación de la matriz construida en el taller	20

Presentación de la serie Documentos de Trabajo CoFeFuP

La serie que presentamos en esta oportunidad tiene el objetivo de publicar materiales e instrumentos desarrollados por las comisiones de trabajo del Consejo Federal de la Función Pública en sus diferentes áreas temáticas de abordaje. Se trata de compartir de manera organizada materiales producidos para el desarrollo, la sistematización o el seguimiento de las políticas que se ponen en práctica en las diferentes jurisdicciones para la mejora de la función pública.

El trabajo que realiza el CoFeFuP a través de sus comisiones tiene como finalidad el fortalecimiento del Estado, desde el logro de políticas públicas cada vez más eficaces que faciliten el acceso de la ciudadanía a sus derechos. En la definición de los objetivos del año 2030¹, el Consejo ha expresado el horizonte de desarrollo que da sustento a las diferentes iniciativas y proyectos que las comisiones llevan adelante.

Las Comisiones de Trabajo del CoFeFuP son equipos técnicos agrupados en comunidades de práctica que comparten aprendizajes y promueven la reflexión de experiencias de gestión. Construyen una compleja red de relaciones que —además de enfocar y traer al primer plano con todos sus matices cada una de las cuestiones de sus respectivas incumbencias— comparten el objetivo último de fortalecer las capacidades estatales para contribuir al desarrollo del país y de la mejora de la calidad de vida de sus habitantes.

Estos grupos de trabajo presentan dos características insoslayables para el buen funcionamiento de un espacio federal: multiplicidad de voces y conocimiento específico. Están conformados por delegadas/os de los gobiernos provinciales, del gobierno porteño y del gobierno nacional con competencia específica en las áreas de su interés particular. Los conduce una coordinadora o un coordinador elegida/o por sus pares y, en los aspectos técnico-administrativos, son asistidos por la Unidad de Coordinación del CoFeFuP.

¹ Consejo Federal de la Función Pública (2023) *Compromiso Federal de Objetivos y Metas de Gestión Pública, hacia 2030* Disponible en: https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/compromiso_federal_2030_del_cofefup.pdf

Entre sus principales temas de interés se destacan Plan Federal de Capacitación y Formación en Gestión Pública, Congreso Federal de Empleo Público, gestión del empleo público, gobierno abierto, apertura de datos públicos, participación ciudadana, integridad, transparencia, género, igualdad de oportunidades y trato, interoperabilidad, estándares tecnológicos, conectividad, acceso a la información y a las nuevas tecnologías, gestión documental electrónica, compras públicas, planificación, y evaluación y calidad de las políticas públicas.

La serie “Documentos de trabajo CoFeFuP” organiza una selección de materiales que creemos relevantes para las acciones que las diferentes provincias requieren, con el fin de impulsar la realización de los objetivos acordados en cada Asamblea del Consejo. Además, estos materiales son el resultado de los diálogos de saberes y experiencias que las diferentes provincias aportan en la construcción federal. Las reflexiones, los fundamentos y las herramientas que se producen en conjunto generan un marco común para el desarrollo de acciones en las diferentes jurisdicciones.

Esta construcción mancomunada y solidaria articula esfuerzos para la reducción de las desigualdades regionales, genera condiciones de mayor equidad y multiplica el despliegue de acciones que hacen más eficiente el acceso a las políticas públicas, además de aportar a la producción de sentidos, respecto de la legitimidad del Estado para construir el bienestar de la ciudadanía.

Como señaló Ana Castellani en el Encuentro Federal de Planificación, Evaluación y Calidad de las Políticas Públicas: «Es necesario replantear y disputar el sentido común sobre la gestión pública, porque si queremos obtener resultados diferentes, tenemos que repensar los modelos de gestión. El rol del Estado está en disputa y esa disputa pone en tensión los modelos existentes».

Desde el CoFeFuP nos proponemos aportar a la construcción de diálogos y consensos para consolidar un modelo de Estado inclusivo, con políticas públicas eficientes que brinden servicios de calidad. En este marco ofrecemos esta serie de materiales que esperamos aporten a su realización.

Vanesa Arrúa
Coordinadora General del CoFeFuP

Introducción

El presente documento se elaboró en el marco de la Mesa Federal de Planificación y Evaluación de Políticas Públicas conformada por los gobiernos provinciales y la Jefatura de Gabinete de Nación, en el marco de la Comisión de Planificación, Evaluación y Calidad del Consejo Federal de la Función Pública, Secretaría de Gestión y Empleo Público, Jefatura de Gabinete de Ministros de la Nación.

Para ello, contó con el acompañamiento metodológico del equipo de la Dirección de Seguimiento y Evaluación de Gestión de la Dirección Nacional de Fortalecimiento de Capacidades de Gestión, Subsecretaría de Fortalecimiento Institucional, Secretaría de Gestión y Empleo Público de la Nación.

