

GUÍA PARA PASAR A LA ACCIÓN

PROFESIONALIZACIÓN





SOBRE RIL

La **Red de Innovación Local (RIL)** es una organización que nace en 2014 con el objetivo de lograr que, en cada ciudad, las personas puedan tener calidad de vida y oportunidades para desarrollarse. Llevamos más de ocho años construyendo una red que conecta, acelera e inspira a miles de personas trabajando para resolver los desafíos públicos de las ciudades, acompañándolos a convertirse en líderes de sus comunidades.

RIL nació en Argentina y a lo largo de los años escaló hasta alcanzar una presencia global con foco en Latinoamérica: tenemos la certeza de que los desafíos públicos no entienden de fronteras, y que son infinitas las posibilidades de colaboración entre ciudades que comparten temáticas de acción.

SOBRE ESTA GUÍA

Desarrolladas junto a especialistas, las guías para pasar a la acción de RIL condensan los aprendizajes de conocedores públicos y privados en cada temática, marcando un camino hacia el pleno despliegue de la actuación local.

Buscamos que recorriendo estas páginas sea posible trazar un camino hacia las transformaciones necesarias. Inspirarse en otras ciudades, tomar el aprendizaje de otros gobiernos locales y aprovechar a fondo cada herramienta es el paso a paso diseñado para el lector o lectora.

Las guías compilan recomendaciones concretas, buenas prácticas, y soluciones locales para los desafíos globales con la intención de ser una brújula a partir de un conjunto de experiencias y aprendizajes compartidos entre pares. Sin ambiciones de ser portadoras de respuestas únicas, te invitamos a sumergirte en estas páginas con lápiz en mano, tomar notas, registrar ideas, y ¡hacerla propia!

Te contamos un secreto antes de empezar: *¡No hay impacto posible sin colaboración!*

Desplegar una estrategia transformadora en cada una de estas temáticas requiere de una fluida articulación entre el gobierno local, el sector privado y la ciudadanía.

SOBRE LOS AUTODIAGNÓSTICOS

Diagnosticar, analizar y evaluar

Resulta evidente que conocer los desafíos que enfrentan las comunidades requiere más que un abordaje intuitivo: para el conocimiento del territorio en profundidad debemos apelar a métodos y herramientas precisas para comprender a fondo sus problemáticas y oportunidades y de ese modo, contar con un punto de partida certero.

Los autodiagnósticos desarrollados por RIL fueron creados para medir el grado de desarrollo e integralidad de una estrategia que impulsa un gobierno local identificando fortalezas y oportunidades de mejora.

Diagnosticar, analizar y evaluar el estado de situación de los temas centrales de la gestión pública es el paso previo fundamental para trazar el camino de las ciudades hacia la gestión eficiente de sus recursos. La planificación, la innovación y la colaboración son los pilares que acompañan este proceso.

Configurar una línea de base sólida desde donde partir es fundamental para tomar decisiones en base a evidencia y así transformar las ciudades en las que vivimos.

¿Cómo responder los autodiagnósticos?

- **Convocá a la persona indicada:** quien responda el autodiagnóstico debe tener conocimiento sobre los temas requeridos. Lo ideal es que lo responda el equipo de gobierno pertinente para tener la información lo más precisa posible. *¡Respondé en equipo y lográ mejor precisión en las respuestas!*
- **Sé sincero/a con las respuestas:** la idea es evaluar el desarrollo de la ciudad en cada temática. Respuestas sinceras darán la pista directa a las acciones a llevar a cabo para comenzar la transformación buscada.

¡Ingresá en el [portal RIL](#) para contestar el cuestionario online, almacenar tus resultados para comparar tu evolución en el tiempo y acceder a los contenidos que diseñamos para potenciar la gestión de los equipos de gobierno!





PLANIFICACIÓN



EQUIPO DE
COORDINACIÓN



SISTEMAS



METODOLOGÍAS
DE GESTIÓN



EVALUACIÓN
E INDICADORES



PLANIFICACIÓN

1 ¿El gobierno local cuenta con un diagnóstico/relevamiento de los datos estadísticos del mismo?

- No
- Conoce los datos estadísticos del municipio pero no los tienen sistematizados
- Sí

2 ¿El equipo de gobierno definió temas estratégicos (ejes) para toda la gestión?

- No
- Sí

3 ¿Cuenta con indicadores para monitorear la evolución de los temas estratégicos (ejes)?

- No
- Cuenta con indicadores pero no los monitorea sistemáticamente
- Sí, cuenta con indicadores y los monitorea sistemáticamente

4 ¿Existe una instancia de planificación a lo largo del año?

- No
- Sí, pero no se encuentra articulada con la formulación del presupuesto municipal
- La planificación se articula con el presupuesto municipal y se construye con una metodología formal

5 ¿La/el intendente/a participa en el proceso de planificación?

- No
- Participa sólo en la instancia final de validación y priorización
- Sí, se involucra en todo el proceso de planificación

6 ¿Todas las secretarías participan del proceso de planificación?

- No
- Solo algunas secretarías participan del proceso
- Sí

7 ¿La información estadística del gobierno local se utiliza como insumo para la planificación?

- No
- Solo en algunas secretarías
- Sí

8 ¿Cada secretaría cuenta con objetivos / metas medibles a lograr?

- No
- Se definieron objetivos para algunas secretarías/No todos los objetivos son medibles
- Sí, se definieron objetivos y metas medibles para cada secretaría

9 ¿La planificación se realiza de manera coordinada con el presupuesto del gobierno local?

- No
- Se establecen techos presupuestarios para las áreas y luego se planifica
- Sí, se planifica y se presupuesta de manera coordinada

10 ¿Existe una metodología estandarizada para la elaboración de proyectos?

- No
- Sí

11 ¿Habilita instancias de participación ciudadana en la elaboración de proyectos?

- No
- Sí

12 ¿En la elaboración de proyectos se toman en cuenta: impacto, presupuesto (gastos de inversión y gastos corrientes asociados), fuentes de financiamiento y plazos de ejecución?

- No
- Solo algunos de estos items
- Sí

13 ¿Se realiza una instancia de presentación y aprobación de proyectos al intendente/a?

- No
- Los proyectos se presentan al Intendente pero las áreas no participan de esa instancia ni cuentan con un espacio formal donde despejar dudas
- Sí

14 ¿Finalizado el proceso, se comunica la planificación anual a la totalidad del equipo de gobierno y a la plantilla del gobierno local?

- No
- La planificación anual solo se comunica a la planta política
- Sí

15 ¿La planificación anual se publica en la página web del gobierno local?

- No
- La planificación anual se publica en la página web pero no se actualiza ante modificaciones
- Sí



EQUIPO DE COORDINACIÓN

16 ¿El equipo de gobierno cuenta con un/a responsable de la planificación, seguimiento y coordinación de la gestión?

- No
- El/la responsable de la planificación, seguimiento y coordinación no fue designado formalmente
- Sí

17 ¿La/el responsable dedica su tiempo prioritariamente a la planificación, seguimiento y coordinación de gestión?

- No
- No es su rol principal y sus otras responsabilidades no le permiten dedicarle el tiempo necesario
- Sí

18 ¿La/el responsable cuenta con autonomía para la toma de decisiones sobre las secretarías?

- No
- Cuenta con autonomía para la toma de decisiones solo en algunos temas
- Sí

19 ¿La/el responsable cuenta con espacios periódicos de comunicación con el intendente/a?

- No
- Cuenta con espacios de comunicación pero no establecidos formalmente para fortalecer la coordinación de la gestión
- Sí

20 ¿La/el responsable cuenta con un equipo soporte?

- No
- Cuenta con un equipo soporte pero no dimensionado a las tareas necesarias (no tienen dedicación exclusiva)
- Sí



SISTEMAS

21 ¿Se cuenta con un software (tablero/Excel/ etc.) de seguimiento de proyectos?

- No
- Se cuenta con un software de seguimiento pero no se actualiza o el equipo no se fidelizó con su uso
- Sí

22 ¿Se utilizan sistemas de georreferenciación de datos y proyectos?

- No
- Solo algunos datos y proyectos se encuentran georeferenciados
- Sí

23 ¿El gobierno local cuenta con un portal de datos abiertos?

- No
- Se publican algunos datos en la página web del municipio
- Sí

24 ¿El gobierno local cuenta con un sistema de expediente electrónico? ¿Se implementa en todas las áreas?

- No
- Cuenta con un sistema de expediente electrónico solo para algunas reparticiones/El personal no se encuentra fidelizado con su uso
- Sí

25 ¿El gobierno local cuenta con firma digital?

- No
- Solo en algunas áreas
- Sí

26 ¿El gobierno local cuenta con un CRM?

- No
- Solo en algunas áreas
- Sí



METODOLOGÍAS DE GESTIÓN

27 ¿Existen instancias de seguimiento de la ejecución de proyectos?

- No
- Existen instancias de seguimiento pero no establecidas con regularidad sino a demanda por algunos proyectos específicos
- Sí

28 ¿Se diferencia la forma de seguimiento según la prioridad de los proyectos?

- No
- Solo en algunas áreas
- Sí

29 ¿Se realizan reuniones entre la/el intendente y el gabinete para el seguimiento de los proyectos prioritarios?

- No
- Solo para algunos proyectos
- Sí

30 ¿Estas reuniones se realizan periódicamente?

