EL MÉTODO

Cómo hacer que las cosas pasen

MANUAL DE GESTIÓN PARA GOBIERNOS

HORACIO
RODRÍGUEZ LARRETA

Índice

PRÓLOGO 4

INTRODUCCIÓN 5

CAPÍTULO 1: LIDERAR LA TRANSFORMACIÓN 7

1.1. El método como cultura de trabajo
1.2. Cercanía con los ciudadanos

CAPÍTULO 2: PLANIFICACIÓN 13

2.1. Definición y alcance
2.2. Niveles de la planificación
  2.2.1. Planificación Estratégica
  2.2.2. Planificación de Gobierno
  2.2.3. Planificación Operativa

CAPÍTULO 3: MONITOREO Y RESOLUCIÓN 29

3.1. Monitoreo
  3.1.1. Reuniones de Gestión
  3.1.1.1 Reuniones de gestión por área
  3.1.2 Reuniones gestión de gobierno
  3.1.3 Informes regulares de avances
  3.1.4 Monitoreo del gasto
  3.1.5 Monitoreo en territorio
3.2. Resolución
  3.2.1 Definición y objetivo
  3.2.2 Coordinación entre áreas
  3.2.2.1 Priorización de flujo en áreas de soporte
  3.2.2.2 Identificación y simplificación de procesos que agilizan la implementación

CAPÍTULO 4: LOS RESPONSABLES DEL MÉTODO DE GESTIÓN 46

4.1. Características del Equipo de la Unidad
4.2. Etapas de la Unidad

CAPÍTULO 5: CÓMO IMPLEMENTAR EL MÉTODO DE GESTIÓN EN 20 PASOS 53

ANEXO: HERRAMIENTAS 59

BIBLIOGRAFÍA 88

HORACIO RODRÍGUEZ LARRETA

Nació en la ciudad de Buenos Aires el 29 de octubre de 1965. Es Licenciado en Economía, recibido en la Universidad de Buenos Aires. Realizó una maestría en Administración de Empresas en Harvard University. Fue jefe de Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires (2015-2023). Publicó varios libros, entre los cuales se encuentran: "Tecnología y competitividad en el Mercosur" (1996); *"Hacia un nuevo sector público"* (1997); *"Domando al elefante blanco"* (1998); *"El desafío de la igualdad"* (1999); *"La reconstrucción del Estado"* (2004); *"Cómo superar el default social"* (2005) y *"El país que queremos"* (2006).

EL MÉTODO - COMO HACER QUE LAS COSAS PASEN. MANUAL DE GESTIÓN PARA GOBIERNOS

Es una publicación de MAD - Movimiento al Desarrollo.

Paula Salerno (redacción)

Joaquín Miramont (redacción)

Daiana Salgado (colaboración)

Leandro Hosbalikciyan Di Leva (colaboración)

Sebastián Zírpolo (edición)

SOBRE MOVIMIENTO AL DESARROLLO

MAD es un movimiento de personas, ideas y propuestas con un objetivo en común: transformar a la Argentina en un país desarrollado.

MOVIMIENTO
AL DESARROLLO

Presidente
Guadalupe Tagliaferri

Secretario
Pablo Avelluto

Dirección Ejecutiva
Francisco Resnicoff

movimientoaldesarrollo.org

Prólogo

Los gobiernos de hoy están bajo mucha presión. Los ciudadanos demandan cada vez más mejoras en su calidad de vida, la hipercomunicación hace que exijan respuestas rápidas y visibles. Los equipos políticos, exitosos en campañas electorales, encuentran límites rápidamente a la hora de gestionar y tienen serios problemas para diseñar, planificar y realizar políticas públicas. Esto genera un círculo vicioso de expectativa y frustración.

La política y la gestión se necesitan mutuamente. La política necesita administrar los resortes del Estado en busca del bien común. La gestión necesita visión política para convertirse en un agente de transformación. Ambas son necesarias para hacer que las cosas pasen. Sin embargo, asistimos a una era de gobiernos disociados, con una gran capacidad de construir relatos ideológicos que generan apoyos y expectativas, pero con grandes dificultades para beneficiar a la sociedad con hechos concretos.

El trabajo público se ha vuelto un disvalor. Esto es responsabilidad de quienes abusan del Estado, usándolo en beneficio propio y sumando "ñoquis" innecesarios. Pero también de quienes estigmatizan a todos los empleados estatales sin diferenciar a quienes dedican su vida a la administración pública con mucho compromiso. La vocación y la profesionalización de los agentes públicos debe ser valorada y respetada. La gente capacitada y profesional es necesaria. No hay relato ni marco teórico que la pueda reemplazar.

Este libro es un resumen sistematizado del método de gestión que implementamos en la ciudad de Buenos Aires entre 2007 y 2023. El que nos permitió transformar a la capital de todos los argentinos en un modelo para el país y para el mundo. Como veremos, este plan es una metodología en donde la visión, el debate, el liderazgo, y el compromiso son esenciales. Creo en el respeto por los recursos públicos y por los ciudadanos que nos confían su bienestar y su futuro. Por eso trabajamos así.

La transformación de la Argentina sólo será posible con decisión política, rigurosidad y compromiso. Dedico este libro a los hombres y mujeres que entregan su vida al servicio público.

Horacio Rodríguez Larreta

1. Introducción

Una gestión moderna del Estado está basada en una preocupación constante por la confianza ciudadana. Esto implica necesariamente mejorar la calidad de los servicios que brinda el Estado a través de un cambio de paradigma: un **gobierno orientado a resultados**. Este nuevo paradigma está definido por tres elementos:

VISIÓN.

Debe ser ambiciosa, pensada para el largo plazo y ser inspiradora.

ACUERDO POLÍTICO.

Construir consensos con actores decisores de políticas, sindicales, económicas y sociales para transformar la visión en políticas públicas concretas y sostenibles.

GESTIÓN.

Armar equipos profesionales comprometidos con el servicio público que desarrollen e implementen el Método de Gestión para ejecutar la transformación.

El Método de Gestión es una cultura de trabajo que consiste en planificar y monitorear todo lo que el gobierno hace. A esto se le suma una actitud de cercanía con los ciudadanos para conocer de primera mano inquietudes y necesidades.

¿Por qué lo definimos como una **cultura de trabajo**? El Método de Gestión está basado en un liderazgo para la transformación, capaz de construir un propósito común que motiva a los equipos de gestión a alcanzar resultados concretos.

Liderar con el ejemplo es clave para transmitir la visión y el plan estratégico a toda la organización. Luego, esta cultura de trabajo debe escuchar a las personas, sus demandas, involucrar a los ciudadanos en las decisiones y verificar continuamente que el plan de gestión esté alineado con sus necesidades.

Esta nueva cultura de trabajo tiene efectos prácticos y positivos. La gestión se planifica, se monitorea y se resuelve a través de un **plan**. Esto nos permite convertir la visión del gobierno en un plan detallado con políticas públicas y proyectos concretos, organizados por prioridades. También nos permite establecer criterios claros de calidad para los servicios que se ofrecen y asegurar que los objetivos se cumplan en los plazos previstos y

con los recursos adecuados. Por último, nuestro trabajo debe medirse para evaluar los resultados.

De esta manera, el método permite:

- Ordenar la toma de decisiones en función de las prioridades;
- Asegurar el cumplimiento de los objetivos
- Optimizar la gestión de los recursos escasos;
- Implementar mecanismos de rendición de cuentas y medición de resultados;
- Resolver problemas de implementación.

Esta nueva cultura de trabajo en la gestión del Estado permite lograr resultados en cualquier contexto social, económico o político y en cualquier territorio.

Este manual ofrece herramientas teóricas y prácticas para implementar el Método de Gestión, basado en la teoría de planificación y monitoreo, y en la experiencia del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires (GCBA) entre 2007 y 2023.

En el capítulo 1 se detalla que el primer paso del método es un líder involucrado. El capítulo 2 describe en detalle el proceso de planificación para crear un plan estratégico, un plan de gobierno y un plan operativo. El capítulo 3 aborda las rutinas de monitoreo y resolución, con énfasis en las reuniones de gestión como eje central. El capítulo 4 explica cómo formar el equipo de la Unidad Central encargado de ejecutar las rutinas del Método de Gestión. Finalmente, en el capítulo 5 se presentan los 20 pasos para llevar adelante el Método de Gestión. Cada capítulo incluye un anexo con herramientas útiles para implementar cada etapa del método.

7. Liderar la transformación

Liderar la transformación

"Cuando creamos la Policía de la Ciudad, en 2016, el principal desafío que teníamos era unificar las fuerzas de la Policía Federal transferidos y la Policía Metropolitana. Para lograr esto yo personalmente, como líder del gobierno y como impulsor de este cambio cultural, me involucré a fondo en esta transformación.Todos los martes fui a cada comisaría a medir el avance del plan: analizamos los indicadores de delito, la cantidad de policías en la calle, cuál era el estado del equipamiento y como ocurría el plan de reposición del mismo, y también analizar los indicadores de delito. Construimos mapas del delito, planificamos esquemas de patrullaje y vigilancia e identificamos zonas sensibles que ameritaran la instalación de cámaras de seguridad. Llamamos a estos encuentros "Comisarías cercanas" y duró nuestros ocho años de gestión. Mientras tanto, emprendimos el recambio de todo el equipamiento vencido y desgastado: chalecos antibalas, uniformes, vehículos y tecnología. Reorganizamos por completo el sistema de las comisarías. También proyectamos transformaciones a largo plazo. Por ejemplo, extendimos el tiempo de formación de los cadetes de seis meses a dos años, con un plan educativo más riguroso. Esto demoraba nuestro plan de tener más policías en la calle pero la calidad de la formación de nuestra fuerza era innegociable. Así nos convertirnos en la ciudad capital más segura de Latinoamérica en 2023 y construimos una institución que sabe lo que quiere y lo que tiene que hacer para lograrlo".