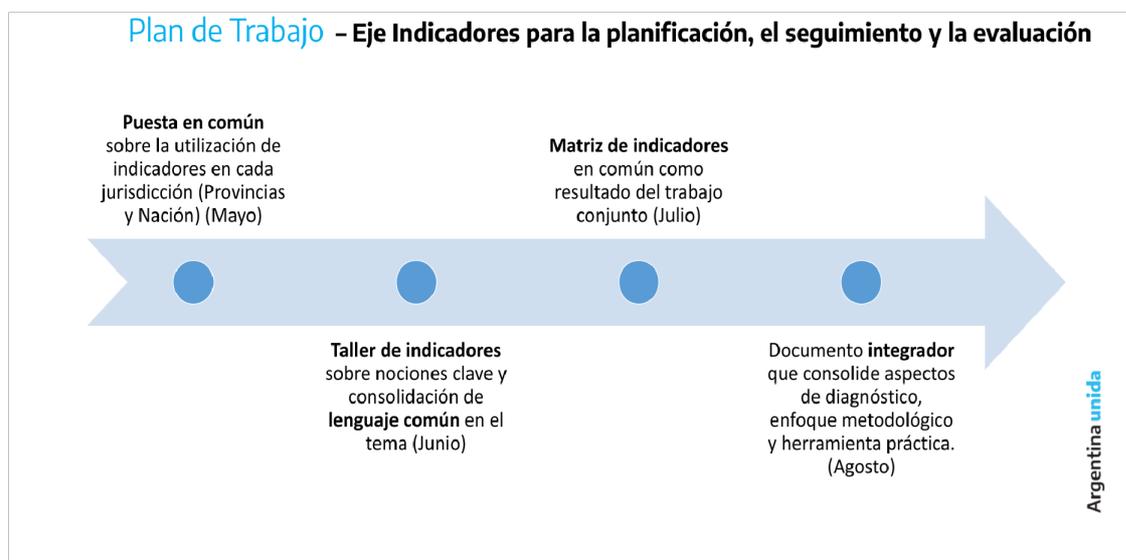
El propósito de esta Mesa Federal es constituirse en un ámbito de intercambio de proyectos y experiencias orientadas al fortalecimiento de capacidades en planificación, seguimiento y evaluación y enriquecimiento mutuo entre los gobiernos provinciales y la Nación.

La creación de la Mesa Federal se orienta a avanzar desde el análisis de situación realizado en 2020 hacia el planteo de las estrategias de fortalecimiento de los gobiernos provinciales en estos procesos claves de gestión.

En este marco, se desarrollaron ejes de trabajo con el fin de potenciar el uso de Indicadores para la planificación, el seguimiento y la evaluación a partir de:

- Realizar una puesta en común sobre la utilización de indicadores en cada jurisdicción (Provincias y Nación)
- Generar un taller de entendimiento común sobre indicadores, aplicable a la planificación, el seguimiento y la evaluación de la gestión.
- Desarrollar una matriz de indicadores en común como resultado del trabajo conjunto.

- Elaborar un documento integrador que consolide aspectos de diagnóstico, enfoque metodológico y herramienta práctica para su utilización en diversos contextos de la gestión.



Acciones realizadas

En la Mesa de Planificación, Evaluación y Calidad del CoFeFuP se desarrollaron encuentros de trabajo con la modalidad de taller.

El 1 de julio de 2022 se realizó un encuentro virtual con el objetivo de generar una puesta en común sobre la utilización de indicadores en cada jurisdicción y, así, identificar vacancias comunes, aprendizajes y desafíos de trabajo. De esta manera, se apuntó a lograr una base de entendimiento común sobre indicadores aplicables a la planificación, el seguimiento y la evaluación de la gestión.

Con este fin, se compartieron las experiencias provinciales de las provincias de Catamarca, Río Negro y Santa Fe. Posteriormente, la Jefatura de Gabinete de Nación presentó su experiencia de trabajo con indicadores a partir del caso, “Sistema de información para el seguimiento de gestión Mapa de la Acción Estatal”.

El 30 de agosto de 2022, se realizó un taller presencial con el objetivo de consensuar la creación de una matriz de seguimiento provincial de la gestión y acordar un lenguaje común sobre la temática.

Para ello, en primer lugar, se desarrolló una exposición sobre los acuerdos logrados en el encuentro virtual a partir de las diferentes experiencias provinciales. Luego, se realizó un repaso sobre los principales conceptos en torno a los Indicadores: formulación, tipos de indicadores, frecuencia, entre otros. Para finalizar, se presentó y debatió en torno a una matriz de indicadores base para todas las provincias.

El taller presencial, realizado en agosto de 2022, se organizó en cuatro mesas temáticas para debatir acerca de la incorporación a la matriz provincial de planificación y seguimiento de gestión de los siguientes tópicos: Presupuesto, ODS, Destinatarios y Género y Desagregado Territorial. Para ello, todos los participantes conversaron en las mesas para intercambiar experiencias y aprendizajes sobre los temas propuestos. Al final del taller, se realizó una puesta en común para llegar a una síntesis de acuerdo sobre cada punto.

El documento que presentamos recoge el trabajo realizado para unificar los acuerdos logrados en torno a:

- El diagnóstico de situación sobre el uso de indicadores para la planificación, seguimiento y evaluación.
- La Sistematización de acuerdos en torno a un enfoque metodológico común. Herramienta matriz de indicadores (herramienta construida colectivamente) en común como resultado del trabajo conjunto.

Enfoque metodológico trabajado en la Comisión

Descripción de modalidad de trabajo

La comisión buscó avanzar en la generación de una base de entendimiento y lenguaje común sobre indicadores aplicables a planificación, seguimiento y evaluación de la gestión.

Para ello, se desarrolló un taller destinado a compartir el enfoque conceptual, metodológico y operativo acerca de la construcción de indicadores para la planificación, el seguimiento y la evaluación de la gestión, donde se presentaron definiciones y se integró una instancia de intercambio para profundizar en la aplicación práctica del enfoque conceptual en los distintos contextos de implementación. Además, se compartió material para la construcción de indicadores y un modelo de ficha con definiciones y ejemplos.