- No
- Se planifican periódicamente aunque no se cumple con el calendario establecido
- Sí

31 ¿Existen reuniones de seguimiento por secretaría/área?

- No
- Solo con algunas áreas
- Sí

32 ¿Estas reuniones se realizan periódicamente?

- No
- Se planifican periódicamente aunque no se cumple con el calendario establecido
- Sí

33 ¿Existen reuniones de coordinación entre distintas secretaría/áreas?

- No
- Solo para proyectos estratégicos
- Sí

34 ¿Las reuniones se preparan utilizando la información de los sistemas (tablero/Excel/etc.)?

- No
- Se utiliza, pero solo lo monitorea el responsable de coordinación y/o no de forma sistemática
- Sí

35 ¿Las reuniones de gabinete, seguimiento y coordinación son eficientes en cuanto a duración, temario y envío de minutas de compromisos?

- No
- En algunos casos son eficientes pero no se cuenta con temario ni minuta de compromisos
- Sí

36 ¿El equipo de gobierno realiza análisis periódicos de ejecución de presupuesto?

- No
- Se realiza un análisis periódico de la ejecución del presupuesto pero no se comunica al gabinete
- Sí

37 ¿El equipo de gobierno realiza seguimiento a certificación/rendición de fondos recibidos de otros niveles de gobierno?

- No
- Se realiza seguimiento de los fondos recibidos pero no se comunica al gabinete
- Sí



EVALUACIÓN E INDICADORES

38 ¿El equipo de gobierno realiza balances trimestrales/semestrales de ejecución de objetivos/proyectos?

- No
- Solo algunas áreas realizan balances trimestrales/semestrales
- Sí

39 ¿Se definieron indicadores de gestión en base a los temas estratégicos (metas)?

- No
- Solo algunas áreas definen indicadores de gestión
- Sí

40 ¿Cuentan con instancias de seguimiento de los indicadores de gestión?

- No
- Solo algunas áreas realizan seguimiento a los indicadores de gestión/No se realizan con regularidad
- Sí

41 ¿Cuentan con instancias de evaluación anual de los indicadores de gestión?

- No
- Solo algunas áreas tienen instancias de evaluación anual de indicadores
- Sí



Accedé directo al autodiagnóstico en el portal y conocé tu puntaje



GUÍA PARA PASAR A LA ACCIÓN

PROFESIONALIZACIÓN

La multiplicidad de tareas y responsabilidades que deben ser impulsadas por los gobiernos locales en su día a día para responder a las demandas de la ciudadanía, cumplir sus objetivos de gestión, implementar proyectos y políticas públicas que mejoren la calidad de vida de la ciudadanía, requieren de manera imprescindible de un enfoque metódico que permita orientar adecuadamente esas acciones de principio a fin.

El **Autodiagnóstico de Profesionalización** desarrollado por RIL mide el grado de incorporación de herramientas, sistemas y metodologías de seguimiento y evaluación que tiene el equipo de gobierno local, para lograr una organización y gestión interna eficiente. El mismo está compuesto por preguntas concisas que contribuyen al análisis integral y que se agrupan en 5 grandes dimensiones:



PLANIFICACIÓN



EQUIPO DE COORDINACIÓN



SISTEMAS



METODOLOGÍAS DE GESTIÓN



EVALUACIÓN E INDICADORES

Para cada una de ellas, presentamos buenas prácticas, sugerencias y casos de éxito implementados en otros gobiernos locales, conformando una **guía para pasar a la acción**.

¡Analicemos en profundidad cada una!





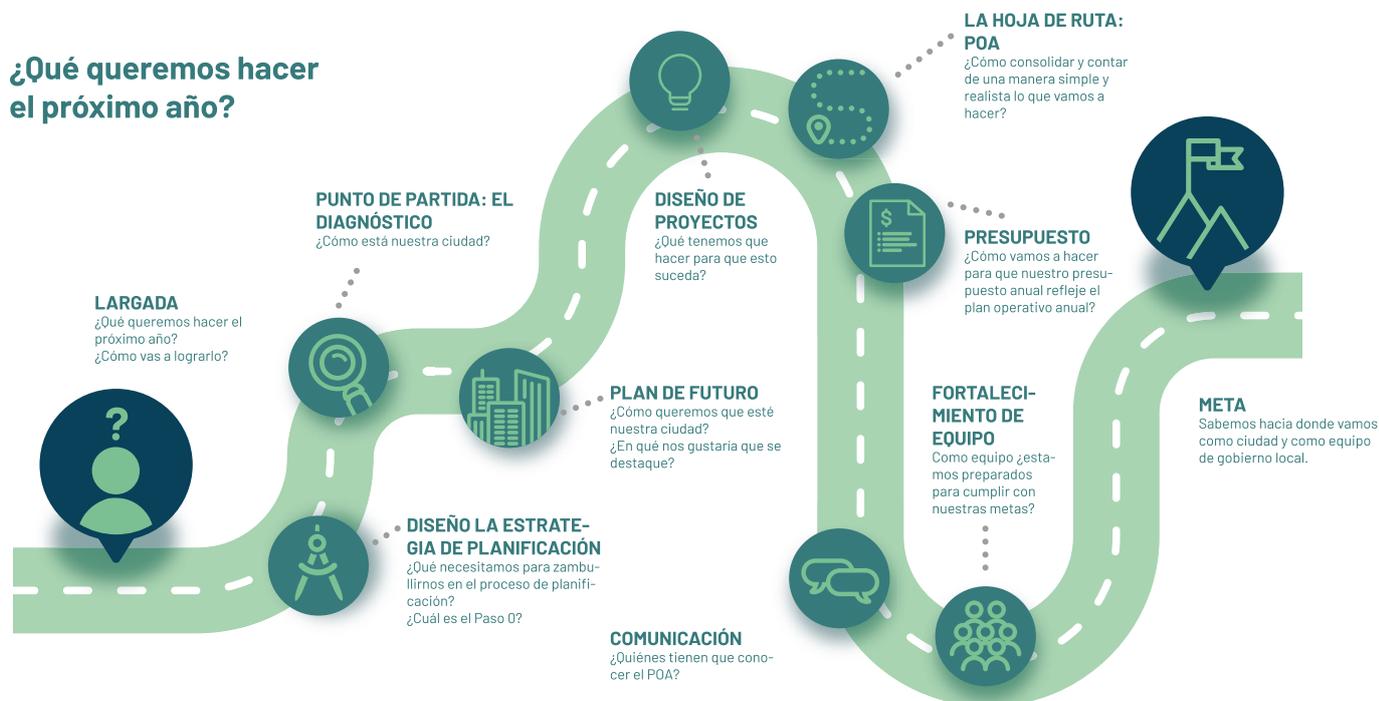
PLANIFICACIÓN

La planificación es una de las herramientas más valiosas con las que pueden contar los integrantes de un gobierno local para transformar la realidad de su comunidad. Frente a las urgencias del día a día, la falta de tiempo y la incertidumbre, permite plantear un horizonte claro y definir el paso a paso para alcanzarlo en un período de tiempo determinado.

El proceso de planificación de un gobierno local generalmente está compuesto por una serie de actividades que deben estar concatenadas y muy bien articuladas entre sí. Una herramienta útil que permite comprender y visualizar de manera completa el recorrido que tiene por delante a la hora de planificar un equipo local es el **Camino de la Planificación**.

EL CAMINO DE LA PLANIFICACIÓN

¿Qué queremos hacer el próximo año?



Esta herramienta solo configura un modelo de referencia, cada equipo de gobierno local debe adecuarlo a sus necesidades y realidad.



Como todo camino, comienza con una **largada**, en este caso, es la instancia donde el/la Intendente y su equipo de gobierno se preguntan, ¿Qué vamos a hacer el próximo año?, ¿Hacia dónde vamos? Y la **meta**, se configura cuando el equipo local sabe hacia dónde se dirige como equipo y como ciudad. El espíritu que motiva cada paso hacia la meta, es, en definitiva, mejorar la calidad de vida de las personas que viven en la ciudad.

Para llegar a la meta con éxito, antes de emprender este camino, se deben tener presentes algunas **pautas o acuerdos**:

- Quienes lideran el proceso son el/la Intendente y el equipo de Coordinación.
- Su aliado estratégico en el proceso es la Secretaría de Hacienda.
- Los socios en la implementación son los integrantes del Gabinete, sin ellos no podrán llegar a la meta de este Camino.

El **Paso 0** de este camino es organizar la **agenda de este proceso**: pensar cómo llevarán adelante cada etapa, qué tipo de actividades se tendrán que impulsar, cuáles son los plazos, responsables y productos, y además, cómo se va a llevar a cabo la articulación de la planificación con la formulación del presupuesto para que sea un verdadero instrumento de gestión y transparencia. Para alcanzar el éxito es importante diseñar este proceso en detalle y asegurar la participación de los actores clave.



Gantt modelo del Proceso de Planificación



Es el cronograma sugerido del proceso de Planificación y permite organizar actividades, establecer tiempos y definir responsables, lo que será clave para alcanzar el objetivo: construir el Plan Operativo Anual. Contar con esta información facilitará la articulación y permitirá sincronizar el proceso de planificación con la formulación del presupuesto.