Horacio Rodríguez Larreta.

Todas las grandes transformaciones, tienen un denominador común: llevan tiempo y esfuerzo. Para que estos esfuerzos se traduzcan en resultados concretos el gobierno necesita un método de gestión.

El método comienza con un líder involucrado y convencido de esta forma de trabajo. El líder establece un rumbo muy ambicioso para sus equipos y los impulsa a transformar la realidad.

El método comienza con un líder involucrado y convencido de esta forma de trabajo. El líder establece un rumbo muy ambicioso para sus equipos y los impulsa a transformar la realidad.

Esto se traduce en programas y proyectos diseñados e implementados a través de rutinas de planificación, monitoreo y resolución, para definir y concretar el mejor plan de gobierno posible.

Las rutinas de trabajo son lideradas por el jefe del gobierno y ejecutadas desde un equipo central de su total confianza. Este equipo cuenta con una visión integral del gobierno, que alinea los esfuerzos a los objetivos y asegura que todos los programas y proyectos se implementen de forma ágil y eficiente.

Condiciones necesarias para el éxito del modelo:

1. **Compromiso del liderazgo de la organización:** Empoderamiento de equipo y dedicación de tiempo inamovible.
2. **Cambio cultural:** Todo el gobierno debe incorporar esta metodología, alineando los incentivos para que así sea.
3. **Unidad Central de Planificación y Monitoreo:** Definición de un responsable del Método de gestión que esté empoderado y cuente con dedicación exclusiva. Es un facilitador que trabaja colaborativamente con el resto de gobierno.
4. **Disciplina:** Decisión de gestionar por rutina y no por emergencia.
5. **Decisiones basadas en evidencia:** Lo que no se mide, no se mejora. Analizando datos propios y de otras experiencias.
6. **Coherencia:** Plan general y recursos (presupuestarios, de tiempo, humanos y comunicación) alineados a las prioridades, de manera sostenida en el tiempo.

1.1. El método como cultura de trabajo

A través del Método se define un plan de gobierno y se monitorea para alcanzar los resultados comprometidos. Esto requiere construir una **cultura de trabajo** rigurosa, apasionada y comprometida que abarque a toda la organización. Una cultura marcada por alcanzar y mejorar resultados de manera permanente.

Se necesitan equipos convencidos de que la mejor solución es aquella que impacta de manera positiva en la calidad de vida de la gente.

> ***El líder debe ser ejemplo de esa cultura de trabajo: su rol es inspirar, motivar y movilizar.***

El líder debe ser ejemplo de esa cultura de trabajo: su rol es inspirar, motivar y movilizar. Aunque para lograr la transformación depende de toda la organización.

Cultura organizacional

Para transformar, el Gobierno[1] debe generar una cultura organizacional alineada a la transformación.

La cultura de una organización está compuesta por elementos visibles como los símbolos, las rutinas y los procedimientos; y por otros no visibles como el propósito y los valores[2].

1. Ver O'Riordan 2015.
2. Ver O'Donnell y Boyle 2008.

Los líderes del gobierno deben trabajar en la definición del propósito y valores que guiarán la gestión en conjunto con el equipo de gobierno, para facilitar su apropiación y alcance a todos los niveles de la organización.

Detrás de cada decisión que se toma por parte de los lideres del Gobierno se encuentran los valores. Cada mensaje, reunión o comunicación interna está marcada por símbolos y rutinas que deben reflejar la cultura deseada.

La presencia del líder de gobierno en las instancias de planificación y monitoreo es indispensable, ya que le permite:

- Transmitir la cultura de trabajo, orientada al resultado y la mejora continua, rigurosa y enfocada en los detalles.
- Multiplicar las buenas prácticas.
- Motivar a los equipos desafiándolos y reconociendo públicamente sus logros.

Se debe contar además con otras instancias de encuentro y herramientas que acompañen la construcción y fortalecimiento de esta cultura:

- Espacios regulares de encuentro entre todos los ministros/secretarios.
- Espacios de socialización y alineación de las grandes decisiones de gobierno con todos los equipos de gobierno.
- Espacios y estrategias de reconocimiento de los logros alcanzados mostrando su impacto en los ciudadanos.
- Rondas de evaluación y retroalimentación de equipos.

Estos aspectos construyen identidad y refuerzan el propósito compartido. Permiten que cada miembro del equipo se sienta y sea parte de algo más grande, alineando sus esfuerzos individuales con los objetivos colectivos.

Fortalecimiento de Equipos

La cercanía del líder del gobierno con los responsables de área y equipos permite comprender las necesidades de cada uno e impulsar su crecimiento. Para ello, hay que trabajar en su formación y fortalecimiento, brindando herramientas para su desarrollo.

Para lograrlo, primero se debe evaluar la estructura del gobierno. Esto implica analizar si las funciones y responsabilidades están definidas, si los equipos cuentan con la autoridad, los recursos necesarios, y si los procesos internos facilitan la implementación efectiva de los cambios.

En segundo lugar, entender si los equipos cuentan con las capacidades técnicas y de gestión para alcanzar los objetivos. Para esto se puede comenzar con algunas preguntas[3]:

- *¿Qué necesitan saber y ser capaces de hacer las personas para que el diseño y la implementación sea exitosa?*
- *¿Cómo pueden estas capacidades volverse colectivas?*
- *¿Qué mecanismos van a utilizarse para incrementar las capacidades de los equipos?*

Por último, es necesario entender si cada uno de los perfiles ocupa el rol que le permite desplegar su mayor potencial

Existen distintos mecanismos para el desarrollo de los equipos:

- Planes de capacitación
- Programas de detección de talento
- Programas de mentoría
- Reuniones de trabajo
- Actividades de consolidación de equipos
- Evaluaciones y retroalimentación

En cada uno de estos casos se debe definir un proceso y ser riguroso en su cumplimiento como en cualquiera de las etapas del método. **En definitiva, no hay cambio posible sin un buen equipo que lo lleve adelante.**

1.2. Cercanía con los ciudadanos

Para resolver los problemas de una comunidad, el líder y su equipo deben conocerlos.

La cercanía contribuye a formular un diagnóstico de los problemas que enfrenta una comunidad y a entender la percepción de los programas y proyectos que se están implementando. Esto requiere que los líderes del gobierno participen regularmente de encuentros con ciudadanos para escuchar y dialogar sobre la gestión.

Estos encuentros de cercanía deben contar con:

- Una agenda: pueden ser sobre temas específicos o sobre inquietudes en general.

3. Ver Barber et. al. 2010.

- Distintos formatos: grupos más chicos para tener mayor intercambio y profundización; grupos más grandes para escuchar mayor cantidad de opiniones y sugerencias.
- Una frecuencia definida para cada tipo de formato. No se modifica y le permite a los vecinos tener previsibilidad.
- Invitaciones abiertas para que cualquiera se pueda sumar y aumentar la representatividad de los encuentros.

La cercanía con la ciudadanía le otorga a los líderes del gobierno una conexión inigualable con el humor social y sus reclamos. Y esto es fundamental a la hora de definir prioridades y transmitirlas a la organización.

La estrategia de cercanía del GCBA

La estrategia de cercanía estaba compuesta por distintos tipos de eventos, donde los líderes y mandos medios del gobierno se encontraban con los vecinos para dialogar sobre los problemas de la ciudad y el avance del Plan de Gobierno.

La disciplina y constancia del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires hizo que solo el Jefe de Gobierno haya tenido más de 1.400 encuentros en 8 años de gestión. Esto significó más de 3 encuentros por semana inamovibles.

Se utilizaron distintos formatos. En la mayoría de los casos eran reuniones abiertas para dialogar de manera directa con el jefe de Gobierno y otros funcionarios sobre cualquier tema que trajeran los vecinos. Se realizaban en escuelas, teatros o lugares emblemáticos de cada barrio.

También había encuentros con grupos más chicos de 8 a 10 personas en casas de vecinos, cafés o bares de la ciudad o incluso saliendo a correr por los parques de la ciudad a las 6:30 AM.

Los vecinos planteaban demandas de su entorno cercano, como veredas en mal estado, calles con baches o inconvenientes de tránsito, necesidades de poda o falta de luminarias. Cada reclamo era derivado al área correspondiente para darle una respuesta. Todos los reclamos se monitoreaban y cuando se solucionaban se llamaba o enviaba un email a la persona que lo había hecho.

Además, todos los reclamos y sugerencias se analizaban y buscaban puntos en común, para tomar decisiones representativas y no basadas en anécdotas aisladas.

2. Planificación

Planificación

2.1. Definición y alcance.

"En 2015, apenas ganamos la elección, empezamos a trabajar en el Plan de Gobierno y en el Plan Estratégico BA 2030. Ambos representaban la hoja de ruta en la que íbamos a conjugar nuestros deseos con nuestras posibilidades y se iba a convertir en el parámetro para medir si estábamos haciendo lo que veníamos a hacer: transformar la Ciudad.

En Plan de Gobierno definimos como prioridades:

- *El traspaso de la Policía y la mejora en la seguridad*
- *Las grandes obras : El Paseo del Bajo y la construcción de viaductos*
- *La construcción de 54 escuelas nuevas*
- *La transformación e integración del barrio 31*
- *El mantenimiento perfecto de los espacios públicos.*

Cada uno de estos objetivos tenía un detalle de metas concretas y los pasos que debíamos dar para conseguirlas: era el Plan Operativo anual. Instalamos la cultura del resultado desde el minuto uno. Yo estuve en cada reunión de planeamiento pidiendo detalles, haciendo preguntas, marcando los hitos que pusieran en marcha la gestión. El ***Plan Estratégico 2030*** *se lanzó a principios del 2016 con mesas de trabajo a todo nivel de gobierno. Todo esto llevó tiempo, discusiones y toma de decisiones. Pero sabíamos que valía la pena. Estábamos construyendo nuestra visión de futuro"*

Horacio Rodríguez Larreta.

una visión de futuro con objetivos y metas concretas. La planificación permite decidir prioridades, tiempos, asignar recursos y responsabilidades para alcanzarlas

Para gestionar una organización compleja y mejorar la calidad de vida de millones de personas es imprescindible contar con un plan que organice y direccione las múltiples decisiones diarias.