Se presentó el enfoque metodológico de la cadena de valor como una herramienta pertinente para la construcción de indicadores de gestión, porque permite identificar las relaciones de insumo-producto y las de producto-resultado-impacto.

No obstante, el término indicador, al ser utilizado por diferentes disciplinas, en diversos contextos puede ser presentado con perspectivas y significaciones diversas. Y si bien en términos generales un indicador es una característica específica, observable y medible que puede ser usada para mostrar los cambios y progresos que está haciendo una administración pública hacia el logro de un resultado específico, el encuentro fue una oportunidad para presentar esta definición:

"En términos técnicos, un indicador se define como una función de una o más variables, que conjuntamente 'miden' y describen una característica o atributo..."²

Esta definición de indicador resultó adecuada, ya que se vio reflejada en los casos presentados en la comisión, dando cuenta de que la implementación de esta

² Cepal (2009). *Guía metodológica Diseño de indicadores compuestos de desarrollo sostenible*

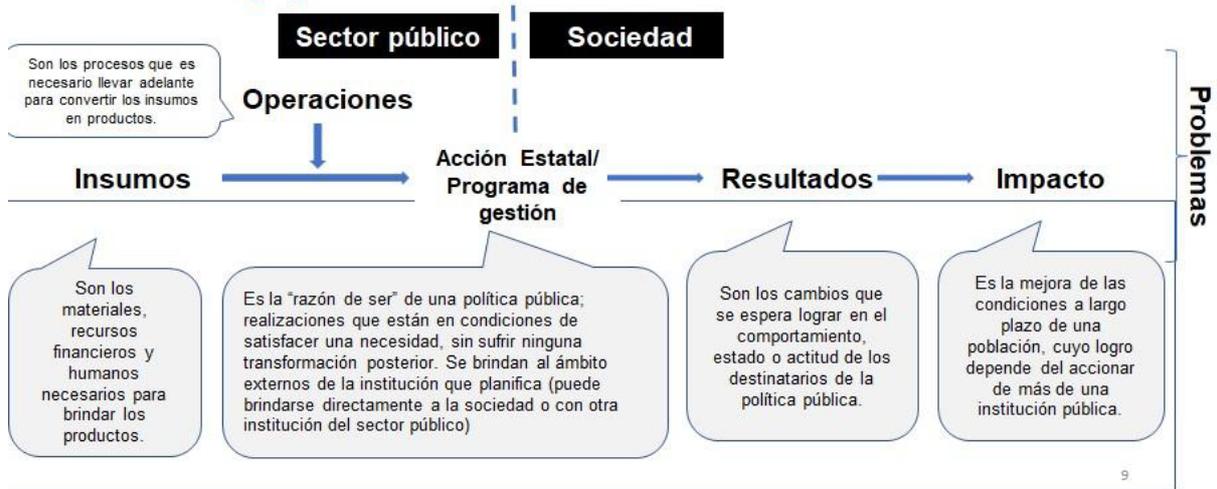
definición es pertinente y representativa del uso práctico de los indicadores en la gestión pública provincial.

Además, en la instancia de generación de un lenguaje común metodológico para la comisión se pusieron en común una serie de recomendaciones para una selección de indicadores, a saber, que éstos sean:

- **Válidos:** que midan específicamente lo que se proponen medir.
- **Fiabiles:** que el método de cálculo garantice la confiabilidad del resultado. De este modo, varias mediciones consecutivas deben alcanzar los mismos resultados.
- **Sensibles:** que permitan reflejar los cambios que se vayan produciendo.
- **Específicos:** que expresen sólo aquellos cambios que se quieren medir (PAHO, 1999).
- **Observables:** que su referencia empírica sea asequible mediante las técnicas de investigación disponibles.

Respecto a la metodología propuesta se consideró el modelo de agregación de valor público en cuanto permite “encadenar” los siguientes eslabones: insumos → operaciones → productos → resultados → impactos, y proporciona una mirada ordenadora de los diferentes abordajes metodológicos que se realizan en el sector público. Sobre esta cadena convergen cinco funciones críticas del proceso de producción de política públicas: la Planificación Estratégica, la Planificación Operativa, la Formulación Presupuestaria, el Proceso de Compras, el Seguimiento y la Evaluación.

Modelo de Agregación de Valor Público



Para cada etapa de la cadena de valor se expusieron los diferentes indicadores que brindan información sobre esa instancia de la gestión. A continuación, un ejemplo:



Asimismo, se mostraron ejemplos para cada tipo de indicador según este enfoque conceptual.