El siguiente paso para avanzar en el camino de la planificación es realizar un **diagnóstico**: lograr una foto lo más completa posible del estado de los procesos internos y las prestaciones que brinda el gobierno local a la ciudadanía. El producto del diagnóstico será un insumo fundamental para poder analizar las problemáticas y oportunidades de mejora de la gestión y configurar una línea de base sólida desde donde partir para tomar decisiones estratégicas de manera acertada.

Algunas preguntas disparadoras para comenzar:

¿Qué información necesito? ¿Qué información tengo? ¿Cuán actualizada está? ¿Cómo puedo conseguirla o actualizarla? ¿Cuáles son las fuentes a las que tengo que recurrir? y en el caso de que no la tenga ¿cómo comenzar a generar esa información?

Encontrá datos estadísticos de tu ciudad acá:

Un compilado de plataformas y fuentes de datos abiertos.



¿Qué datos tener en cuenta para hacer un diagnóstico?

- Información estadística de la localidad.
- Información del funcionamiento interno del gobierno local (finanzas municipales, recursos humanos, modernización, procesos) y las prestaciones que brinda (servicios urbanos, desarrollo económico, desarrollo humano, salud, seguridad, educación).
- Información recabada en instancias de participación ciudadana, reclamos de la ciudadanía recibidos mediante algún sistema o comentarios recolectados en las recorridas por la ciudad.



↓ **Completá el relevamiento creado por RIL para conocer a fondo los datos de tu ciudad**



Encontrarás los principales indicadores y datos necesarios para generar una línea de base de tu gobierno local y ciudadanía.

La información recabada aportará otros aspectos técnicos a tener en cuenta para cumplir los objetivos de la gestión, por ejemplo: recursos disponibles, necesidades, prestaciones que se brindan, procesos que se llevan a cabo dentro del gobierno local, entre otros.

Mirá cómo Jesús María logró su diagnóstico junto a la ciudadanía



Más Ciudadanos es un programa de participación ciudadana, que promueve el diálogo y la construcción con la ciudadanía de diagnósticos y proyectos para la ciudad.

Se proponen dos herramientas: un punto participativo móvil, espacio que circulará por la ciudad según sea necesario, brindando información relevante, recibiendo consultas de los vecinos y permitiendo la interacción entre ellos y funcionarios municipales; y, una página web como espacio de apertura de información y datos de interés para la ciudadanía. Ante cada acción realizada, la gestión comunica los resultados y las decisiones tomadas.

Una vez finalizado el diagnóstico, ya contando con información precisa, es fundamental que el equipo de gobierno se pregunte: ¿hacia dónde queremos ir? La respuesta a esa pregunta se va a expresar en el próximo paso: la



construcción del **plan de futuro**. Éste no es más ni menos que un resumen certero, claro y concreto de la ciudad que el equipo de gobierno local desea y también incluye pautas de cómo van a lograrlo. Es la hoja de ruta a la cual la gestión deberá apegarse durante los próximos años. Esta hoja de ruta puede ser un documento que no tenga más de 15 páginas y está estructurado generalmente, con una introducción que puede reflejar los valores de la ciudad y luego un detalle de los ejes, los objetivos y sus metas o líneas de acción.

Los **ejes de gestión** son aquellas líneas de acción clave a las que se les va a dedicar la mayor parte del tiempo y de los recursos del gobierno local. Un elemento que resultará fundamental a la hora de definir los ejes de gestión es la visión de ciudad; esto se traduce en pensar **la ciudad que queremos** con una mirada desmarcada de una administración en particular y orientados a un perfil de gobierno que potencie el valor de la identidad local e impulse un estilo de desarrollo sustentable que beneficie a toda la comunidad.

Contar con ejes de gestión claros y precisos permitirá:

- Dar coherencia a las múltiples líneas de trabajo
- Identificar fácilmente las prioridades
- Alinear a todo el equipo en torno a un plan común
- Clarificar expectativas
- Facilitar la comunicación de la política municipal

Los ejes de gestión deben ser traducidos en objetivos que orienten el proceso de trabajo, definiendo qué cambios se quieren lograr respecto a la situación de partida. Los **objetivos** apuntan al mediano plazo y, a diferencia de los ejes que suelen definirse para toda una gestión, pueden revisarse año tras año, a medida que se avanza con el plan de gestión. Al definirlos, se debe tener en cuenta: **qué** se quiere conseguir, **quiénes** serán los destinatarios de las decisiones y acciones, **qué tipo de proyectos** se plantearán y **en cuánto tiempo** se harán, siempre en relación a las posibilidades que ofrece el contexto y el enfoque del equipo de gobierno.



Los 5 criterios básicos para definir objetivos precisos y que permitan llegar a la meta final

1. Que sean específicos
2. Que puedan medirse
3. Que se puedan alcanzar
4. Que sean relevantes
5. Que estén limitados en el tiempo

El tercer nivel dentro del Plan de futuro está dado por la definición de **metas o líneas de acción**. Las metas especifican con mayor detalle los logros que desean alcanzar a lo largo del período de gobierno en coherencia con los ejes y objetivos de gestión definidos; agregan valor ya que a través de ellas pueden cuantificar los resultados que se esperan en un plazo determinado. Por lo tanto, sirven como un parámetro de seguimiento.

¡Conocé el Plan de Futuro de San Sebastián!

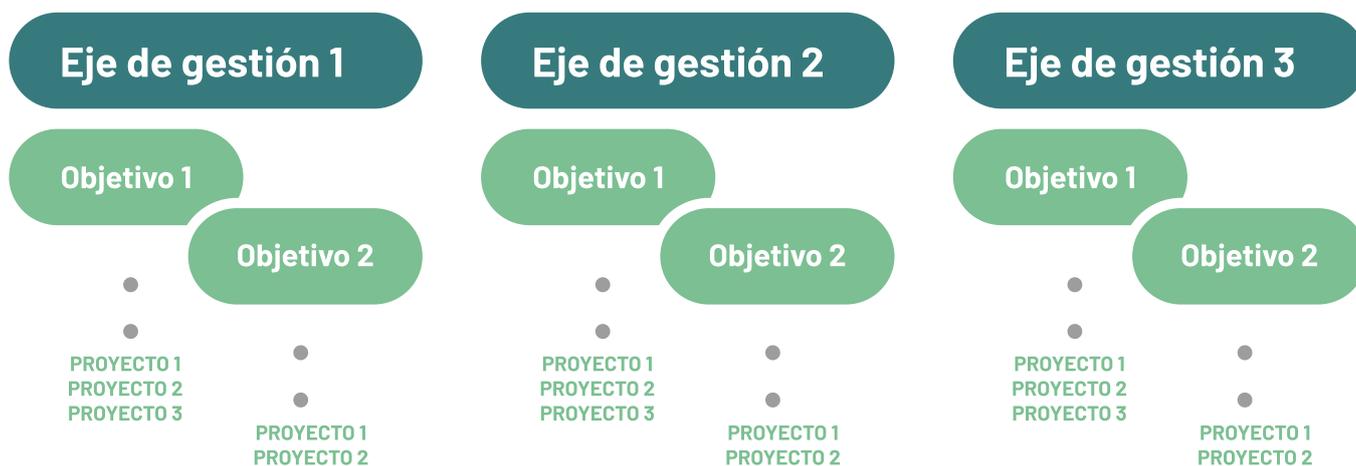


A través de distintos grupos de trabajo formados por agentes, instituciones, políticos, técnicos de departamentos municipales, a través de talleres, reuniones y diferentes eventos, así como con aproximadamente 300 horas de entrevistas dirigidas a personas expertas en áreas relacionadas con la Estrategia de la ciudad, San Sebastián ha construido una visión y estrategia común, aunando voluntades en una misma dirección, para avanzar en la respuesta a los temas más críticos, profundizando en aspectos de mayor relevancia y reorientando los esfuerzos del conjunto de agentes hacia la consecución de esa visión común del futuro de la ciudad.

Contando con un Plan de Futuro de la Ciudad, el equipo de gobierno local está preparado para pensar cuáles son los **proyectos** que implementará para cumplirlo y que guiarán las acciones en el día a día de la gestión.

Un **proyecto** es un conjunto de actividades interrelacionadas y coordinadas que se planifican en pos de conseguir uno o más objetivos y ejes de gestión. Los proyectos deben tener fecha de comienzo y de fin, y requieren la definición de su alcance, del presupuesto necesario para su implementación y de los resultados esperados.

Ejemplo:



Lo importante en este paso, es lograr una metodología estandarizada de presentación de los proyectos, en donde cada área encuentre una guía para su formulación.

**BONUS**

En los últimos años ha quedado de manifiesto el valor que surge al involucrar a la ciudadanía en procesos de toma de decisiones públicas que tienen repercusión en sus vidas. Lo que se intenta es promover que la misma no sea simple observadora de los acontecimientos y decisiones, sino que pueda convertirse en protagonista activa de lo que ocurre en la ciudad buscando soluciones conjuntamente con el equipo de gobierno.

Por eso recomendamos sumar en este proceso instancias de participación pública, no solamente para la ciudadanía sino también para el sector privado y tercer sector.

Conocé cómo Godoy Cruz involucra a la ciudadanía en la planificación

Esta iniciativa se trata de un instrumento de Planificación e Información Ciudadana, mediante el cual se establecen objetivos, metas e indicadores para cada área de la administración del gobierno local (informando cada año sobre su evolución). Todo ello se vuelca en una plataforma virtual llamada SUMEN, con el objetivo de transparentar la gestión y comunicar los resultados; mejorar la calidad institucional; y permitir el monitoreo, seguimiento y control ciudadana, de una forma más dinámica y amigable.