Un plan es **una visión de futuro con objetivos y metas concretas. La planificación permite decidir prioridades, tiempos, asignar recursos y responsabilidades para alcanzarlas**[5].

5. (PNUD, 2009; Barber, 2016)

El método de gestión abarca tres niveles de planificación[6]:

- **Planificación Estratégica:** Permite definir la visión y prioridades a 10/20 años, estableciendo los grandes objetivos y el rumbo general que guiará todas las acciones del gobierno. Es la hoja de ruta hacia el horizonte.
- **Planificación de Gobierno:** Traduce la estrategia general en acciones concretas, programas y proyectos que serán ejecutados durante el mandato. Se trata de una planificación intermedia que vincula las metas estratégicas con la realidad del gobierno, definiendo los recursos necesarios y estableciendo los plazos.
- **Planificación Operativa:** Se realiza de manera anual. Es el nivel más detallado y específico. Se definen las tareas, responsabilidades y cronogramas exactos para cada acción, asegurando que los proyectos y programas se implementen de manera eficaz.

2.2. Niveles de la planificación

2.2.1. Planificación Estratégica

La planificación estratégica consiste en definir el rumbo a largo plazo, generalmente con una proyección de entre 10 y 20 años. Esta planificación es una combinación entre las aspiraciones y las posibilidades del distrito junto con el análisis del contexto y las tendencias que influyen en ese entorno. No alcanza con centrarse en la situación inmediata; es crucial examinar las tendencias globales, nacionales y locales, así como explorar nuevas formas de desarrollar políticas públicas que respondan a estos cambios.

La planificación estratégica contiene:

- Un diagnóstico de los problemas generales que afectan al territorio;
- La priorización de los grandes temas a abordar, junto con la definición de una visión a largo plazo;
- Establecimiento de objetivos estratégicos y metas que indiquen la tendencia esperada de desarrollo;
- La determinación de los ejes de implementación para cada uno de los temas prioritarios, que guiarán las acciones a seguir.

La planificación estratégica comienza con un diagnóstico detallado, cuyo objetivo es identificar y delimitar claramente los problemas y sus causas. Esta etapa implica un relevamiento exhaustivo de diversas fuentes de información, que pueden clasificarse en internas y externas.

6. Ver Mulgan, G. 2009. p. 20-36

FUENTES EXTERNAS

Implican recolectar la opinión de la ciudadanía sobre sos principales demandas y reclamos.

Se utilizan herramientas como encuestas, grupos focales, reclamos y reuniones entre vecinos y funcionarios del gobierno. Además, la colaboración con universidades, organismos internacionales y organizaciones del tercer sector, así como con entidades representativas de sectores específicos, aporta nuevos conceptos y perspectivas sobre problemas concretos enriqueciendo el proceso.

FUENTES INTERNAS

Incluye toda la información recopilada y generada por el propio gobierno.

Esto abarca datos de áreas de información estadística, como censos, encuestas de hogares, informes demográficos y económicos, así como análisis específicos realizados por diferentes departamentos. También se consideran las evaluaciones sobre los resultados de programas o proyectos previamente implementados, incluyendo informes de desempeño, auditorías y revisiones internas.

Las fuentes externas aportan información crucial sobre el contexto, las demandas ciudadanas y las tendencias que afectan la coyuntura.Incluyen datos de expertos, investigaciones, y ejemplos de otros territorios que hayan enfrentado problemas similares. Esta información contextualizada ayuda a entender mejor las variables externas que condicionan las decisiones sobre el plan.

La interpretación que se haga de la situación influirá directamente en las soluciones que se propongan. Por ejemplo, si se concluye que la percepción de una ciudad sucia se debe a un sistema ineficiente de recolección de basura, las soluciones se centrarán en mejorar los procesos internos. En cambio, si se determina que la causa es el incumplimiento por parte de los ciudadanos de las normas de disposición de residuos y el cuidado del espacio público, los proyectos se enfocarán en cambiar conductas sociales.

El diagnóstico incluye también una revisión de la **capacidad de ejecución interna** en cada área de gobierno, evaluando aspectos como los recursos disponibles, la coordinación entre equipos, y la eficiencia de la gestión. El propósito es identificar posibles limitaciones o cuellos de botella que puedan afectar la implementación efectiva de las políticas.

> ***el gobierno define las grandes prioridades que tendrán el mayor impacto y cuya implementación mejorará la calidad de vida de los ciudadanos***

En el siguiente paso de la planificación estratégica **el gobierno define las grandes prioridades que tendrán el mayor impacto y cuya implementación mejorará la calidad de vida de los ciudadanos.** Estos temas se seleccionan con el propósito de impulsar una transformación profunda y significativa. Para definirlas se utiliza la matriz de factibilidad e impacto (Ver herramienta en anexo).

Estas prioridades deben funcionar como líneas rectoras a lo largo de varias administraciones, asegurando continuidad en las políticas. Hay evidencia de que las prioridades que se mantienen a mediano y largo plazo generan

cambios significativos. Sin embargo, es fundamental reconocer que pueden surgir factores externos imprevistos que requieran ajustes en las prioridades para responder a nuevas circunstancias.

La planificación estratégica también nos permite identificar las áreas o temáticas que no son prioritarias. ¿Significa esto dejar de gestionar otras áreas o temáticas? Definitivamente no. A estas áreas se les asignan los recursos necesarios para su buen funcionamiento.

Para gestionar de manera eficiente, eficaz y de manera ordenada, no se pueden abordar todas las transformaciones simultáneamente.. Se trata de focalizar esfuerzos y recursos en la transformación de las prioridades mientras se gestionan las demás áreas con un enfoque de continuidad o de cambios graduales.

CRITERIOS PARA DEFINIR PRIORIDADES: FACTIBILIDAD E IMPACTO

La factibilidad es la posibilidad que tiene un proyecto de concretarse, superando todas las barreras políticas, sociales, económicas y técnicas. Esto implica realizar un análisis exhaustivo de los recursos necesarios, tanto presupuestarios como humanos, evaluar el respaldo de la comunidad y articular las voluntades de los actores políticos clave.

Lo que se busca es priorizar los proyectos de mayor impacto que tengan una alta posibilidad de poder concretarse.

Por otro lado, el análisis de impacto implica **entender cuánto cambiará la vida de los ciudadanos la resolución de cada tema[7].** Para ello hay que considerar a cuántas personas beneficiará, la importancia que los ciudadanos otorgan a resolver un problema por sobre otro y el impacto político que se prevé en caso de resolverlo (o de no resolverlo) .

En la planificación estratégica, la visión de futuro refleja las aspiraciones y prioridades del gobierno y orienta las acciones hacia un ideal compartido

En la planificación estratégica, la visión de futuro[8] refleja las aspiraciones y prioridades del gobierno y orienta las acciones hacia un ideal compartido. La visión debe ser clara, inspiradora y alcanzable, proporcionando un marco de referencia para tomar decisiones y resolver situaciones en el día a día[10].

La construcción de la visión surge de un proceso colaborativo entre los líderes del gobierno y otros actores en distintos niveles de la administración. Es un proceso iterativo que se enriquece y ajusta mientras se definen y refinan las prioridades estratégicas. Esta visión comienza a tomar forma al responder preguntas esenciales: ¿A dónde queremos llegar? ¿Cuál es el legado que deseamos dejar como gestión? ¿A quiénes queremos impactar y transformar con nuestras acciones? (Ver herramienta en anexo).

7. Ver PNUD 2002, p. 54.
8. Ver Armijo 2011, p.39.
9. Ver UN - Habitat 2005, p.12.
10. Ver UN - Habitat 2005, p.12.

¿Quién?	¿Qué hará?	¿Qué quiere lograr? ¿Qué resultados espera?	¿Para quienes?
El gobierno de la Ciudad de Buenos Aires	transformará, consolidará,liderará, creará, proporcionará	una educación moderna de calidad, un mercado con oportunidades,una ciudad segura...	para los jóvenes, para todos los ciudadanos, para los estudiantes....

Las prioridades y la visión se transforman en objetivos concretos. Estos objetivos no solo expresan lo que se quiere lograr, sino que también ofrecen una guía clara para tomar decisiones en los siguientes niveles de la planificación. Cada uno de estos objetivos se diseña siguiendo el enfoque SMART:

- **Específicos:** Claros y definidos, sin ambigüedades.
- **Medibles:** Cuantificables para evaluar el progreso y éxito.
- **Alcanzables:** Posibles de lograr con los recursos disponibles.
- **Relevantes:** Alineados con las metas y prioridades del proyecto.
- **Temporales:** Con un marco de tiempo definido para su cumplimiento.

Los objetivos deben ser pocos, realistas y, al mismo tiempo, ambiciosos, considerando los recursos disponibles y la capacidad de implementarlos.

Aquí es donde se definen las metas de resultado. Se trata de tendencias esperadas en el largo plazo, que serán desagregadas en metas específicas durante la planificación de gobierno.

Por ejemplo, en el GCBA para Seguridad se definieron tres grandes objetivos estratégicos con metas expresadas en tendencias, que reflejaban el aspiracional a alcanzar:

- Baja de homicidios
- Baja de robos y hurtos
- Mejora de la percepción de seguridad

Para que las prioridades y la visión del gobierno se concreten hay que definir ejes estratégicos en cada área o tema de gestión. Estos ejes funcionan como líneas directrices que ordenan y delimitan las distintas dimensiones a abordar, proporcionando una estructura clara para organizar la planificación de gobierno.