A partir del trabajo realizado en el “Mapa de la Acción Estatal” se elaboró una ficha por indicador que explica cada uno de sus campos:

Ficha	Descripción	Ejemplo
Nombre del indicador	El nombre del indicador debe expresar qué se medirá y sobre quién se realizará la medición	Porcentaje de personas con Hepatitis B crónica asistidas con tratamientos
Descripción del indicador	Espacio para ampliar las características del indicador mencionado e indicar, por ejemplo, el sentido esperado del indicador.	El indicador expresa el porcentaje de personas asistidas sobre el total de personas que tienen Hepatitis A Crónica y sistema de salud pública exclusiva. Se espera que el % de cobertura crezca a lo largo del año.
Método de cálculo	Expresa si el indicador se construye mediante un cálculo y en dicho caso, qué tipo de cálculo se realiza	$(Q \text{ personas asistidas con tratamiento de Hepatitis B crónica} / Q \text{ total personas con la patología y con sistema de salud pública exclusiva}) * 100$
Unidad de medida	Unidad en que se analizará el indicador. Si son cantidades se detallará si son personas, medicamentos, transferencias.	%

Tipo de indicador (por ciclo de la política)	Detalla si se trata de un indicador de insumo, procesos, producto, resultados o impacto	Producto
Frecuencia de medición	Expresa cada cuánto se medirá o registrará información sobre dicho indicador	Semestral
Mes y año de la línea de base	Indica la fecha de la primera medición	diciembre 2018
Valor de línea de base	Describe el valor del indicador en la primera medición	70%
Meta	Describe el logro esperado del indicador	89%
Fuente de información	Registro de dónde se extrae la información	Sistema de Stock del Programa de Coordinación Nac. de Hepatitis Virales
Responsable de la medición	Persona o institución responsable de la realización de la medición	Coordinación Nacional de Hepatitis Virales
Observaciones	Espacio para comentarios adicionales que contribuyan al conocimiento del indicador y a la interpretación de sus resultados	

Diagnóstico: FODA

A continuación, se presentan los principales acuerdos y desafíos surgidos a partir del intercambio de experiencias realizado en el marco de la comisión y de los aprendizajes obtenidos de la aplicación del “Mapa de la Acción Estatal” presentados en las reuniones de trabajo.

Fortalezas	Debilidades
<p>Existencia de planes estratégicos y sectoriales</p> <ul style="list-style-type: none"> - Prácticas de elaboración de informes consolidados de gestión para contar con datos para la toma de decisiones. - Planificación, seguimiento y evaluación actualizada permite la reacción y revisión de la gestión ante desvíos. Prevención de problemas sociales. - Prácticas de seguimiento de gestión georreferenciadas. - Implementación del enfoque de calidad que incorpora la dimensión presupuestaria. - Incorporación de metodología de - 	<ul style="list-style-type: none"> - Situación de urgencia permanente que impide la planificación - Planificación “por instinto” - baja institucionalización de la práctica - Dificultades para establecer procesos de sistematización de datos. - Demoras en el reporte de informes “<i>la información a veces llega tarde</i>” - Falta de claridad en los objetivos asociados a la planificación. - Área de planificación que requiere de mayor respaldo político o refuerzo normativo de sus funciones, porque hay resistencia de las áreas a enviar información. - Necesidad de capacitar a las áreas en planificación, seguimiento, evaluación

<p>seguimiento ODS vinculado a los programas de gestión,</p> <ul style="list-style-type: none"> - En algunos casos el seguimiento vía ODS incorpora las categorías programáticas del presupuesto 	<ul style="list-style-type: none"> - y presupuesto. - Alta rotación de personal en el área - El uso de presupuesto está poco internalizado en el seguimiento de gestión. - Poco reconocimiento por parte de las autoridades en la aplicación de ODS en el seguimiento de gestión
---	--

Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> - - Mayor disponibilidad de información para la rendición de cuentas a la ciudadanía. - Mejor comunicación de la gestión en base a las prácticas de 	

<ul style="list-style-type: none"> - planificación, seguimiento y evaluación. Implementar plataforma que centralice la información de gestión. - Avanzar en la sanción de un marco normativo que regule la actividad. - Incorporar la perspectiva de género en el análisis de políticas. Análisis transversal de políticas mediante incorporación de categorías de destinatarios - Fomentar el cruce de información con Institutos Estadísticos. - Tomar las experiencias de implementación de otras provincias y adaptarlo a las necesidades y al contexto propio. 	<ul style="list-style-type: none"> - Cambios de gestión frecuentes, inestabilidad de los referentes y responsables para el seguimiento - Irrupción de problemas sociales por falta de planificación - Cambios en el contexto internacional (ej. pandemia, guerra) e influencia de variables macroeconómicas, hacen que sea aún más urgente mejorar las herramientas de seguimiento
--	---

Fortalezas

A nivel de diagnóstico inicial, se encontró que existe una práctica del seguimiento en los gobiernos provinciales, a partir de la definición de metas de gestión y de un análisis de los desvíos ocurridos.

El rol de los planes estratégicos y sectoriales es importante a la hora de lograr el seguimiento del accionar del Estado. En esta línea, se considera relevante la **participación de los ministerios en la formulación de los planes institucionales**. De esta manera, se evita un problema frecuente como es la falta de **internalización de los propósitos de la planificación**.

Asimismo, se destacó la existencia de buenas prácticas que permiten constituirse en puntas de lanza para luego transferir sus modelos de implementación a otras provincias o administraciones públicas. Estas experiencias se presentan a lo largo del presente documento.

Oportunidades

La sanción de un **marco normativo** que ampare el trabajo de planificación es una instancia superadora, así como también lo es la creación de un **área específica dentro del organigrama** con un funcionario y equipo a cargo de la tarea. Todo esto ayudaría a reducir la rotación de personal, que genera desgaste y necesidad de retomar constantemente las prácticas y/o con la instrucción de los RRHH.

En términos de oportunidades una matriz de seguimiento de la gestión es un producto útil para **mostrar los resultados de gestión de cara a la ciudadanía** y así mejorar la comunicación pública. También es una ocasión pertinente para **incorporar la perspectiva de género** en la planificación y, así, sumar dimensiones de análisis que históricamente no fueron consideradas. Otra acción pertinente es la de promover un mayor **entrecruzamiento de información con los institutos de estadísticas provinciales** que permitan evaluar la gestión con indicadores de resultados y de impacto.