En la plataforma SUMEN, se presenta un mapa del departamento y se pueden ver las obras públicas, programas sociales y las ordenanzas llevadas a cabo. Para complementar esto, por medio de la oficina de Transparencia y Acceso a la Información Pública.

El resultado de la planificación de cada área y la posterior priorización por parte de el/la Intendente de los proyectos a ejecutar en el próximo año, constituye el **Plan Operativo Anual (POA)** del gobierno local. Este documento enumera los objetivos a cumplir en el corto plazo -en línea



con los ejes de gestión- detallando además las metas a alcanzar y los mecanismos y recursos necesarios para ello. Uno de los mayores beneficios de contar con el POA es que facilita el seguimiento de los proyectos y acciones, con el fin de detectar desvíos y hacer ajustes en tiempo y forma. Para construirlo, simplemente recomendamos definir una herramienta digital (como excel, tablero de gestión de proyectos, o sistema de software desarrollado al efecto) donde sistematizar la información de todos los proyectos y acordar con las áreas que la completen en un tiempo determinado. Cada dependencia completará la misma información y el resultado será su POA: una base de datos sistematizada de sus proyectos.

↓ Tablero de Plan Operativo Anual para Google Sheets ↩

El Tablero POA es una herramienta que permite sistematizar en un mismo lugar todos los proyectos que implementará el gobierno local durante el año en curso. Esta versión del Tablero fue desarrollada para ser utilizada en Google Drive, facilitando realizar reportes en Data Studio, una herramienta en línea para convertir datos en paneles y luego en informes.

Una vez que las áreas cierran su propuesta de proyectos para el año entrante, el siguiente paso sugerido es su **presentación a el/la Intendente**, quien priorizará cuáles son los que se aprobarán y serán implementados.

Esta instancia de presentación es el momento para que el/la Intendente haga preguntas y consultas sobre los proyectos, así como una excelente oportunidad para que las áreas defiendan aquellos que realmente creen prioritarios y por qué.

Algunas recomendaciones y tips para este momento clave en un proceso de planificación exitoso:

- Definir una agenda de presentaciones, que contemple un encuentro de el/la Intendente con cada área. Al momento de convocar, ser claros con la fecha, horario, duración y objetivo de la reunión.



- Es enriquecedor que participe el máximo referente del área junto a su equipo técnico.
- Pautar un soporte de presentación de proyectos que permita visualizar de manera sencilla la información que el Intendente/a necesita (Power Point, Presi, Excel u otro soporte) y que todas las áreas deben respetar.
- Desde el área de Coordinación se puede trabajar con las áreas en una pre-priorización de proyectos considerando variables como impacto, alcance, visibilidad, riesgo, entre otras. Este trabajo previo puede resultar una herramienta valiosa para el intendente al momento de realizar la priorización definitiva.

↓ Ver Matriz de pre priorización - RIL



*Instrumento recomendado a la hora de comparar proyectos para identificar de manera práctica la prioridad de cada uno. Está compuesta por dos ejes: viabilidad e impacto. El concepto de **viabilidad** invita a pensar si el proyecto tiene sentido desde el punto de vista operativo y financiero. ¿Cuán viable es el proyecto? Por otro lado, el **Impacto** dirá en qué magnitud impactamos en territorio con la implementación del proyecto.*

- Por último, también se sugiere la participación del área de Hacienda en estos encuentros para complementar y fortalecer la perspectiva presupuestaria al momento de conformar el plan operativo anual.



El POA será la guía que permita entender hacia dónde se orienta el trabajo del equipo y conocer la forma en que se desarrollará cada proyecto a implementar.

Por este motivo, una vez completo, es fundamental su **presentación a todo el Gabinete Ampliado. Incluso a toda la planta del gobierno local:** aunque no sea condición *sine qua non* en el proceso de planificación es una instancia recomendada para que los proyectos de cada área sean conocidos por todas las personas.

Resulta indispensable también que los proyectos y actividades estén contemplados dentro de la **estrategia de comunicación** del gobierno local. Difundir los ejes de gestión internamente es fundamental para que todo el equipo esté alineado y en conocimiento del Plan de Gobierno, pero también son una herramienta para dar a conocer a la comunidad el trabajo que se está realizando de forma clara y coherente.

La **página web del gobierno local** es uno de los canales de comunicación hacia la comunidad y un espacio apto para publicar el Plan de Gobierno. Ésto contribuye a dar una imagen de eficiencia y orden en la gestión, así como de transparencia y apertura a la ciudadanía. Es, resumidamente, una forma de comunicar en qué se invierten los recursos municipales, cuáles son los lineamientos y objetivos por los que se está trabajando y los resultados que se espera obtener cada año. Pero por sobre todas las cosas, es una forma de hacer partícipe a los vecinos y vecinas de la gestión local y de informar lo que está sucediendo en su ciudad.



Algunos tips extra para los procesos de planificación

- Promover una etapa de planificación en la cual **sistemáticamente**, año tras año, los equipos puedan tomarse un tiempo para pensar y programar los proyectos que llevarán a cabo durante el año siguiente. De forma articulada con la elaboración del presupuesto del gobierno local.
- **Revisar los objetivos** propuestos anualmente: si fueron cumplidos en su totalidad, en parte o nada, y trazar a partir de ello nuevas metas definiendo cómo concretarlas a través de iniciativas puntuales. Detectar aquí también las causas del no cumplimiento es importante para identificar las oportunidades de mejora en la gestión, teniendo en cuenta que existen variables del contexto que están fuera del control de la gestión, por lo que debe ser una instancia que se desarrolle con flexibilidad y promoviendo la adaptación.
- El involucramiento **de el/la Intendente** es un factor decisivo para que la planificación sea exitosa: como líder del equipo, su visión constituye muchas veces un norte para las áreas a la hora de pensar sus proyectos, traduciendo en lineamientos concretos qué es lo que se espera para el próximo año. Asimismo, se observa que cuando el/la Intendente valora la actividad de planificar como un hito anual de relevancia para la gestión, el compromiso de las Secretarías y su dedicación se incrementa, generando un mejor resultado.
- Contar con una **metodología estandarizada** que unifique los criterios de todas las áreas y ordene el plan de trabajo, es decir, que utilicen la **misma herramienta a la hora de volcar sus proyectos**.

↓ Plantilla ficha de proyecto - RIL

Una guía útil para diseñar junto a tu equipo los proyectos del área.



CASOS DE INSPIRACIÓN

Webinario: Claves para articular la planificación presupuestaria y la estratégica: recorrido por las acciones claves y necesarias que un equipo de gobierno municipal debe poner en práctica para lograr una adecuada articulación entre la planificación y la elaboración del presupuesto anual y por programas. Gabriel Menace - Subsecretario de Finanzas y Macarena Schaab - Directora General de Planificación Estratégica del Municipio de Corrientes comparten la estrategia implementada en el municipio y su experiencia en trabajar de manera articulada y en equipo a la hora de articular el presupuesto y la planificación anual.

Webinario: Herramientas para la planificación estratégica municipal: el equipo de RIL aborda metodologías prácticas para una buena planificación de la gestión local.

Casos de Inspiración: Ejes y Objetivos de las Ciudades del Mundo: en este documento RIL comparte una selección de casos de inspiración sobre el desafío de definir la visión y los lineamientos estratégicos de una ciudad.

¿Cómo elaborar un plan de metas?: el presente documento tiene por objeto abordar conceptos básicos, describir las etapas del proceso de elaboración, y señalar algunos errores usuales que deben evitarse para lograr una correcta confección de un plan de metas.





EQUIPO DE COORDINACIÓN

Contar con equipos responsables de coordinar la gestión y el seguimiento de proyectos es fundamental para la concreción de lo planificado. La incorporación de una metodología de trabajo ordenada, sistematizada y eficiente requiere un proceso de cambio cultural y para ello es necesario contar con compromiso, apertura y entrenamiento.

Uno de los pilares de aquellos gobiernos locales que llevan con éxito la coordinación de gestión, es armar equipo. Es por eso, que el/la Intendente debe seleccionar una persona que lo acompañe y lo ayude en el seguimiento de la gestión. Esa persona que ocupará el rol de **Coordinador o Coordinadora de Gestión** debe contar con disponibilidad, habilidades interpersonales y posicionamiento en el gabinete para sostener los espacios de seguimiento y trabajar en su mejora continua.

En algunos gobiernos locales este rol es asumido por el Jefe de Gabinete. En cambio, en otros casos lo toma el Secretario de Gobierno, el Secretario de Coordinación, otras áreas afines o simplemente una persona designada para ocupar el rol y reconocida como tal por el resto del equipo local.