Los ejes estratégicos se establecen para todos los temas: los prioritarios y para aquellos que, aunque no sean centrales, también requieren atención en la gestión. De este modo, se asegura una planificación integral.

Al organizar los temas en función de estos ejes se facilita la identificación de objetivos específicos, la asignación de recursos y la coordinación de esfuerzos en distintos niveles de la planificación, promoviendo una ejecución coherente y alineada de las políticas públicas.

2.2.2. Planificación de Gobierno

La planificación de gobierno es el plan de acción que se ejecutará a lo largo de los cuatro años del mandato. Consiste en la definición de objetivos específicos y en la asignación de recursos a programas, proyectos y servicios, organizados según las prioridades del plan estratégico[11]. Se elabora al inicio de cada gestión para establecer y ordenar las principales transformaciones que el gobierno implementará.

> ***La planificación de gobierno es el plan de acción que se ejecutará a lo largo de los cuatro años del mandato. Consiste en la definición de objetivos específicos y en la asignación de recursos a programas, proyectos y servicios, organizados según las prioridades del plan estratégico.***

La planificación de gobierno contiene:

- Objetivos SMART, metas de resultado para cada uno de los años de la gestión;
- Priorización de programas, proyectos y servicios emblemáticos para la gestión y aquellos de carácter plurianual;
- Programas y proyectos con información básica (metas de producto, principales fechas de implementación, presupuesto totales y responsable).
- Definición de estándares para los servicios del gobierno
- Recursos necesarios

El primer paso es establecer objetivos y metas de resultado, que estarán guiados por los objetivos definidos en el plan estratégico.

La definición de estos objetivos debe seguir los lineamientos SMART (Ver herramienta en anexo). Los objetivos pueden involucrar a más de un área de trabajo, lo que requiere una coordinación efectiva entre distintos equipos, o bien ser responsabilidad exclusiva de una sola área. Es fundamental que todos los equipos estén informados de los objetivos para asegurar un proceso de planificación coherente y alineado.

Además, **cada objetivo debe estar acompañado de al menos un indicador y meta de resultado.** De esta manera, se cuantifica el resultado esperado, lo que va a permitir en la etapa de monitoreo entender si los objetivos se están alcanzando de acuerdo a lo proyectado.

TIPOS DE INDICADORES

Los indicadores permiten monitorear y evaluar el cumplimiento de objetivos, programas, proyectos o servicios. Existen diferentes tipos de indicadores que reflejan distintas etapas del proceso.
Por ejemplo, los **indicadores de insumo y proceso** se enfocan en la etapa de implementación. Los **indicadores de producto** muestran los resultados directos. Finalmente, los **indicadores de resultado** expresan el impacto logrado.

11. Ver Fernandez Arroyo, N. y Schejtman, L. 2012.

INSUMOS	PROCESOS	PRODUCTOS	RESULTADOS
Cuantifica recursos y dan cuenta del # necesario para producir un bien/ servicio. Por sí solos no permiten dar cuenta del cumplimiento.	Miden el desempeño de las actividades vinculadas al trabajo que permiten obtener el bien o servicio.	Muestra los bienes y servicios producidos de manera cuantitativa. Por si solos no dan cuenta del logro de los objetivos, deben ser analizados junto a los de insumos.	Miden si efectivamente se cumplió con el fin último esperado de la entrega dle bien/servicio.
Por lo general se expresan en gastos, número de profesionales, cantidad de horas/ días de trabajo, etc	*Por ejemplo días de demora en cumplir un procedimiento u horas de inactividad de un sistema, etc*	*Ejemplo de número de resoluciones, transformadores reparados, etc*	*Por ejemplo el mejoramiento de la satisfacción de los usuarios*

Fuente: Elaboración propia a partir de Amijo 2011.

Aunque las metas de resultado están pensadas para alcanzarse al final del mandato, es importante no esperar hasta ese momento para evaluar el progreso. Por eso se establecen metas intermedias que se revisan cada año, permitiendo hacer un seguimiento continuo de los resultados. Estas revisiones anuales brindan la oportunidad de ajustar las estrategias, asegurando que el equipo se mantenga en el camino correcto para lograr los objetivos finales.

DEFINICIÓN DE METAS

La construcción de metas es el proceso mediante el cual se establecen las expectativas específicas y cuantificables sobre los logros que el gobierno busca alcanzar.

El nivel de ambición de estas metas debe estar alineado con las prioridades definidas, reconociendo que no en todas las áreas se podrá asumir el mismo grado de desafío. Este proceso asegura que las metas sean realistas, alcanzables y coherentes con los recursos y capacidades disponibles.

¿CÓMO DEFINIR METAS?

Por un lado, realizar un "benchmark" es clave para ampliar el conocimiento sobre el tema y determinar metas realistas. Esto implica comparar la situación actual o punto de partida en relación con:

- La evolución histórica del indicador o indicadores similares;
- Otros lugares con características comparables;
- Zonas que sean referentes en la gestión del tema;
- Otras áreas que, aunque no sean directamente comparables, enfrenten complejidades similares, lo que permite extraer aprendizajes de sus procesos.

Por otro lado, es igualmente importante integrar la visión de los líderes del gobierno para equilibrar el análisis técnico con la visión política. De este modo, las metas establecidas no solo serán ambiciosas, sino también sustentadas en evidencia y en la experiencia de los equipos.

Siguiendo con el ejemplo de Seguridad, el GCBA definió objetivos y metas específicas a partir de la visión de largo plazo de ser la ciudad más segura de América latina expresados en la aspiración de reducir drásticamente los homicidios y robos.

Para cada eje de implementación se definieron objetivos y metas de resultado, desagregado para cada año. Este es un ejemplo de algunos ejes de seguridad con sus respectivos objetivos y metas del plan de Gobierno 2019-2023:

Ejes	Objetivos Específicos			Metas Intermedias				
		Meta	Indicadores	Línea de Base	2020	2021	2022	2023
Despliegue y operación Policial en calle	Optimizar el despliegue territorial y mejorar el cumplimiento de la labor policial en calle a fin de prevenir y conjurar el delito.	Reducir un 14% los robos y hurtos entre 2020 y 2023.	Cantidad de robos y hurtos registrados diariamente en CABA	306/día	285/día	271/día	258/día	258/día
	Eficientizar los operativos tácticos y la asignación de recursos según las modalidades delictivas con mayor incidencia en CABA.	Disminuir 50% el robo con moto entre 2020 y 2023.	Cantidad de robos con moto registrados diariamente en CABA	34/día	31-30/día	27-24/día	25-20/día	17/día
Acción integral contra las organizaciones criminales urbanas	Reducir la concentración y prevalencia del delito.	Tasa de homicidios menos o igual a 3 por cada 100 mil habitantes en 2020.	Tasa de homicidios dolosos por cada 100 mil habitantes	4,45	Menor o igual a 3	Menor o igual a 3	Menor o igual a 3	Menor o igual a 3
		Reducir un 10% la concentración delictiva por cuadra entre 2020 y 2023.	% de delitos en las cuadras de mayor concentración delictiva	41%	40%	39%	38%	37%
Percepción y vínculo con el vecino	Incrementar la percepción positiva de los habitantes de CABA en relación a la PCBA.	Aumentar al 80% el número de habitantes de CABA con una percepción positiva de la Policía.	% de habitantes con una percepción positiva de la Policía	54%	65%	70%	75%	80%

El siguiente paso en la planificación de gobierno es priorizar qué programas y proyectos se llevarán a cabo, y definir cuáles serán los estándares de los servicios que se brindarán durante la gestión del gobierno. Este proceso traduce los temas definidos como prioridad en acciones concretas.

Para la aprobación de programas y proyectos es esencial establecer criterios claros. Estos se fundamentan en el plan estratégico, y en un análisis de factibilidad e impacto. También se consideran factores externos, como el contexto económico, social y político que pueden influir en la implementación.

No todos los programas o proyectos se aprueban por pertenecer a un tema prioritario. Incluso dentro de las áreas clave, es necesario priorizar aquellos programas y proyectos que presenten mayor impacto y factibilidad para contribuir de manera efectiva al logro de los objetivos establecidos.

Por otro lado, la definición de estándares de servicios para el plan de gobierno es fundamental porque establece las expectativas sobre la calidad y nivel de los servicios públicos que se brindarán durante el mandato.

El proceso para la definición de programas, proyectos y estándares de servicios consta de cuatro etapas:

1. **Límites presupuestarios:** La Unidad y Hacienda comunican el presupuesto según tipo de gasto para cada área. Se establecen los límites para gestionar los servicios existentes y los nuevos programas y proyectos.
2. **Presentación de Programas y Proyectos:** Cada área presenta su plan al líder del Gobierno y la Unidad. Se brinda información básica como nombre, descripción, objetivos y meta de proyecto, responsable, principales hitos, fechas, tipo y cantidad de presupuesto solicitado.
3. **Análisis de priorización:** La unidad analiza todos los programas y proyectos presentados, y los categoriza según factibilidad, impacto y alineación a la visión y prioridades del plan estratégico.
4. **Reuniones de priorización:** La Unidad facilita reuniones con el líder del gobierno, ministerio de Hacienda y los equipos de comunicación para decidir sobre qué programas y proyectos se realizarán o continuarán de años anteriores.

Como resultado de estas reuniones, los programas y proyectos quedan (Ver herramienta en anexo):

- **Aprobados:** Avanzan al nivel de planificación operativa.
- **Aprobados condicionados:** a resolver alguna cuestión, por ejemplo: modificar los tiempos del programa o proyecto porque son demasiado extensos, ajustes de presupuesto o de metas.

- **Aprobados a la espera de recursos:** Se encuentran alineados a los objetivos y metas prioritarias del gobierno pero no se cuenta con los recursos económicos. Se recomienda avanzar en la planificación operativa y pasos administrativos que no comprometan su ejecución.
- **Rechazados:** No están alineados a las prioridades del plan estratégico.