Los aprendizajes que surgen de la implementación y la posibilidad de **intercambio de saberes y experiencias** entre colegas en el marco de la presente comisión, son el puntapié inicial para luego generar convenios de cooperación y **colaboración que enriquezcan la gestión** en cada caso.

Desafíos

En el debate de inicio del taller presencial se planteó la necesidad de involucrar y **sensibilizar a los decisores políticos a la hora de implementar un sistema de seguimiento** de gestión. De esta manera, las áreas responsables de la planificación y/o el seguimiento tendrán la **legitimidad necesaria para solicitar y obtener información**. La validación política para llevar adelante un proceso de seguimiento puede traducirse en el requerimiento de los reportes y el uso efectivo de la información, tanto para el diagnóstico de situación como para la corrección de desvíos, en ambos casos tomando la decisión basada en datos. En esta línea es

fundamental capacitar a los sectores involucrados tanto en lo metodológico, como en la construcción de reportes de información para el seguimiento.

Asimismo, en muchas ocasiones, los decisores políticos planifican “por instinto”, es decir, sin contar con un proceso de planificación a conciencia. En este sentido, aparece la necesidad de **salir de la urgencia permanente para poder planificar y luego medir los resultados del accionar cotidiano de los distintos niveles del Estado.**

También se señaló la **importancia de generar una coherencia entre la planificación estratégica, las prioridades de gestión y la práctica de seguimiento.**

En este marco, cobra relevancia el desarrollo de una **herramienta que centralice el seguimiento³ que compense la frecuente ausencia de información correctamente procesada** y que clarifique los plazos en que debe realizarse. Esto último, requiere de un proceso previo para decidir qué y para qué sistematizar información. No afrontar este proceso conlleva que, ante una necesidad de informes, los datos se entreguen fuera del tiempo requerido. Un **deficiente circuito de planificación, seguimiento y evaluación puede llevar a no poder anticipar o no poder gestionar en tiempo y forma, la respuesta a problemas sociales graves** porque no se identificaron correctamente los recursos o actividades a desplegar para atender las necesidades de la ciudadanía en algún tema sensible.

Por su parte, una amenaza a la consolidación de los sistemas de planificación y seguimiento en la gestión provincial pública es **el cambio de gestión reiterado** que a veces impide sostener el trabajo en el tiempo. En este sentido, otro factor desestabilizante es un contexto internacional adverso ya que fenómenos como la pandemia del COVID 19 dificultan el ejercicio de la planificación.

³ El “Mapa de la Acción Estatal” es una herramienta que desde la Jefatura de Gabinete de Ministros se pone a disposición y que es plausible de ser utilizada por la provincia que decida hacerlo y se beneficie de contar con una plataforma de seguimiento transversal o sectorial para su gestión. Aquí resulta interesante interoperar la información del mapa con aquellos datos georreferenciados para hacer un análisis según las regiones y localidades de cada provincia.

Presentación de la matriz construida en el taller

En línea con lo conversado en el taller presencial, se propone una matriz base de seguimiento de la gestión provincial. Esta propuesta surge a partir de la necesidad de generar mayor homogeneidad en el seguimiento de la gestión dada la multiplicidad de categorías utilizadas. En el caso de no contar con experiencia en la temática, esta matriz será un primer paso para la construcción de una herramienta de seguimiento que enriquezca la gestión.

Objetivo estratégico (del organismo o plan de gobierno)	Indicadores de resultado	Medio de verificación	Línea de base	Meta
<i>¿Cuál es el cambio que se desea operar en la realidad?</i>	<i>¿Cómo vamos a medir el cambio de situación?</i>	<i>¿Cuál va a ser la fuente de cotejo del indicador?</i>	<i>¿Cuál es el valor de la última medición del indicador?</i>	<i>¿Cuál es el valor esperado al finalizar el período (anual)?</i>

Programa de gestión	Indicador	Meta prevista 2020
Bienes, servicios, regulaciones o transferencias generados por el organismo para atender determinadas demandas de la comunidad, externas a la institución	A medir en el período 2020 Refiere a los bienes y servicios producidos o entregados	Valor del indicador de producto en un plazo determinado

En el marco de los acuerdos logrados en el encuentro se decidió cambiar el término “Acción estatal” por “Programa de Gestión” por ser uno de los criterios más frecuentes entre gobiernos provinciales. Sin embargo, es pertinente rescatar otras categorías

utilizadas como unidad de análisis entre las que podemos encontrar: planes estratégicos provinciales, planes estratégicos regionales y/o presupuestarios, matriz por programas o actividades.

Nombre del Programa de gestión	Nombre del Indicador	Descripción del Indicador	Fuente de Información del Indicador	Área responsable de la información del indicador	Tipo de unidad medida	Unidad de medida
	Ingresar indicadores de seguimiento	Definición del indicador seleccionado, características y otros comentarios	Soporte en el que quedan registrados los datos para su posterior trazabilidad. Ejemplo: Planilla interna del área responsable, Registro administrativo, etc.	Área que produce o es responsable del dato del indicador	Personas, kilómetros, pesos, etc.	Parámetro de referencia para determinar la magnitud y el tipo de unidad del indicador

Frecuencia de medición	Mes de inicio de medición	Posee valor de base	Año	Valor de base	¿Posee meta?	Valor de la meta anual	Valor observado	Fecha de reporte	¿El valor es acumulativo?	Nota sobre el indicador

Entendemos por **hito** a todo hecho de la política pública que se presenta en determinado momento de la ejecución de un programa de gestión, y que reúne las condiciones de: observable, comunicable y valorable. Suelen ser actividades salientes dentro de una acción estatal. P. Ej.: inauguración de un hospital, escuela; primera edición de un seminario, etc. Se puede usar como un campo para dar a conocer bienes y servicios producidos sin necesidad de emplear la terminología de indicadores.