Las **principales funciones** que deben cumplirse desde este rol, generalmente son:

- Coordinar, preparar y convocar a las reuniones de gabinete, reuniones de seguimiento por área y reuniones de coordinación.
- Administrar el tablero de gestión y fomentar su uso para la toma de decisiones
- Dar seguimiento a las decisiones y compromisos que surgen en las reuniones



- Liderar y orientar a su equipo de soporte, si lo tiene
- Generar reportes para el Intendente y para el Gabinete

Otra función importante del coordinador o coordinadora de gestión es cumplir el rol de **facilitador del equipo de gobierno** en los espacios de encuentro y reuniones, en ese sentido se sugiere tener en cuenta las siguientes pautas para lograr una facilitación exitosa:

- Convocatoria: se sugiere definir un canal formal de convocatoria de los participantes de las reuniones y con la debida anticipación comunicar fecha y hora de reunión.
- Fomentar la articulación de acciones estratégicas de las distintas secretarías y el uso de agendas compartidas.
- Fortalecer el diálogo dentro de los equipos de trabajo.
- Gestionar los conflictos internos que puedan surgir en el equipo de gobierno durante y después de las reuniones de seguimiento y coordinación.
- Generar o fortalecer los canales de comunicación tanto interna como externa de las prioridades de la gestión y de los logros obtenidos en los proyectos estratégicos.

Las funciones del Coordinador de Gestión implican que dedique aproximadamente el 75% de su tiempo a la metodología y coordinación de la gestión, siendo ésta su principal prioridad. Por eso es importante que sea un funcionario/a que no tenga un gran volumen de proyectos a su cargo, ya que sus tareas deben estar más vinculadas a la coordinación y no tanto a la ejecución.

Por otro lado, dependiendo del tamaño del gobierno local y del volumen de proyectos, es recomendable conformar un **equipo que de soporte** al Coordinador o Coordinadora de Gestión, colaborando en tareas más operativas, como por ejemplo: la actualización del tablero de seguimiento, agendar reuniones y enviar minutas.

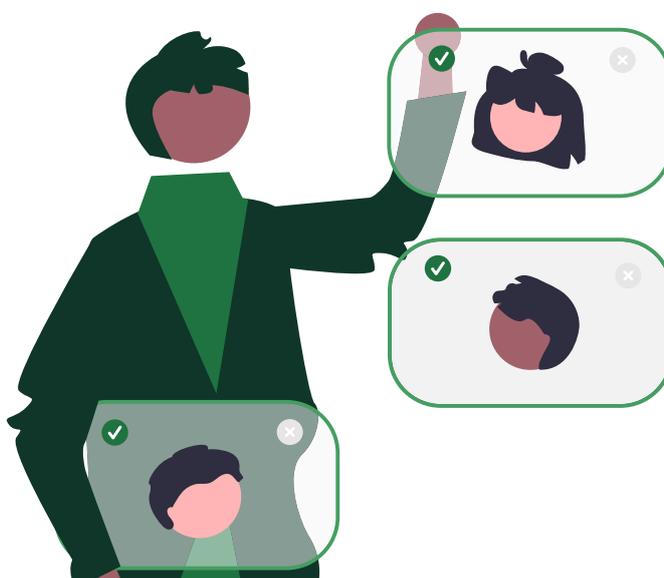


La solidez, la proactividad y el conocimiento del territorio que pueda tener el equipo de coordinación de gestión será vital para sostener y afianzar la metodología, aprovechando al máximo su impacto positivo en la gestión de proyectos.

En la medida que cada persona o equipo de trabajo reconozca sus funciones, articule, delegue y logre que fluya la comunicación, las herramientas de gestión se incorporarán fácilmente al día a día del equipo.

Algunos gobiernos locales han potenciado su esquema de seguimiento implementado la figura del **"Referente de Seguimiento"**. En primer lugar, seleccionaron a una persona parte del equipo interno de cada área de gobierno y le brindaron capacitación sobre la metodología de coordinación y seguimiento. Es a este Referente de Seguimiento a quién se consulta para el monitoreo de avance de proyectos, logrando un flujo de información más dinámico y continuo. En algunos casos, incluso, estos referentes tienen acceso al tablero de gestión y mantienen la información actualizada.

[Mirá el documento completo acá](#)



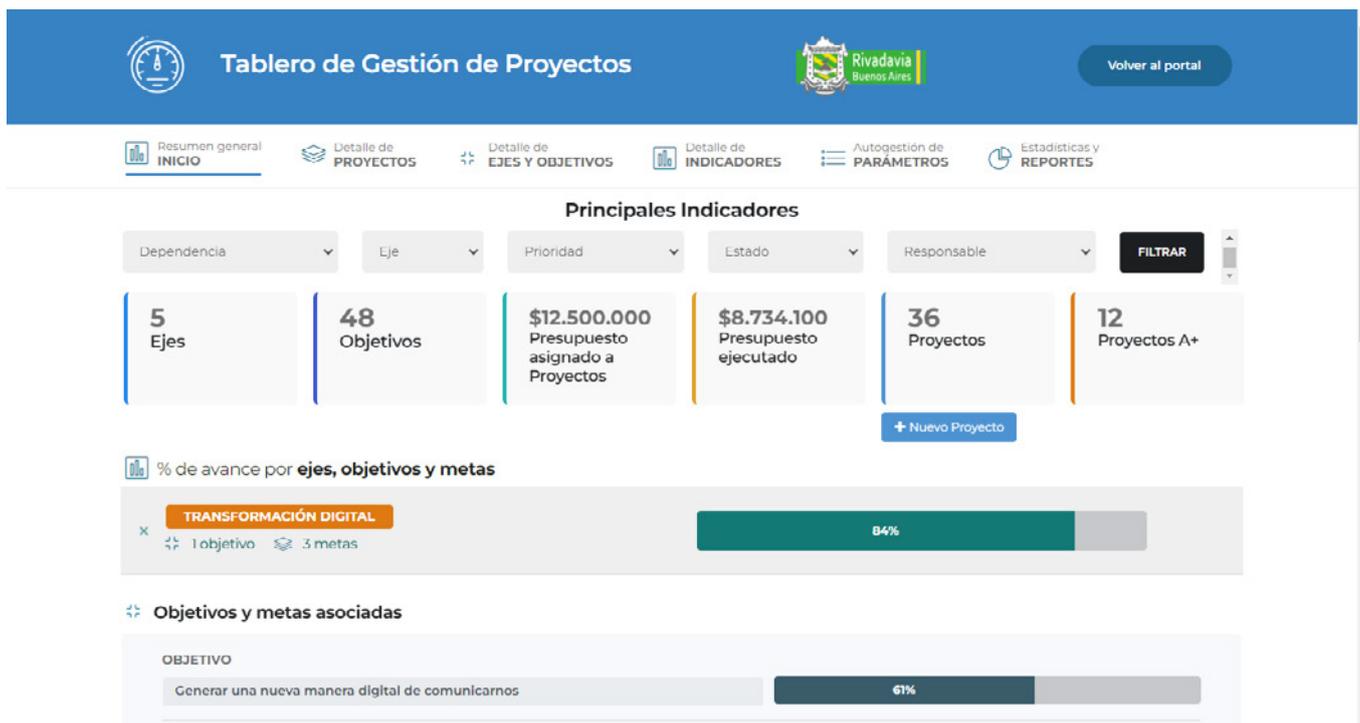




SISTEMAS

Las nuevas concepciones de la política local invitan a pensar la gestión de forma colaborativa con la ciudadanía, abriendo el estado y la gestión para que las personas conozcan a sus gobernantes y sus acciones. A su vez, responder de forma ágil a los pedidos de la ciudadanía se vuelve una tarea fundamental para los gobiernos locales. En este proceso, para mejorar la gobernabilidad, implementar nuevos canales de comunicación entre gobiernos y la ciudadanía y tejer y reforzar redes comunitarias que aseguren la transparencia gubernamental, los sistemas informáticos son una gran herramienta, por eso sugerimos aplicar:

1 Tableros de seguimiento de gestión: el trabajo metodológico depende en gran medida de contar con herramientas que contribuyan a la eficiencia. Es clave la disponibilidad de sistemas que permitan llevar a cabo el seguimiento de gestión y agilizar procesos internos. En ese sentido, los tableros de seguimiento constituyen el soporte indicado para controlar el cumplimiento de ejes y objetivos, así como también evaluar la implementación de proyectos y programas. Si bien pueden ofrecer distintos grados de complejidad, para alcanzar su máximo grado de funcionalidad, en todos los casos la información debe estar actualizada y disponible.



2 Sistemas de expediente electrónico: se sugiere implementar expediente electrónico para lograr economicidad en almacenamiento de documentos como también agilidad en la búsqueda de los mismos, además de aportar al cuidado ambiental mediante la despapelización.

3 Sistema GIS: la georreferenciación es propia de los sistemas de información geográfica (SIG), y se trata de un valor fundamental para el análisis de los datos. De esta forma, una misma base de datos georreferenciados, con la configuración adecuada, puede adaptarse a las distintas necesidades de quien deba utilizarla.

Si buscás inspiración para crear tu portal de datos georreferenciados no te pierdas: [GeoPortal Balcarce](#)



El geoportal es una herramienta que permite la visualización, descarga y acceso a servicios basados en datos espaciales georreferenciados. Permite la visualización de mapas temáticos (ambiente, movilidad, salud, etc.), descargar planos según manzanas e información geográfica sobre las parcelas y otras capas, planos y metadatos.



Datos Abiertos: otro aspecto de igual relevancia es la comunicación de la información, para generar transparencia y confianza con los ciudadanos/as. En Argentina, la Ley de Acceso a la Información Pública establece que la información en poder del Estado debe ser accesible para todas las personas y estar disponible en formatos electrónicos abiertos para facilitar su circulación y redistribución.

Datos Abiertos es una iniciativa global, ligada a las políticas de Gobierno Abierto. Se trata de un medio que posibilita un mejor conocimiento del funcionamiento del gobierno, el fortalecimiento del rendimiento de cuentas y la mejora de la vida en ciudadanía.