Todo el proceso de aprobación requiere que la Unidad se mantenga objetiva y funcione como "garante" de que las decisiones que se tomen y se promuevan respondan a las prioridades del gobierno.

INFORMACIÓN MÍNIMA DE UN PROGRAMA O PROYECTO PARA SER APROBADO

Para aprobar el plan de gobierno es necesario contar con información mínima.

Metas de producto

La meta de producto representa el bien o servicio específico que se generará como resultado directo de la ejecución de dicho programa, proyecto o servicio. Por ejemplo la meta producto de instalar 20 luminarias en un parque de la ciudad, cuya instalación impacta en el resultado de mejorar la seguridad en espacios públicos.

Fechas de implementación

Se establece la fecha en la que se espera alcanzar el programa, proyecto o estándar de servicio. Para definir esta temporalidad, es importante considerar varios factores clave, como la prioridad política que pueda influir en la urgencia del proyecto, los tiempos necesarios para realizar las actividades específicas, las etapas administrativas involucradas (como aprobaciones o procesos de contratación), y factores externos que podrían afectar el cronograma, como condiciones económicas, climáticas o sociales.

Responsables

Se designa un responsable general del proyecto, así como responsables específicos para cada etapa o hito del programa o proyecto. Aunque diversas personas pueden estar involucradas a lo largo de su desarrollo, siempre tiene que haber un único responsable final que garantice la dirección y coordinación global del proyecto.

La ausencia de un liderazgo claro puede generar importantes retrasos en la ejecución y afectar negativamente los resultados.

Presupuesto y Recursos Humanos

Se define el presupuesto para cada programa, proyecto o para cumplir con los estándares de servicios establecidos. Hay que distinguir entre el presupuesto requerido para la inversión inicial, el destinado al mantenimiento posterior, y, en caso de ser necesario, el asignado para recursos humanos.

Esta diferenciación es crucial al momento de planificar, ya que permite una mejor organización financiera del gobierno, facilitando la gestión de las cuentas tanto a corto como a mediano plazo. Al segmentar el presupuesto por tipo, se optimiza el uso de los recursos y se asegura una administración más eficiente y sostenible.

2.2.3. Planificación Operativa

La planificación operativa es el detalle de los programas, proyectos y estándares de servicios aprobados en la planificación de gobierno. Consiste en desglosar cada programa en etapas e hitos específicos, asignando responsabilidades, estableciendo un cronograma e indicadores que faciliten su monitoreo. Además, se identifican los responsables de cada tarea y se asignan los recursos necesarios, tanto presupuestarios como humanos.[12]

La planificación operativa es el detalle de los programas, proyectos y estándares de servicios aprobados en la planificación de gobierno.

La planificación operativa es la expresión más concreta y detallada de toda la acción del gobierno en base a la visión estratégica. Se lleva a cabo de forma anual, y sólo en el primer año de gestión coincide con la elaboración de la planificación de gobierno.

A partir del segundo año, además de ajustar los programas, proyectos y estándares de servicio previamente definidos, también es posible aprobar nuevas iniciativas que respondan a cambios en el contexto, nuevas oportunidades o actualizaciones del diagnóstico inicialmente realizado en la planificación estratégica.

Al finalizar la planificación operativa cada programa, proyecto o estándar de servicio tiene que tener claramente definido:

- Metas e indicadores de insumo y proceso:
- Cuales son las tareas o hitos a implementar;
- Fechas en las que se va a llevar adelante cada acción;
- Cronograma de ejecución presupuestaria.

Metas e indicadores de insumo y proceso

En la planificación operativa se profundiza en **los indicadores y en las metas de proceso e insumos.**

Las metas de proceso permiten identificar los avances en la ejecución de actividades, proporcionando información clave sobre el desarrollo de los programas, proyectos y servicios a lo largo del tiempo.

En esta etapa surgen dos tensiones: la cantidad de indicadores y la calidad de la información que brindan[13]. Un exceso de indicadores puede generar sobrecarga de datos, lo que puede dificultar la toma de decisiones y desviar la atención de los aspectos más importantes. Por ello, es fundamental seleccionar un conjunto representativo de indicadores que ofrezcan una visión clara y precisa que permita monitorear la implementación.

12. Ver Barber 2015
13. Ver Barber, M. 2016.

En la experiencia en la ciudad de Buenos Aires, uno de los objetivos estratégicos que ya mencionamos fue “brindar a la policía los medios logísticos necesarios para el desarrollo de su actividad”. Su meta era alcanzar un 15% anual de autos rotos/radiados sobre el total de la flota. Esta meta permitiría que cada comisaría tenga la cantidad de autos necesarios para su operación.

Para alcanzar esta meta se definieron dos grandes proyectos:

- La renovación de la flota automotor, con la meta producto de comprar 850 nuevos patrulleros en cuatro años.
- Servicio de mantenimiento de flota automotor, con una meta de producto que garantizaba la reparación del 100% de los vehículos fuera de servicio: reparaciones complejas en un plazo de 7 días y reparaciones simples en 4 días.
- En ambos proyectos se establecieron metas de proceso que permitían monitorear el avance del plan:

En la renovación se establecieron los siguientes indicadores: # de autos fabricados por mes; # de autos equipados y pintados por mes; # de autos entregados en comisaría.

- En el servicio de mantenimiento: # de auto fuera de servicio según marca; # de auto fuera de servicio según tipo de rotura; # de días fuera de servicio; $ invertido en reparación en el mismo auto en el año; # de auto fuera de servicio por comisaría.
- En ambos casos se podía seguir detallando la cantidad de indicadores. En el caso del GCBA la Unidad solo solicitaba más indicadores cuando el programa o proyecto no funcionaba bien. Si no, era preferible evitar pedir indicadores, ya que la generación de información implica costos.

Además, para que la definición de indicadores y metas fuera correctamente trabajada, se requerían horas de negociación entre los funcionarios del Ministerio, el staff técnico, proveedores y los usuarios policiales.

Tareas o hitos a implementar

Para identificar las tareas necesarias para llevar adelante los programas y proyectos se realiza un mapeo inverso. Se comienza desde el resultado final y se trabaja hacia atrás para identificar cada etapa previa. Este enfoque abarca tanto las acciones específicas del programa o proyecto, como los procesos técnicos, administrativos, de revisión, y de reportabilidad, entre otros.

Dividir las tareas en etapas, hitos y subhitos permite clarificar los distintos momentos del proceso y facilita el monitoreo posterior. La creación de subetapas evita generalizaciones en las acciones, lo que ayuda a asegurar que ninguna parte importante del proceso de implementación sea pasada por alto y que todos los pasos necesarios sean considerados.

Fechas de implementación

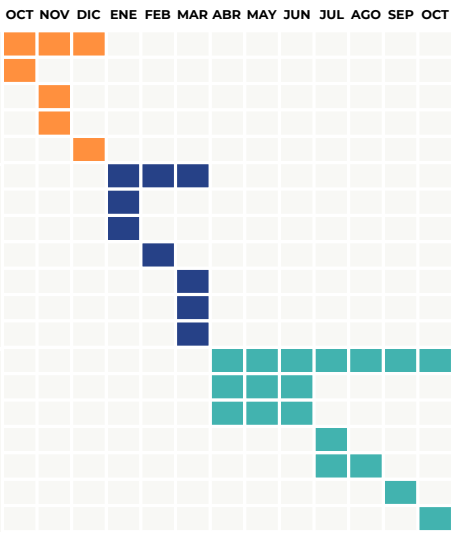
Durante la planificación de gobierno se estima la duración total de los programas y proyectos. **En la planificación operativa, las etapas, hitos y subhitos se detallan en un diagrama de Gantt para su implementación.**

El diagrama de Gantt se utiliza para organizar y visualizar el cronograma de actividades de programas y proyectos. Esta herramienta permite estructurar de manera detallada los tiempos estimados para la ejecución de cada tarea. Además, facilita la coordinación de actividades dependientes entre sí y permite ajustar el cronograma en función de los resultados obtenidos o de los cambios que puedan surgir durante la implementación.

BUENAS PRÁCTICAS PARA LA CONFORMACIÓN DE UN GANTT

1. **Desglose detallado de tareas:** Dividir los programas y proyectos en etapas, hitos y subhitos, asegurando que cada tarea esté claramente identificada y no se generalicen las actividades.
2. **Asignación de responsables:** Asegurar que cada tarea o hito tenga un responsable designado, lo que facilita el monitoreo y la rendición de cuentas.
3. **Tiempos realistas:** Estimar la duración de cada tarea de manera precisa, considerando las posibles contingencias, para evitar plazos irreales que puedan generar retrasos en la implementación general.
4. **Identificación de dependencias:** Establecer claramente las dependencias entre tareas, indicando qué actividades deben completarse antes de que otras puedan comenzar.
5. **Flexibilidad:** Aunque el Gantt proporciona una estructura clara, debe mantenerse cierta flexibilidad para ajustar los tiempos y recursos en función de eventos imprevistos o cambios en las prioridades.
6. **Visualización clara:** Asegurarse de que el diagrama sea comprensible para todos los involucrados, con una codificación de colores o formatos que permitan identificar fácilmente el estado de cada tarea (completada, en progreso, pendiente). Utilizar el mismo formato en todo el plan operativo.