Hito comunicable	Fecha planificada	Comentario	Documentos adjuntos	Fecha de realización	Comentario de Cierre
Título sintético del hito comunicable		Incluir descripción del hito incluyendo organismos, actores e instituciones participantes			Se puede incluir links

Una vez analizada la matriz base, los referentes provinciales se dispusieron a conversar sobre nuevas categorías y/o atributos para enriquecer la información de un sistema de seguimiento de gestión. Es decir, que una vez que se cuente con una matriz básica, estas categorías pueden potenciar el análisis de la información. En este sentido, se trabajaron los siguientes módulos para complementar a la Matriz de Seguimiento: Destinatarios y Género, Presupuesto, ODS y Desagregado territorial.

Destinatarios y Género

a) Contexto / Situación provincial

La propuesta presentada introduce ciertas novedades para algunas administraciones públicas provinciales como una forma de matizar su tendencia al uso de indicadores de cobertura. Respecto a la aplicación de una dimensión conceptual sobre género, se convino en la necesidad de consolidarla con un mayor grado de sistematización.

b) Propuestas y sugerencias

El esquema sugerido a los participantes parte de la incorporación de destinatarios mediante la generación de categorías precisas, que permitan incrementar el volumen de datos y permitir un análisis transversal de la información de seguimiento.

La propuesta se encuentra desagregada en siete tipos de destinatarios:

- Destinatario según género
- Destinatario por grupo etario
- Destinatario según ocupación
- Destinatario por ubicación geográfica y lugar de origen
- Grupos poblacionales y población en situación de vulnerabilidad
- Destinatario según organización y/o entidad
- Ámbito/área de intervención de la acción estatal.

Destinatario según género	Destinatario por grupo etario	Destinatario según ocupación	Destinatario por ubicación geográfica y lugar de origen	Grupos poblacionales y población en situación de vulnerabilidad
Mujer	Primera infancia	Autónomos y/o monotributistas	Población en zona de frontera	Personas con discapacidad
Varón	Niñas y niños	Científicas/os-investigadoras/es	Población migrante	Personas con vulnerabilidad habitacional
No binario	Niñez y adolescencia	Emprendedores	Población rural y periurbana	Personas LGTBI+
Población total	Adolescentes	Estudiantes	Población urbana	Personas privadas de la libertad y/o en contextos de encierro
	Adolescentes y jóvenes adultos	Población económicamente activa (PEA)		Población afrodescendiente
	Adultas y adultos mayores	Trabajadores		Población con enfermedades crónicas y/o riesgo sanitario
		Trabajadores/as desocupados/as		Población con cobertura de salud pública exclusiva
		Trabajadores/as no registrados/as o sin aportes		Población y/o hogares con vulnerabilidad socio-ambiental
		Trabajadores/as registrados/as		Población y/o hogares con vulnerabilidad socioeconómica
				Pueblos originarios
				Víctimas por violencia por razones de género y/o familiares
				Víctimas y/o familiares de víctimas
				Embarazadas

Destinatario según organización y/o entidad	Ámbito/área de intervención del programa de gestión
Asociaciones de bien público(fundaciones-ons- asociaciones civiles)	Ambiente y desarrollo sustentable
Empresas	Ciencia
Empresas de comercio(centros de compras- supermercados y autoservicios mayoristas)	Comercio exterior
Entidades e instituciones del sector público	Comunicación y tecnologías de la información
Entidades religiosas	Cultura
Gobiernos Provinciales	Defensa
Grandes Empresas	Derechos Humanos
Instituciones del sistema científico-tecnológico	Discapacidad
Instituciones del sistema sanitario	Economía

Destinatario según organización y/o entidad	Ámbito/área de intervención del programa de gestión
Asociaciones de bien público(fundaciones-ons- asociaciones civiles	Ambiente y desarrollo sustentable
Empresas	Ciencia
Empresas de comercio(centros de compras- supermercados y autoservicios mayoristas	Comercio exterior
Instituciones educativas	Economía popular
MiPyMe	Educación
Municipales	Género y Diversidad
Locales	Instituciones democráticas y participación ciudadana
Organismos	mercado de trabajo
Organizaciones comunitaria y/o territoriales	Minería
Organizaciones de la sociedad civil	Obras públicas e infraestructura
Organizaciones internacionales y/o intergubernamentales	Relaciones Internacionales y soberanía
Sindicatos	Sector Energético
Universidades	Sector Financiero
Cooperativas y Mutuales	Sector Industrial
Asociaciones comerciales	Sector productivo
Empresas con participación estatal	Sector Salud
Partidos Políticos	Sector turismo
Unidades productivas de la agricultura familiar	Seguridad Ciudadana
	tecnología e innovación
	tiempo libre y deporte

La metodología presentada sugiere la selección de una sola categoría dentro de cada tipo, y así -a través del uso de los diversos tipos de destinatarios- sumar atributos y completar el perfil de los destinatarios de una política pública. Requiere como criterio general que toda selección dé cuenta de los destinatarios finales de la política pública y no de las intermediaciones necesarias para su implementación.