Frente a la gran cantidad de herramientas tecnológicas que existen actualmente, los gobiernos locales tienen la oportunidad de ofrecer más y mejores servicios a la ciudadanía y a las empresas. Un **CRM (Gestión de Relaciones con el Cliente)** es un software o aplicación que permite centralizar y gestionar en una única Base de Datos todas las interacciones de una organización con sus destinatarios.

La **firma digital** es un mecanismo criptográfico que permite al receptor de un mensaje firmado digitalmente identificar a la entidad originadora de dicho mensaje, y confirmar que el mensaje no ha sido alterado desde que fue firmado por el organismo generador. La firma digital aporta validez jurídica a los documentos electrónicos que son signados de esta forma, facilita la identificación del autor, es un mecanismo seguro y puede aplicarse a cualquier tipo de documento.

Su implementación, complementaria al expediente electrónico y a la digitalización de todos los documentos de gestión pública, permite agilizar los procesos administrativos, efficientizar la atención al vecino y brindar herramientas modernas a los agentes municipales, optimizando su desempeño y transparentando la gestión municipal.



CASOS DE INSPIRACIÓN

Webinario: Implementación del Tablero de Gestión Social de RIL en Morón (Bs As): el gobierno local cuenta el proceso de trabajo realizado para la implementación y puesta en marcha del “Tablero de Gestión Social”, una herramienta diseñada por RIL, que les permite tener información precisa y actualizada para dar seguimiento a las acciones y actores involucrados en sus programas sociales, integrando y sistematizando una base única de beneficiarios, prestaciones otorgadas e interacciones.

Webinario: Gestión Documental Electrónica (GDE): el paso a paso en la implementación de GDE, los obstáculos que pueden surgir en el proceso y los factores clave a tener en cuenta.



RECURSOS Y HERRAMIENTAS

Webinario: Implementación del Tablero de Gestión Social de RIL en Morón (Bs As): el gobierno local cuenta el proceso de trabajo realizado para la implementación y puesta en marcha del “Tablero de Gestión Social”, una herramienta diseñada por RIL, que les permite tener información precisa y actualizada para dar seguimiento a las acciones y actores involucrados en sus programas sociales, integrando y sistematizando una base única de beneficiarios, prestaciones otorgadas e interacciones.

Webinario: Gestión Documental Electrónica (GDE): el paso a paso en la implementación de GDE, los obstáculos que pueden surgir en el proceso y los factores clave a tener en cuenta.



METODOLOGÍAS DE GESTIÓN

El POA será el documento que guíe el trabajo del gobierno local durante todo un año. Con esta herramienta, el equipo podrá comenzar a dejar atrás su rol de “apaga-incendios”, corriendo siempre detrás de problemas, perdiendo de vista la visión de ciudad que los moviliza y las aspiraciones de mejora que los llevó a asumir su rol.

Para ponerlo en marcha es indispensable **conformar un equipo sólido y definir una metodología de coordinación y seguimiento**. De este modo, es posible anticiparse a los desafíos y dejar de atender urgencias para comandar realmente las tareas programadas/planificadas, llegando a los resultados esperados de la gestión.

Conocé cómo [San Fernando del Valle de Catamarca](#) da seguimiento a su Plan de Metas

Con motivo de realizar seguimiento de avance y ejecución de las metas del Plan de Metas 2021, se conformó un Equipo de Coordinación, con referentes del área de Planificación, Hacienda y Prensa, cuyo rol es coordinar las reuniones de seguimiento con cada una de las áreas de manera periódica, actualizar e implementar la estrategia de comunicación y acompañar la ejecución presupuestaria y las cuestiones procedimentales y administrativas. A su vez, se consolidó un Equipo de Seguimiento, con referentes de cada área, de tal manera de tener referentes de todas las metas en el equipo.

En función de la relación, similitud y vínculo entre las áreas, se conformaron cuatro grupos de seguimiento para lograr reuniones efectivas, donde además de informar el avance de las metas, se abordan problemáticas, inconvenientes y se trabaja coordinadamente para el correcto avance. Se cuenta con un tablero de gestión como instrumento de registro de avance.



Diseñar un esquema de seguimiento significa **diagramar en el tiempo los distintos espacios de conversación que habrá al interior del equipo de gobierno**. Existen al menos 3 tipos de reuniones recurrentes que sugerimos considerar:

● Reuniones de Gabinete:

Son aquellas en las que participa el/la **Intendente y los Secretarios** o funcionarios de alto rango y su objetivo es tratar temas estratégicos y funcionales al Gabinete. Este espacio contribuye a la comunicación interna y es vital para que todos los participantes tengan una visión integral de los temas clave para la gestión, más allá de su área en particular. Usualmente tienen periodicidad quincenal.

● Reuniones de Seguimiento:

Son encuentros del equipo de **Coordinación con cada área de gobierno**. Cada secretaría tiene un espacio específico para analizar el seguimiento de los proyectos que implementa.

El principal objetivo de esta reunión es buscar soluciones a las demoras u obstáculos que surgen naturalmente en el desarrollo de los proyectos. Esta reunión es convocada por el responsable del seguimiento de gestión y participa el secretario de área y su equipo de trabajo. Usualmente tienen periodicidad mensual.

Recordá:

Es recomendable que estos espacios de seguimiento cuenten con mayor periodicidad para los proyectos prioritarios del gobierno local.



○ Reuniones de Coordinación

En las dos reuniones anteriores a menudo emergen necesidades y oportunidades de coordinación entre áreas. Para dar lugar a estas conversaciones se sugiere realizar otro tipo de encuentro: las Reuniones de Coordinación, encuentros especiales entre el **responsable del seguimiento de gestión y dos o más áreas** para tratar puntos comunes o articulaciones necesarias para la implementación de proyectos, con el objetivo de facilitar la coordinación de acciones y tareas que los vinculan.

Grilla para diseñar tu esquema de seguimiento

Adecuado a la realidad y necesidad del equipo de gobierno.



La continuidad en la metodología de gestión y su potencia para agilizar proyectos depende en gran medida de que estos espacios sean productivos, concretos y dinámicos. Para ello, sugerimos al equipo de coordinación tener en cuenta algunas **pautas claves**:

- Convocatoria estratégica: invitar a los actores claves que más valor aportan.
- Temario o agenda de reunión como brújula del encuentro, que marque cuáles son los resultados específicos que vamos a obtener al finalizar la reunión.
- Minuta de reunión: enviar a todos los participantes un documento con el registro de las decisiones tomadas en el encuentro y los compromisos asumidos por cada uno, con los plazos estipulados.

↓ Plantilla de temario y minuta para reuniones

Modelo que permite ordenar los temas a tratar en cada reunión y generar fácilmente una Minuta asociada, para circular entre los participantes al finalizar el encuentro.





- Respeto por los tiempos estipulados.
- Utilizar el tablero de seguimiento como fuente de información tanto en la instancia de preparación de la reunión, como durante el transcurso de la misma para actualizar allí los datos importantes.

La información relevante para el cumplimiento de los proyectos cargada y actualizada según una frecuencia establecida en el tablero, no es un fin por sí mismo sino la manera de centralizar la información, sistematizarla y que se encuentre accesible para hacer un análisis de datos e información al momento de tomar decisiones.

¿Usar redes sociales como canal con la ciudadanía? ¡No te pierdas cómo Rivadavia utilizó este recurso!



El despacho abierto es un programa donde una vez por mes se transmite en vivo por Facebook una reunión del gabinete entero con el o la intendente. A través de esta plataforma, la ciudadanía puede realizar preguntas abiertas de cualquier índole para que contesten los funcionarios y las funcionarias correspondientes.





EVALUACIÓN E INDICADORES

Monitoreo y evaluación refieren a instancias que acompañan el seguimiento de los proyectos y ayudarán a identificar a tiempo si los mismos están bien encaminados para alcanzar sus resultados o necesitan reajustes. Contar con estas alertas tempranas, brinda la oportunidad de tomar decisiones antes de llegar a la urgencia.

Las diferencias entre el monitoreo y la evaluación

El monitoreo es un proceso en el que analizamos de **forma periódica** diferentes componentes de los proyectos, para saber si un equipo se encuentra en el camino correcto para **alcanzar los objetivos que se propone, en el tiempo que se lo propone y con los recursos que estima destinar**.

Así, pueden revisarse si las actividades se están cumpliendo a tiempo, si se está logrando el cambio esperado, si los recursos económicos son suficientes o se necesita conseguir más, entre otras muchas posibilidades.

La evaluación, en cambio, es un proceso que se hace en momentos específicos del proyecto (por ejemplo a la mitad y al final), no de manera continua, y que permite analizar los resultados en términos del **impacto real** que tuvo **en las necesidades que pretendía satisfacer o las dimensiones que pretendía mejorar**.

Veámoslo con un ejemplo:

Si un equipo del gobierno local tiene un proyecto que busca acompañar a 100 jóvenes de 18 a 24 años a conseguir empleo a través de cursos que mejoren su empleabilidad, podrían definir junto al Director de Empleo que en las instancias de monitoreo respondan a preguntas como ¿Cuántos jóvenes están asistiendo a las capacitaciones? ¿Cuántas capacitaciones realizamos y cuántas nos faltan? ¿Cómo venimos gastando el presupuesto asignado? Se busca ver que el proyecto viene avanzando hacia la meta que se propone y encontrar dificultades posibles para resolverlas a tiempo. En cambio, en una instancia de evaluación, podrán responder preguntas como ¿cuál es el grado de satisfacción de estos jóvenes con los cursos? De los 100 participantes, ¿cuántos efectivamente mejoraron su situación de empleo una vez terminada la intervención? En instancias de evaluación buscamos información asociada a los resultados e impactos del proyecto.