HITO	SUBHITO	FECHA INICIO	FECHA FIN	RESPONSABLE
PROYECTO	Proceso proyecto	1/10/2023	30/12/2023	Director de Proyecto.: Martín Muñoz
	Proyecto	1/10/2023	1/11/2023	Director de Proyecto.: Martín Muñoz
	Pliego	1/11/2023	15/11/2023	Director de Proyecto.: Martín Muñoz
	Computo y presupuesto	15/11/2023	30/11/2023	Director de Proyecto.: Martín Muñoz
	Certificación aptitud ambiental	1/12/2023	1/1/2024	Director de Proyecto.: Martín Muñoz
LICITACIÓN	Proceso licitatorio	1/1/2024	24/3/2024	Director de adm. y legal: Pedro Gómez
	Llamado	1/1/2024	1/1/2024	Director de adm. y legal: Pedro Gómez
	Apertura de ofertas	31/1/2024	31/1/2024	Director de adm. y legal: Pedro Gómez
	Preadjudicación	1/2/2024	28/2/2024	Director de adm. y legal: Pedro Gómez
	Intervención PG	1/3/2024	10/3/2024	Director de adm. y legal: Pedro Gómez
	Adjudicación	13/3/2024	17/3/2024	Director de adm. y legal: Pedro Gómez
	Firma de contrato	20/3/2024	24/3/2024	Director de adm. y legal: Pedro Gómez
OBRA	Proceso de obra	3/4/2024	31/10/2024	Empresa Contratista y Director de proyecto
	Calzada	3/4/2024	30/6/2024	Empresa Contratista y Director de proyecto
	Vereda	3/4/2024	30/6/2024	Empresa Contratista y Director de proyecto
	Alumbrado	3/7/2024	28/7/2024	Empresa Contratista y Director de proyecto
	Riego	3/7/2024	31/8/2024	Empresa Contratista y Director de proyecto
	Paisajismo	1/9/2024	30/9/2024	Empresa Contratista y Director de proyecto
	Instalación mobiliario	2/10/2024	31/10/2024	Empresa Contratista y Director de proyecto



Cronograma de ejecución presupuestaria

La curva de inversión es una herramienta de gestión financiera que permite planificar y monitorear el gasto de un proyecto o programa a lo largo del tiempo, distribuyendo el presupuesto mes a mes según las necesidades de ejecución.

El objetivo es prever cómo se utilizarán los recursos, brindando control sobre la asignación de fondos y permitiendo ajustes en función del avance real.

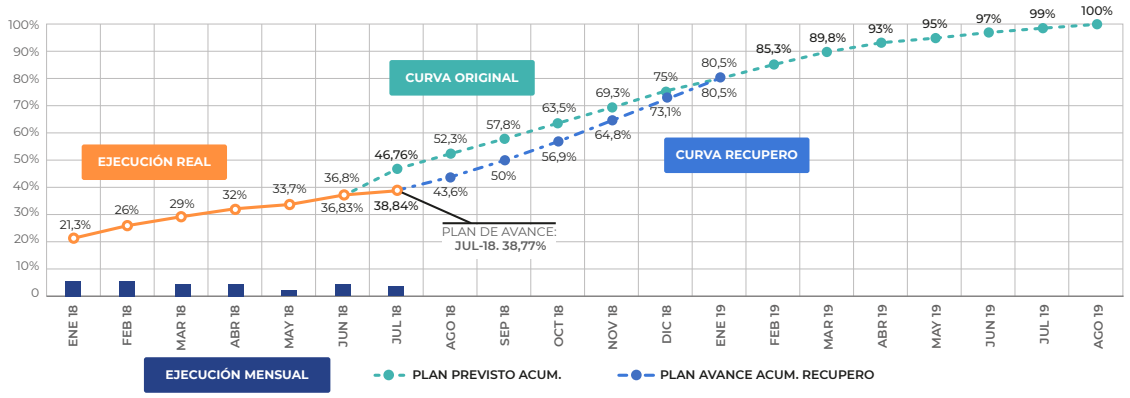
Cuando todo el gobierno adopta esta herramienta se logran beneficios importantes, como la mejora en la previsibilidad del gasto, el orden en la ejecución presupuestaria y la capacidad de hacer un monitoreo más riguroso del plan.

En el caso de la Policía de la Ciudad, la ejecución presupuestaria del servicio de mantenimiento de patrulleros era prioritaria, ya que retrasos en los pagos podía impactar negativamente en la tasa de autos fuera de servicio y su posterior impacto en el servicio policial. Por ello, la curva de ejecución presupuestaria dividida por gastos de arreglo, de mantenimiento preventivo y de urgencia permitía mes a mes detectar deficiencias o gastos excesivos con el objetivo de lograr que se gaste lo menos posible y tener la mayor cantidad de autos simultáneamente funcionando.

Los ahorros que se generaban en el mantenimiento se destinaban a la compra de nuevos patrulleros, generando incentivo a la eficiencia.

BUENAS PRÁCTICAS DE CURVAS DE INVERSIÓN

1. **Segmentación por hitos clave:** Dividir el gasto en etapas o fases claras de ejecución, vinculando cada tramo del presupuesto a hitos específicos dentro del programa o proyecto.
2. **Ajuste a la capacidad de ejecución:** Alinear la curva de inversión con la capacidad de ejecución real de los programas o proyectos. Evitar la concentración de gastos al inicio o final del ciclo si las áreas aún no están preparadas para ejecutar, permitiendo una distribución más equilibrada de los recursos.
3. **División entre gastos de inversión y mantenimiento:** Separar claramente los recursos destinados a gastos de mantenimiento de los destinados a inversión. Ayuda a un mejor control del tipo de inversión y facilita la toma de decisiones sobre reasignación de fondos si es necesario.
4. **Márgenes de contingencia:** Incluir un margen de contingencia en la curva de inversión para manejar gastos imprevistos que puedan surgir durante la ejecución. Diferenciar de la necesidad real.
5. **Flexibilidad y ajustes:** Mantener un grado de flexibilidad en la curva de inversión para adaptarse a cambios imprevistos en el contexto, como variaciones en los costos, retrasos en la implementación o reprogramaciones.
6. **Priorización de pagos críticos:** Identificar pagos esenciales y asignarles prioridad en la curva de inversión, como aquellos relacionados con contratistas clave o adquisiciones críticas, para evitar retrasos importantes en la ejecución del proyecto.



3. Monitoreo y resolución

Monitoreo y resolución

"El 30% de mi tiempo al frente del gobierno de la Ciudad estuvo dedicado al seguimiento de la gestión. Todos los participantes llegábamos a esas reuniones conociendo qué temas íbamos a ver, qué decisiones teníamos que tomar y cuánto iba a durar. El tiempo es un valor, también la atención y el respeto al otro. Nadie podía tener su celular durante la reunión. Se guardaban en una caja antes de empezar y si yo veía que alguien lo tenía encima, frenaba la reunión y le acercaba la caja para guardarlo, Era un espacio de discusiones conducentes, no había tiempo que perder. Allí los equipos presentaban los escenarios y luego los líderes del gobierno hacíamos las preguntas difíciles. Este método de gestión representa una cultura de trabajo basada en alcanzar los objetivos. El monitoreo nos permitió encarar proyectos muy complejos, como por ejemplo mantener en condiciones perfectas los espacios públicos, que era uno de nuestros ejes estratégicos. Teníamos entonces más de 1200 espacios verdes, que aunque se mejoraran, se deterioraba rápidamente. Así fue que encontramos un nuevo enfoque: se dividieron los espacios verdes en cuatro grupos según su tamaño, importancia y frecuencia de uso. Así, cada parque recibiría un tratamiento específico, basado en criterios claros de mantenimiento. El plan y su monitoreo no exime de cometer errores, pero sí permite detectarlos rápido y buscar soluciones óptimas. ***El monitoreo debe realizarse con un nivel de detalle minucioso durante la reunión con el Jefe de Gobierno, para luego profundizar aún más en las reuniones específicas y de seguimiento con las áreas involucradas. La gestión efectiva se construye a partir de la suma de detalles.****"*

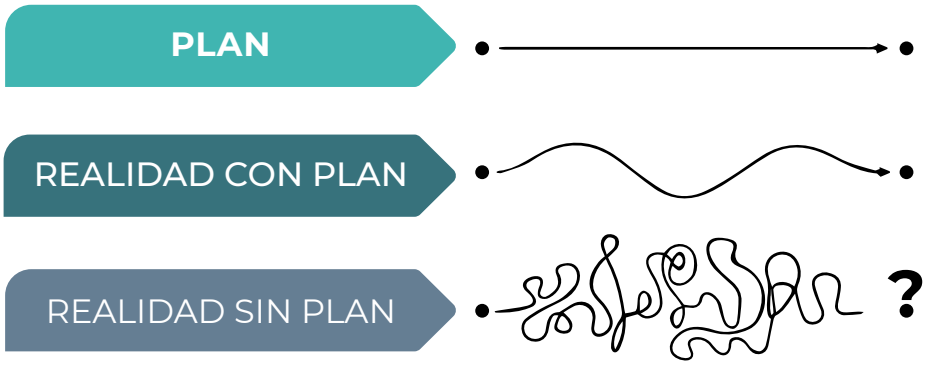
Horacio Rodríguez Larreta.

La etapa de monitoreo y resolución es la instancia donde las prioridades y los planes se materializan. Es la fase más desafiante de las políticas públicas.

Esta etapa tiene como objetivo acompañar a las áreas en la implementación de los planes y ayudarlas a superar los obstáculos que puedan surgir.

Aunque un buen plan minimiza los contratiempos[14], siempre surgen imponderables que van a requerir adaptar lo planificado. Mientras mejores sean los planes, más fácil, acertada y rápida será la adaptación al cambio.

14. Ver Arriagada, R. 2002.



La implementación efectiva del plan de gobierno requiere un método sistemático de monitoreo y resolución.

La implementación efectiva del plan de gobierno requiere un método sistemático de monitoreo y resolución.

El monitoreo mide el avance del plan, pero sobre todo **proporciona una base sólida para la toma de decisiones informadas y la mejora continua de la gestión pública**[15].

Un sistema de monitoreo eficaz es fundamental ya que permite:

1. **Evaluar el progreso:** Permite establecer si los programas y proyectos están avanzando según lo planificado. Esto incluye la verificación de las metas -finales e intermedias-, del cumplimiento de plazos, de curvas de ejecución presupuestaria, de indicadores de operación y su alineación con los objetivos propuestos.