Se presentaron dos casos en carácter de ejemplo para una mayor visibilización:

- Ejemplo 1: una política pública que se ejecuta a través del financiamiento de municipios para la construcción de viviendas con el objetivo de reducir el déficit habitacional de la población local. Si bien la transferencia la recibe el municipio (de ahí que corresponda al tipo de acción “Inversión pública” del subtipo “transferencia a otras jurisdicciones), la intervención de la acción está orientada a garantizar la vivienda de un sector de la población. En este sentido, el destinatario puede seleccionarse como “población en general” y/o “población con vulnerabilidad habitacional” de acuerdo a las líneas y especificaciones generales del programa.
- Ejemplo 2: la acción Asignación Universal por Hijo/a (AUH) de la ANSES. Esta política asociada a una prestación dineraria con subtipo “asignación/prestaciones de la seguridad social” selecciona a uno solo de los padres y prioriza a las madres para percibir el beneficio dinerario. Sin embargo, los destinatarios de la política son niños, niñas y adolescentes hasta 18 años. La clasificación del destinatario de esta acción quería como “Niñez y adolescencia” y “Población y/o hogares en situación de vulnerabilidad socioeconómica”. Si se seleccionara en función de los titulares de la AUH, es decir, madres y/o padres de los niños, la clasificación quedaría como “Población y/o hogares en situación de vulnerabilidad socioeconómica”.

Finalmente, como el esquema captó varios interesados -y dada la restricción de tiempo del taller- se propuso la posibilidad de generar espacios de capacitación específicos en esta materia.

c) Desafíos

Arribar a una sistematización uniforme a nivel federal, que responda a una metodología lo suficientemente robusta. Esto es a fin de establecer análisis multidimensionales, con indicadores de gestión, asegurando de esta manera, una correcta medición de los objetivos y las metas de las organizaciones.

Presupuesto

a) Contexto / Situación provincial

El planteo del presupuesto como un elemento más a considerar en la utilización de indicadores del seguimiento de gestión está determinado tanto por el acceso a dicha información como por la forma en que el presupuesto se formula y ejecuta en cada provincia.

Del intercambio entre las provincias intervinientes, se observa que en gran parte la información presupuestaria se obtiene por el pedido directo de los gastos efectuados a las unidades de gestión, lo cual puede sugerir un bajo grado de institucionalización del uso del presupuesto para la gestión y el seguimiento de la misma.

En algunos contextos el presupuesto se formula en forma muy general y no es posible distinguir las unidades de análisis (programas de gestión, etc.) para hacer seguimiento. Otro factor que obstaculiza el uso de información presupuestaria para el seguimiento es la falta de acceso a la misma, dada la escasez o falta en la publicidad de los datos presupuestarios por parte de las áreas rectoras.

En otros casos el seguimiento se realiza a través de metas físicas y presupuesto asociado a determinadas políticas públicas relevantes para la gobernación.

Con respecto al presupuesto de gastos, este difiere entre provincias, en general se cuenta con un presupuesto clasificado por finalidad y función, mientras que otras se basan en un presupuesto por programas.

Asimismo, se planteó que áreas abocadas a los temas de calidad, recurren a la información presupuestaria para los seguimientos de gestión que realizan.

b) Propuestas y sugerencias

La puesta en común, partió de una primera propuesta en la cual la incorporación del módulo presupuestario en la matriz de seguimiento esté basada en el tipo de clasificación de finalidad y función, de modo tal de expresar por unidad de gestión la temática de política pública ejecutada.

Las finalidades según el clasificador presupuestario son 5: administración gubernamental, defensa y seguridad interior, servicios sociales, servicios económicos y deuda pública, las que a su vez se desagregan en distintas funciones según se muestra a continuación:

Finalidad	Función
Administración Gubernamental	Administración Fiscal
	Control de la Gestión Pública
	Dirección Superior Ejecutiva
	Información y Estadística Básicas
	Judicial
	Legislativa
	Relaciones Exteriores
	Relaciones Interiores
Defensa y Seguridad	Defensa
	Inteligencia
	Seguridad Interior
	Sistema Penal
Servicios Sociales	Agua Potable y Alcantarillado
	Ciencia y Técnica
	Educación y Cultura
	Promoción y Asistencia Social
	Salud
	Seguridad Social
	Trabajo
	Vivienda y Urbanismo
Servicios Económicos	Agricultura
	Comercio, Turismo y Otros Servicios
	Comunicaciones
	Ecología y Medio Ambiente
	Energía, Combustibles y Minería
	Industria
	Seguros y Finanzas
	Transporte
Deuda Pública	Servicios de la Deuda Pública

En este caso probablemente la unidad de análisis sea por unidad de gestión -área institucional- y por lo tanto se dificulte el precisar un programa de gestión o plan determinado, se debe evaluar en cada caso de acuerdo a la composición de cada presupuesto provincial. En caso de ser posible identificar los recursos asignados al programa de gestión, entonces será de utilidad la incorporación del módulo presupuestario para el seguimiento.