Por supuesto que las preguntas de ambas instancias son complementarias y, una vez identificadas, va a permitirles elegir los indicadores para recolectar, en el momento que sea oportuno, la información necesaria.

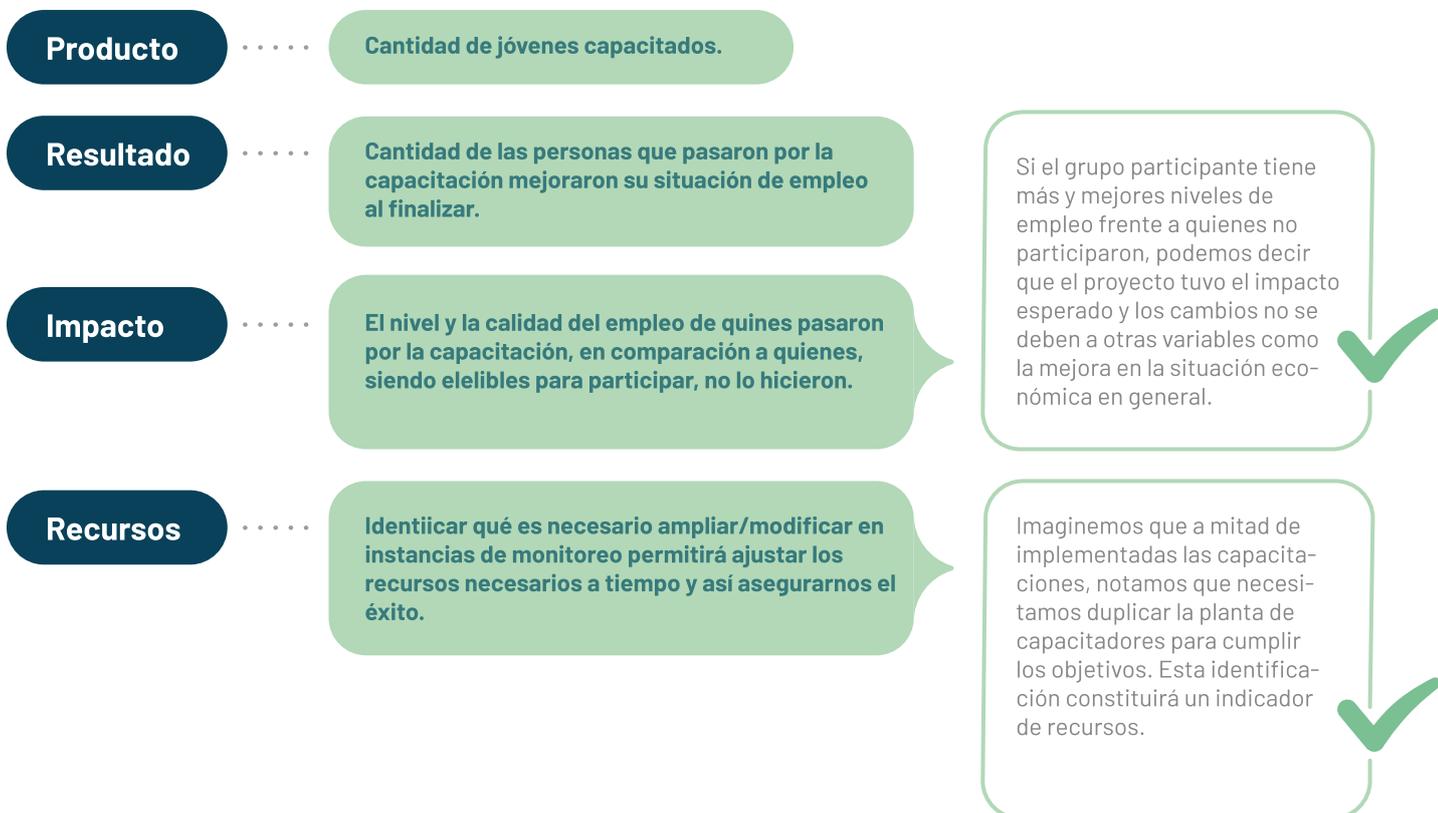
Los **indicadores** son aquellos instrumentos que aportan la información de una condición o característica observable y medible de una actividad, situación o resultado. Hay distintos tipos de indicadores, a continuación algunos de los más importantes:

Indicadores de producto: son los más usados y necesarios sobre todo para el monitoreo, surgen directamente de las actividades que desarrollamos dentro de un proyecto, programa, plan o política. Generalmente se asocian a los bienes y/o servicios brindados en ese proyecto y a su alcance.

Indicadores de resultado: reflejan efectivamente los resultados obtenidos por las actividades realizadas, es decir, la transformación o los cambios logrados en la población destinataria. Estos indicadores, tienen la particularidad de que pueden tener efectos a corto, mediano y largo plazo, por lo que puede ser importante planificar instancias de seguimiento de sus resultados tiempo después de haber finalizado el proyecto o la intervención.

Indicadores de impacto: una situación observable puede estar atravesada por más de una variable. Es por esto que, para saber si los cambios reflejados se deben efectivamente a su intervención y no a cambios en otras variables, es necesario comparar los resultados obtenidos contra un grupo de control, es decir, una población de iguales características que no haya participado de las actividades propuestas.

Indicadores de Recursos: permiten identificar la disponibilidad de los recursos económicos y/o humanos, no solo para cumplir con las actividades del proyecto, sino también para alcanzar los resultados esperados.





Además, estos indicadores pueden clasificarse según el **tipo de información** que brindan:

- Los indicadores de tipo **cuantitativos** brindan información cuantificable así como cantidades, porcentajes, tasas.
- Los indicadores de tipo **cualitativo** se asocian a cuestiones subjetivas, como el nivel de satisfacción de los usuarios con el servicio brindado.

Ahora bien, para definir de manera correcta un indicador, se sugiere chequear que sean **“smart”**, una sigla en inglés que expresa 5 características de los indicadores para estar correctamente formulados:

S **Específicos**, es decir, que muestra exactamente qué medir de forma clara y completa, no ambigua.

M **Medibles** o “mensurables”, es decir, que deben poder cuantificarse en los términos que se necesiten

A **Precisos**, deben dar la información que realmente necesito para saber cómo vamos.

R **Confiables**, esto es, es posible relevarlos de forma sistemática, con un método claro para todas las personas involucradas.

T **Oportunos**, es decir, tener la información cuando se necesite. Si recolectar los datos de un indicador va a tomar un año, no será útil para monitorear, pero si tal vez para evaluar.

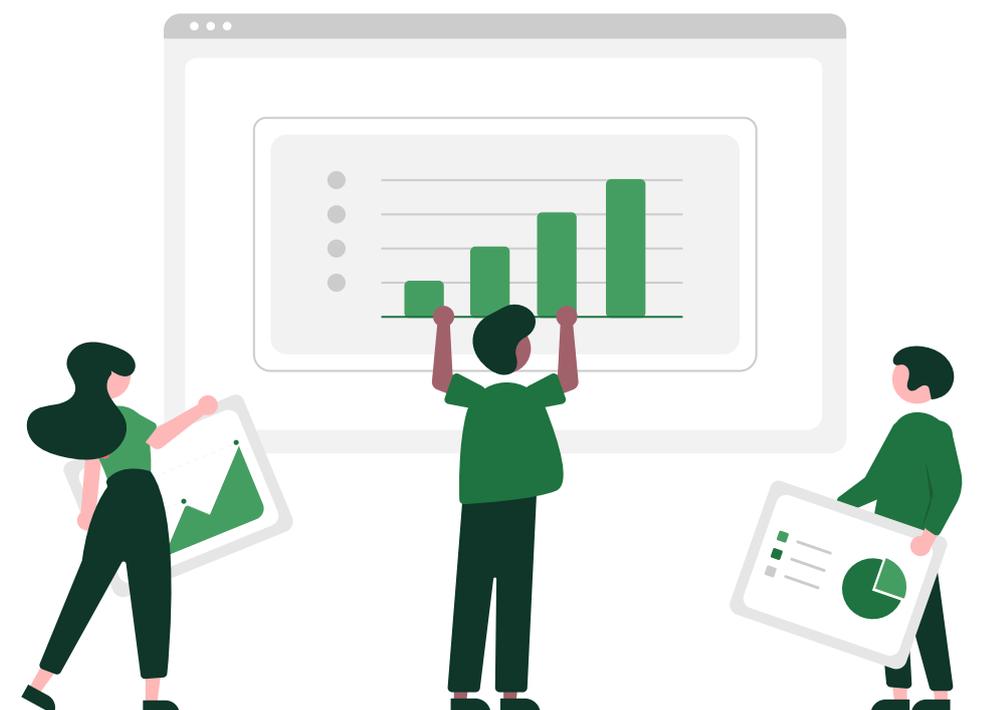


¡Tené en cuenta!