2. **Identificar y corregir desvíos:** Permite el armado de planes de mitigación reduciendo el posible impacto en la implementación.

3. **Mejorar la toma de decisiones:** Proporciona datos en tiempo real que facilita la toma de decisiones informadas y basadas en evidencia, mejorando la capacidad de respuesta ante cambios en el entorno o en la operación.

4. **Optimizar recursos:** Ayuda a identificar ineficiencias y oportunidades de mejora, lo que conduce a un uso más efectivo de los recursos disponibles.

5. **Impulsar una cultura de mejora continua:** El monitoreo constante rompe inercias y lleva a los equipos a elevar el estándar de ejecución.

6. **Incrementar la transparencia:** Al documentar y comunicar los avances de manera regular, se promueve la transparencia y compromiso con el plan.

Algunas veces se confunde el monitoreo con un reporte para los líderes de la organización[16] del avance de los indicadores de operación o etapas claves de los proyectos. Pero en realidad, **el monitoreo recolecta y analiza información buscando resolver lo que haga falta para alcanzar los objetivos definidos en el plan e impulsar mejoras de manera constante.**

15. Ver en Di Virgilio y Solano, 2012.
16. Ver OCDE p. 35

Se utilizan distintas herramientas para el monitoreo del estado de cada proyecto y programa: reuniones de gestión, informes regulares de ejecución, tableros de operación, informes de ejecución presupuestaria y estrategias de coordinación entre áreas, entre otros.

Todas las herramientas aportan una perspectiva distinta al proceso y cuentan con una rutina de intercambios regulares y estructurados de información entre la Unidad y las áreas.

Al definir la estrategia de monitoreo para cada temática se debe equilibrar el costo beneficio de obtención de la información para no generar sobrecarga en las áreas durante la reportabilidad. Aquellas áreas o proyectos que sean prioritarios se llevarán el 80% de la atención del equipo y de los líderes. Es decir, esos temas se verán con mayor frecuencia y al mayor nivel de detalle.

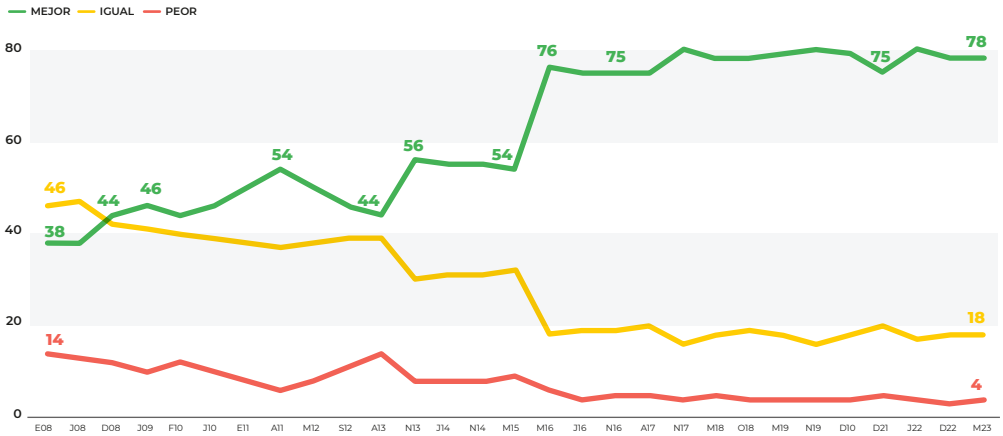
El monitoreo del mantenimiento perfecto del espacio público de Buenos Aires

El Gobierno de la Ciudad asumió un desafío que llevaba años postergado: mantener en condiciones perfectas sus espacios públicos y responder de forma eficaz a las demandas vecinales. Los parques y plazas, a pesar de las inversiones en mejoras, sufrían un rápido deterioro. Lo que se hacía bien en un momento, se perdía al poco tiempo. Con más de 1,200 espacios verdes, el equipo de la ciudad decidió que era momento de aplicar un nuevo enfoque.

Así, se implementó un sistema de categorización: se dividieron en cuatro grupos según su tamaño, importancia y frecuencia de uso. Cada parque recibiría un tratamiento específico, basado en criterios claros de mantenimiento. Ya no se trataba solo de embellecer el espacio, sino de sostener su calidad en el tiempo. Para lograrlo, se capacitó a los mismos equipos que ya trabajaban en mantenimiento, brindándoles nuevas herramientas y estableciendo incentivos en los contratos con las empresas. El objetivo era resolver problemas de inmediato y evitar renovaciones costosas en el futuro.

Mes a mes, estos equipos visitaban los parques, los revisaban y los evaluaban en función de una serie de metas. Los puntajes obtenidos no solo se comparaban con los de años anteriores, sino que también se compartían entre los equipos responsables, fomentando un ambiente de sana competencia y aprendizaje constante. Estas mediciones se revisaban en reuniones de gestión cada 30 días, donde el equipo le presentaba al Jefe de Gobierno y la Unidad. Gracias a este esfuerzo para 2023, el 80% de los vecinos calificaba positivamente el estado de los parques, un salto importante desde el 38% de aprobación en 2007.

Evaluación de plazas y parques de la Ciudad



"Encuesta integral sobre los vecinos y la ciudad de Buenos Aires" de Poliarquia Consultores, junio 2023

Con los árboles de la ciudad, la situación era aún más compleja. Durante más de una década, se habían acumulado reclamos sin respuesta y nadie tenía un registro claro del estado del arbolado urbano. El equipo decidió entonces poner en marcha un plan ambicioso: revisar cada árbol, hacer podas y plantaciones según un esquema plurianual y, al mismo tiempo, establecer un sistema de atención ciudadana que priorizara cada solicitud según su urgencia.

Este cambio requería un control preciso. Mensualmente, los indicadores se revisaban en un tablero de gestión que comparaba el avance de las metas anuales y mensuales. De esta manera, el equipo tenía un panorama claro: cuántos reclamos habían sido recibidos, cuántos resueltos y cuántos en el tiempo estimado. Los resultados fueron claros: en 2023, más de la mitad de los vecinos manifestaba una opinión favorable sobre el estado de los árboles, en comparación con el 33% en 2007.

La iluminación pública fue otro de los logros destacados de la gestión. Con la decisión de cambiar toda la ciudad a tecnología LED, se diseñó un plan de reemplazo semana a semana, zona por zona. Pero el cambio no terminó ahí.

Cada mes se revisaba la instalación de nuevas luminarias y, si había retrasos, se analizaban las causas y se ajustaba la planificación. Además, se atendían los reclamos ciudadanos con tiempos de respuesta definidos, logrando que la comunidad tuviera una iluminación confiable y moderna. Para 2023, más del 70% de los vecinos valoraban positivamente el sistema de alumbrado, frente al 47% en 2007.

3.1. Monitoreo

Para realizar el monitoreo existen distintas herramientas que permiten entender, revisar y cuestionar el avance del plan de gobierno. Si hay un hito que ya debería haberse cumplido, el monitoreo permite verificarlo. Si algún servicio se está entregando por debajo de los estándares o un programa no está logrando sus metas, permite detectarlo a tiempo.

Conocer y entender es el primer paso para luego resolver. Para realizar el monitoreo se usan distintas herramientas que se complementan entre sí:

1. Reuniones de gestión por área y a nivel de gobierno.

2. Informes regulares sobre el avance de proyectos, programas y tableros de operación.

3. Monitoreo del gasto y alineación con el presupuesto.

4. Monitoreo en territorio.

3.1.1. Reuniones de Gestión

Se trata de la herramienta principal de esta etapa[17]. Son instancias de decisión que impulsan todo el proceso, marcan el ritmo y crean un entorno de revisión continua. **En las RdG los problemas se detectan a tiempo, se definen soluciones, y se pone a la organización en un enfoque de mejora constante.**

> ***Son instancias de decisión que impulsan todo el proceso, marcan el ritmo, los problemas se detectan a tiempo, se definen soluciones, y se pone a la organización en un enfoque de mejora constante.***

Las reuniones de gestión se dividen en tres tipos:

- **Por área o eje de gobierno:** Las áreas informan regularmente al líder del gobierno y la Unidad central.
- **General de gobierno:** La Unidad central informa al líder del gobierno y se toman decisiones del plan y la estrategia de gobierno.
- **De gabinete:** Semanalmente los líderes del gobierno se reúnen para repasar avances de distintos programas y proyectos, celebrar logros y analizar la coyuntura y su impacto en el gobierno.

Para organizar e implementar este proceso, lo primero que se debe acordar es cuántas horas dedicará el líder de la organización. El compromiso asumido en este momento determina la frecuencia y duración de cada instancia. En mi caso, dedicaba el 30% de mi tiempo, aproximadamente 20 horas semanales, a distintas instancias destinadas a construir y mantener esta cultura de trabajo, distribuyendo ese tiempo entre diversas reuniones, incluidas aquellas realizadas en las propias obras.

17. Ver Barber, M. 2016, p. 138

Las reuniones de gestión se hacen siempre. Esta rutina no se modifica por coyuntura, campañas o vacaciones de los líderes de área. Justamente se trata de garantizar el avance de la gestión más allá de los imponderables y de consolidar equipos que puedan responder más allá de la presencia de sus líderes.

3.1.1.1 Reuniones de gestión por área

Las RdG se organizan en función de áreas específicas o bien alrededor de temáticas transversales, donde múltiples equipos pueden colaborar para lograr los objetivos establecidos.

La Unidad Central lidera las reuniones, asegurándose de que cada una tenga un objetivo claro y que se aproveche el tiempo al máximo. Para ser efectivo en el uso de los espacios hay que estar preparados:

- La unidad debe tener un entendimiento previo del estado de cada uno de los temas a tratar
- Se deben haber desarrollado diagnósticos, soluciones o alternativas a definir en la reunión con el líder de gobierno.