De contar con la información necesaria la matriz sugerida sería:

Jurisdicción	SAF/ unidad de Gestión	Finalidad	Función	Crédito Vigente	Devengado	% Ejecución
Ministerio /organismo	Programa de gestión					

Una segunda propuesta relaciona el seguimiento de un programa de gestión cuando se identifica la existencia de una correspondencia con una o más categorías programáticas,⁴ lo que implica información más detallada de los recursos financieros asignados para obtener la producción institucional, así como la cantidad de unidades físicas a producir.

En este caso, se sugieren dos matrices, una con información financiera y otra con ejecución física proporcionada por las metas presupuestarias.

Seguimiento financiero

Jurisdicción	SAF	Programa	Sub-programa	Proyecto	Actividad	OBRA	Crédito Vigente	Devengado	% Ejecución
ministerio X	Nro	Código (Nro) y denominación	\$	\$	Devengado/ vigente				

⁴ Es decir que, por ejemplo, el programa de gestión se financie a partir de diferentes actividades presupuestarias.

Seguimiento físico

Jurisdicción	SAF	Programa	Sub-programa	Meta	Unidad de Medida	Programado	Ejecutado	% Desvíos	Causas
Código (Nro) y denominación	los productos más significativos de las jurisdicción								

c) Desafíos

El planteo de accesibilidad de información presupuestaria desde datos abiertos junto a una reglamentación que precise la rigurosidad de presentación periódica de los datos de producción física, permitiría sortear los obstáculos que se presentan en algunas jurisdicciones al momento en que las áreas de seguimiento solicitan la información correspondiente.

Para ello es importante conocer en cada caso la viabilidad de asociar la unidad de análisis (programa de gestión, plan, etc.) dentro del presupuesto provincial.

En este sentido, fortalecer a las áreas de Seguimiento de Gestión, capacitándolas en el marco conceptual presupuestario redundaría en proporcionar más herramientas que mejoren la comunicación de las áreas de seguimiento tanto con las áreas sustantivas como con las de apoyo administrativo, encargadas de las respectivas registraciones presupuestarias.

ODS

a) Contexto / Situación provincial

A partir del intercambio entre los diferentes actores se encontró heterogeneidad en la aplicación de los ODS en las provincias. Algunas lo implementan a lo largo de la administración pública provincial, otras lo hacían de manera parcial y las restantes no

lo habían trabajado aún. Aquellas provincias que aplican los ODS en general lo realizan a partir de una vinculación con los programas presupuestarios.

b) Propuestas y sugerencias

El trabajo en taller acerca de cómo integrar los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) a la matriz de indicadores se dio a partir de la siguiente propuesta:

ODS*	Meta ODS	Indicador ODS	Objetivo Estratégico	Indicador de Resultado	Programa de Gestión	Indicador de Producto
Buscar objetivo y metas en: www.ods.argentina.gob.ar		Indicador de resultado de la planificación estratégica nacional que aún no haya sido vinculado	Objetivo estratégico ministerial	Indicador de resultado de la planificación estratégica		

En base a lo conversado en la mesa se propuso sumar a la matriz de ODS planteada desde la DNFCG de Jefatura de Gabinete de Nación algún campo vinculado al presupuesto provincial. De esta manera, se lograría una integración entre el programa de gestión, el presupuesto y los ODS.

A continuación, dejamos la propuesta elaborada:

ODS*	Meta ODS	Indicador ODS	Objetivo Estratégico	Indicador de Resultado	Programa de Gestión	Indicador de Producto	Programa Presupuestario
Buscar objetivo y metas en: www.ods.argentina.gob.ar		Indicador de resultado de la planificación estratégica nacional que aún no haya sido vinculado	Objetivo estratégico ministerial	Indicador de resultado de la planificación estratégica			

Además, se rescató la idea de elaborar un campo llamado “grupos de interés” para clasificarlos según los ODS. Dicho apartado estaría vinculado a lo que denominamos como temática “Destinatarixs”.

c) Desafíos

En general hubo consenso en torno a la relevancia de aplicar los ODS en la gestión provincial. Sin embargo, el desafío principal planteado fue la necesidad de un mayor reconocimiento de las autoridades políticas de la importancia de su implementación de manera de tener un compromiso de trabajo transversal a todas las áreas gubernamentales.

Desagregado territorial

a) Contexto / Situación provincial

Durante la dinámica de grupo se indagó sobre el manejo de datos desagregados a escala territorial. Se pudo corroborar una pluralidad de formas de trabajo con este tipo de indicadores entre las provincias participantes de la mesa. Las diversas situaciones expresadas fueron: algunas provincias parten desde una regionalización de la superficie provincial para simplificar el análisis de las intervenciones en territorios con características geográficamente desiguales; otras utilizan fraccionamientos geopolíticos que continúan los lineamientos de los departamentos y municipios, o microrregiones para equilibrar los territorios; otras, utilizan el mapeo de secciones electorales que permitan identificar la participación de actores en los diferentes territorios.

b) Propuestas y sugerencias

La discusión acerca de cómo integrar el desagregado territorial a la matriz de seguimiento se dio a partir de la siguiente propuesta:

Región	Localidad	Municipio	Secciones electorales

La propuesta fue consensuada y aceptada ampliamente, solo se sugirió contemplar las secciones electorales como otra forma de división de la superficie que permite analizar la organización del territorio.

c) Desafíos

Reforzar las actividades de planificación en las administraciones públicas a través de la inclusión de herramientas tales como planes estratégicos provinciales, sectoriales o de ordenamiento territorial como marcos de referencia no solo para la elaboración de indicadores sino también para contar con sistemas territoriales integrados y equitativos.