Contar con indicadores cualitativos y cuantitativos, permite evaluar de forma integral los proyectos. Para ello, es necesario considerar el objetivo que busca alcanzarse a través de la medición. Es por eso que no hay un tipo de indicador estándar, sino que necesita ser estudiado de modo particular.

Asimismo, no hay un número exacto de indicadores a definir por proyecto. A la hora de definir indicadores deben seleccionarse aquellos que sean críticos: es mejor tener 5 indicadores bien medidos, que 100 que sean imposibles de recolectar. Se recomienda que el equipo de gobierno local sea claro y sincero a la hora de definir cuáles van a ser los indicadores a medir y que éstos brinden información realmente valiosa de sus proyectos.

↓ [Ver planilla para medir indicadores](#)





¿Quieres ver cómo se lleva adelante el seguimiento y la evaluación de políticas públicas? Explorá el Observatorio Económico con Perspectiva de Género de **Corrientes** y el Sistema de Seguimiento y Evaluación de Políticas Públicas de **Bogotá**.



El Observatorio Económico con Perspectiva de Género de **Corrientes** fue creado con el objetivo de realizar un seguimiento activo y constante de las principales variables sociodemográficas y económicas. A través de estos indicadores se generan informes que sirven como base para la toma de decisiones y la difusión de estadísticas correspondientes a la ciudad.

El Sistema de Seguimiento y Evaluación de Políticas Públicas Distritales de **Bogotá** es una herramienta que le permite a las entidades de la Administración Distrital de la ciudad registrar el avance sobre la implementación de las políticas públicas formuladas, visualizarlo y analizar datos de implementación.

La herramienta está dirigida a los servidores públicos distritales cuyas entidades lideran o tienen corresponsabilidad en la implementación de las políticas públicas, permitiéndoles registrar la información de avance cuantitativo, cualitativa y de ejecución presupuestal de los indicadores de las políticas públicas.

Ahora bien, ¿dónde es posible ver reflejado el seguimiento de los indicadores, monitoreo y evaluación de proyectos? El **balance de gestión** anual es un documento que no sólo contiene, sino que se nutre, de toda esta información. Su objetivo principal es informar a la ciudadanía acerca de lo que se estuvo trabajando durante el año: cuáles fueron los proyectos o programas ejecutados, las metas alcanzadas y los recursos utilizados por la administración local para hacerlo.



El desarrollo de los balances de gestión lleva tiempo, dedicación y muchas horas invertidas. Por lo cual es clave definir **responsables** que puedan liderar distintos aspectos del proceso de su construcción, lo ideal es que en el flujo de trabajo **participen**:

- Líderes de área construyendo la información que se necesita en colaboración con el equipo de coordinación.
- Equipo de comunicación acompañando en el proceso e identificando y colaborando en la construcción de las historias para contar.

Como cada instancia de **construcción colaborativa**, para elaborar un balance robusto, debe existir posibilidad constante de intercambios entre todos los interlocutores. El balance de gestión, normalmente se va construyendo con capas de información.

Para avanzar de manera ágil en la construcción del mismo junto con todas las personas involucradas es necesario tener en claro el **cronograma** a seguir.

Este balance es además, una gran oportunidad para generar un puente de conexión y comunicación entre el gobierno local y la comunidad. Existen al menos 2 motivos por los cuales deberían **comunicar** el balance de gestión anual:

- Permite visibilizar las acciones e informar sobre las políticas públicas e iniciativas desarrolladas por el gobierno local.
- Permite interactuar con la comunidad.

Pero, ¿cómo comunicar estratégicamente cuando los balances de gestión suelen ser tan extensos? Ese es el gran desafío: seleccionar los datos y la información clave que desean transmitir y traducirlo en contenido y mensajes simples, claros y concretos que puedan comunicar a la ciudadanía. Para ese trabajo las imágenes serán grandes aliadas ya que aumentan la capacidad para resolver la comprensión del dato en un concepto.



Ideas para visualizar el balance de gestión

- Infografías: son un potente material comunicativo. Se recomienda:
 - ir de lo general a lo particular
 - evitar contener demasiado texto
 - poder leerse con total claridad y sin explicación
 - interpretarse fácilmente
 - ser atractivas visualmente
- Videos: El contenido audiovisual narra una historia, transmite un contexto y acompañado de un mensaje claro y concreto, tiene más capacidad de llegada. Además, se pueden geolocalizar las obras a comunicar de una manera fácil y simple de comprender: en un mapa.
- Historias de los vecinos involucrados. Contar una historia permite empatizar y generar un puente con nuestra audiencia.



RECURSOS

Indicadores de las Ciudades del Mundo: en este documento podrás conocer cómo distintas ciudades del mundo evalúan el impacto de sus políticas públicas a través de los conjuntos de indicadores utilizados.

Webinario: Construcción y monitoreo de Indicadores de servicios públicos en San Pedro (Bs As) Ariel Hernán Alvarez (Secretario de Servicios Públicos) y Lucrecia Scarfó (Referente del área Servicios Públicos de San Pedro - Bs As) recorren el proceso de construcción de indicadores en la Secretaría de Servicios Públicos y la utilidad de los mismos en la gestión diaria.



Webinario: Las Rosas - Sistema de Monitoreo de Agua y Cloaca: German Llari, Secretario de Servicios Públicos y Alejandra Zabala, Directora de Planeamiento de la Municipalidad de Las Rosas (Santa Fe) explican el funcionamiento de su planta de Osmosis para el consumo de agua potable: cuál era su mayor desafío en esta temática y las distintas estrategias que utilizaron para resolverlos. También, cómo realizan el monitoreo de agua y cloacas dentro del gobierno local, sus experiencias y aprendizajes.

Webinario: Herramientas para potenciar tu gestión: Elaboración y uso de indicadores para potenciar la gestión: los indicadores de gestión son una herramienta clave al momento de evaluar si los objetivos planteados durante la etapa de planificación están siendo logrados. En este encuentro, Agustina Randazzo del equipo RIL, aborda los diferentes tipos de indicadores que podemos utilizar, sus implicancias y cómo orientarlos y potenciarlos en contextos cambiantes, tomando en cuenta concepciones teóricas sobre su construcción y seguimiento, así como buenas prácticas implementadas en municipios.

Webinario: Ciclo de Herramientas para potenciar la gestión - Evaluación y Balance: ¿Cómo contar estratégicamente el impacto generado durante el año por el equipo de gobierno local? Jimena Alvarez y Florencia Galimberti del equipo RIL brindan algunas claves para cumplir con esta meta. Alejandra Torres, Secretaria de Planeamiento, Modernización y Relaciones Internacionales - y Marcos Darsie - Director de Planeamiento - del Municipio de Córdoba y Huerto Perricone - Coordinadora de Comunicación y Prensa - del Municipio de Jesús María cuentan la experiencia de elaborar un Balance de Gestión al cierre de un período anual.

Webinario: La gestión de datos en un municipio: ¿Cómo preparar a los equipos con los desafíos del día a día para llevar adelante esta tarea? En este primer encuentro, destinado a funcionarios/as de todas las áreas de gobierno, Delfina Irazusta, directora ejecutiva de RIL, aborda herramientas prácticas para una gestión eficiente de los datos.



CONCLUSIÓN

Una vez leída esta guía, **¡es momento de pasar a la acción!** Este documento es una invitación a analizar cuáles de estas herramientas, casos de inspiración y buenas prácticas pueden ser implementadas en el corto, mediano y largo plazo en el gobierno local. El objetivo es transformar las respuestas negativas del autodiagnóstico de profesionalización en positivas y **¡avanzar en la estrategia!**

A continuación, una herramienta muy útil que permite planificar cómo hacerlo.

Algunas preguntas guía para comenzar:

¿Qué acciones podemos implementar en un corto plazo?

Se trata de encontrar esas victorias rápidas, aquellas buenas prácticas, herramientas o casos que puedan llevarse rápidamente a la práctica en el gobierno local, sin necesidad de tantos recursos económicos o humanos.

¿Qué acciones podemos implementar en un mediano plazo?

Se refiere a aquellas que requieren de un proceso más prolongado en el tiempo para su puesta en práctica, multiplicidad de actores involucrados, o disponibilidad de recursos económicos o humanos que permitan materializar la implementación de las herramientas, buenas prácticas o casos de inspiración.

¿Cuáles son las acciones que podemos implementar en un largo plazo?

Éstas definitivamente son las más difíciles ya que implican un cambio en la cultura del gobierno local, y/o una gran inversión en recursos humanos o económicos. Sin embargo, abordarlas se verá reflejado en un salto de calidad en la estrategia en torno a la temática. En el largo plazo, estos cambios consolidan una gestión mucho más eficiente.

Para materializar estos cambios es fundamental planificar y priorizar un plan para pasar a la acción.

PLAN PARA PASAR A LA ACCIÓN

PROFESIONALIZACIÓN DEL EQUIPO DEL GOBIERNO LOCAL

CORTO PLAZO

6 meses

1 _____

2 _____

3 _____

4 _____

5 _____

6 _____

7 _____

8 _____

MEDIANO PLAZO

12 a 18 meses

1 _____

2 _____

3 _____

4 _____

5 _____

6 _____

7 _____

8 _____

LARGO PLAZO

18 meses en adelante

1 _____

2 _____

3 _____

4 _____

5 _____

6 _____

7 _____

8 _____

↓ ¡Descargá esta **plantilla** editable y empezá tu recorrido de transformación!