Al contar con la información necesaria preparada, se evitan sorpresas y discusiones inconducentes.

Las RdG por área son un espacio enfocado en informar, detectar riesgos y tomar decisiones sobre programas, proyectos y servicios.

Estas reuniones también ofrecen a las áreas un espacio fijo para plantear sus necesidades a los líderes y al centro de gobierno. Del mismo modo, los líderes pueden canalizar sus inquietudes y tomar decisiones analizadas junto a los equipos.

BUENAS PRÁCTICAS PARA EL CORRECTO FUNCIONAMIENTO DE LAS REUNIONES:

1. Previo a la reunión:

- **Frecuencia y previsibilidad:** Definir y compartir al inicio del año el esquema de reuniones. Detallar la duración, frecuencia y la semana en la que va a suceder la reunión en cada mes.

  Contar con una frecuencia predeterminada brinda previsibilidad, y genera incentivos de avance y resolución de problemas.

  La frecuencia se define de acuerdo a la prioridad del área o tema. Una vez establecidas las frecuencias, las reuniones no se modifican.

En el GCBA las frecuencias usuales eran 21, 30 y 45 días. En momentos críticos de la implementación, la frecuencia podía llegar a ser semanal o quincenal. Por ejemplo, en el momento de la creación de la Policía, todos los martes por la mañana se hacía una revisión a detalle del avance del plan.

- **Temario:** La Unidad define un temario, y lo valida con el área como mínimo una semana antes de la reunión. *(Ver herramienta temario en anexo)*

  El temario debe estar estructurado pensando en el uso eficiente del tiempo, buscando en primer lugar tratar los temas que requieran decisiones, luego los que tienen riesgos o alertas y por último los temas informativos.

- **Participantes de la reunión:** Deben asistir los líderes de área, programas y proyectos, y toda persona que sea relevante para la reportabilidad y toma de decisión. Cuando se requiere coordinación con otras áreas, es importante sumar algún representante para poder resolverlo junto a todas las partes. En caso de que sea necesario incluir a un grupo numeroso de personas, es fundamental priorizar el orden y la moderación de la reunión para evitar desvíos y garantizar que se aborden los temas pertinentes con eficiencia. El éxito de la reunión dependerá de mantener un enfoque claro, respetar el temario y fomentar la participación estructurada de todos los asistentes.

  En el GCBA participaban entre 10 y 30 personas. Era importante que asistieran los equipos, ya que se tenían discusiones profundas de los temas, y además era una fuente de motivación interactuar con los líderes del gobierno.

2. Durante la reunión:

- **Moderador de la reunión:** La persona a cargo del monitoreo del gobierno es quien debe moderar la reunión para garantizar que se revise toda la agenda y ordene el debate. Además debe asegurar que en cada tema se discutan los puntos relevantes, se alcancen conclusiones claras y se definan próximos pasos.
- **Reporte de Seguimiento:** en base al temario, el área debe presentar un reporte claro que muestre los avances, obstáculos y planes de acción. *(Ver herramienta template status en anexo)*
- **Organización:** Las reuniones tienen que ser puntuales, respetar el tiempo asignado y dejar los celulares en una caja para evitar distracciones.

3. Post reunión:

- **Minuta de compromisos y definiciones:** Al finalizar la reunión se debe envíar al área y al jefe de gobierno una minuta que recoja las definiciones y los compromisos generados por parte del área o la Unidad. *(Ver herramienta compromisos y definiciones en anexo)*

En el GCBA se monitoreaba el plan en 52 reuniones, de las cuales el 70% tenían frecuencia mensual. En 33 reuniones siempre participaba el Jefe de Gobierno. Todas estaban agendadas con 60 días de anticipación.

Calendario de reuniones con Jefe de Gobierno				
SEMANA 1				
Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes
28	**29**	**30**	**1**	**2**
RG: Unidad + Jefe de gobierno 60min RG: Ministerio de educación 90min	RG: Ministerio de seguridad 60min RG: Ministerio de desarrollo económico 60min	RG: Reunión de Gabinete 90min RG: Secretaria general 60min	RG: Ministerio de desarrollo humano 90min RG: Ministerio de hacienda 60min	RG: Mesa de empleabilidad 60 min
SEMANA 2				
5	**6**	**7**	**8**	**9**
RG: Unidad + Jefe de gobierno 60min	RG: Ministerio de gobierno 60min	RG: Reunión de Gabinete 90min RG: Ministerio de obras 60min	RG: Ministerio de salud 60min RG: Secretaría de innovación: 60min	RG: Ministerio de Transporte 60min RG: Ministerio de espacio público 60min
SEMANA 3				
12	**13**	**14**	**15**	**16**
RG: Unidad + Jefe de gobierno 60min	RG: Ministerio de justicia 60min RG: Mesa de mantenimiento perfecto 60min	RG: Reunión de Gabinete 90min	RG: Vicejefatura 60 min RG: Ministerio de infraestructura 60min	RG: Ministerio de Seguridad 60min RG: Mesa de Urbanización de Barrios Populares 60min
SEMANA 4				
19	**20**	**21**	**22**	**23**
RG: Unidad + Jefe de gobierno 60min	RG: Ministerio de higiene 60min RG: Mesa de simplificación 60 min	RG: Reunión de Gabinete 90min RG: Ministerio de ambiente 90min	RG: Secretaria de vínculo ciudadano 60min RG: Secretaria de desarrollo urbano 60min	RG: Secretaria de transformación cultural 60 min

RG: Reuniones de gestión

3.1.2 Reuniones gestión de gobierno

Las Reuniones de Gestión de Gobierno son instancias que involucran al líder del gobierno, la Unidad y miembros de los equipos centrales, como los de Comunicación y Hacienda.

Estas reuniones tienen como objetivo tomar decisiones integrales sobre gestión y actualizar estrategias transversales, tales como la comunicación y la gestión política.

A su vez, se utilizan para abordar de manera urgente temas que requieren decisiones inmediatas o ajustes operativos que puedan afectar el curso de la gestión. De este modo, permiten una reacción rápida y coordinada frente a situaciones imprevistas.

Para cada reunión la Unidad genera un reporte a partir de la información recolectada en las distintas instancias de monitoreo con frecuencia determinada y diferente nivel de profundidad.[18]

- **Semanal:** Destacando de manera breve las novedades y alertas de la semana. Se definen cuestiones urgentes.
- **Mensual:** Informe completo sobre el avance de los programas y proyectos prioritarios.
- **Semestral o Anual:** Un balance completo del resultado de todas las áreas, incluyendo su operación, programas, proyectos y equipo.

Reporte Semanal

El objetivo del informe semanal es reportar las novedades relevantes de la gestión, como proyectos prioritarios que se hayan cumplido en esa semana o avances de temas específicos que el líder del gobierno haya pedido ser informado.

El informe semanal también sirve para informar de temas prioritarios que se encuentren en alerta de retraso o con posibles problemas de ejecución, reportando también qué se está haciendo para resolverlo. Este reporte debe ser simple y no más largo que una carilla.

Reporte Mensual de Temas Prioritarios

Tiene como objetivo realizar un repaso sintético de todos los programas y proyectos prioritarios del gobierno, informar si vienen desempeñándose de acuerdo a lo planificado y tomar decisiones junto al líder del gobierno sobre la estrategia de ejecución.

Tras evaluar el cumplimiento de metas, cronogramas, presupuestos de los proyectos y programas, se clasifican indicando si su avance es correcto, si tienen demoras, o si hay alertas en su ejecución. La clasificación se acompaña de una descripción concisa con un estilo de redacción claro y directo de no más de 10 páginas.

Se envía con algunos días de anticipación de la reunión. Durante la reunión se brinda más detalle del informe, se resuelven dudas y se discuten los próximos pasos del plan de gobierno. *(Ver herramienta reporte mensual de avance de gestión en anexo)*

18. Ver Kusek, J. Z. y Rist R. C. 2004. p.129 - 136.

Reporte Semestral o Anual

El informe semestral o anual, es un análisis del plan de gobierno completo. Permite evaluar si la implementación de los programas y proyectos se está realizando en línea a las prioridades y objetivos estratégicos, como así también encontrar causas generales que puedan estar limitando su avance.

El informe es realizado en dos instancias. En primer lugar, se dedica una reunión de seguimiento al año para que cada área produzca una auto-evaluación sobre el avances de sus objetivos y plan operativo. La segunda etapa la realiza la Unidad, consolidando en un único informe el avance completo del gobierno. El proceso busca entender patrones y necesidades organizacionales para mejorar la implementación.

Este ejercicio demanda tiempo, por lo que debe estar bien estructurado. En general, el tipo de decisiones que se toman a partir de estos informes es el fortalecimiento o cambio de equipos, la modificación de estrategias de implementación o la reasignación de recursos.

3.1.3 Reuniones de Gabinete

Las reuniones de gabinete son espacios donde el líder del gobierno se reúne semanalmente con todo su gabinete. Estas reuniones al igual que las anteriores son fijas, se realizan siempre y tienen una agenda clara.

El objetivo es que todo el equipo de gabinete conozca el avance del plan del gobierno, se reconozcan los logros y se brinde un espacio para debatir sobre la coyuntura y su impacto en el gobierno.

La reunión está liderada por el jefe de gobierno. Cada miembro del gabinete como la Unidad propone temas para revisar durante la reunión.

3.1.4 Informes regulares de avances

Se trata de la **actualización regular del estado de la operación de gobierno y los avances en la implementación del plan operativo**. Las áreas actualizan tanto indicadores y metas a través de tableros, como así también detalles de implementación como gantts y curvas de ejecución presupuestaria.

Una vez que se define qué instrumento se utilizará para esta actualización, se establece también con qué frecuencia debe ser actualizado cada proyecto, programa y servicio. En un programa o proyecto altamente prioritario, la validación del cumplimiento de los hitos o avances definidos será diaria. Mientras que en otros de menor relevancia puede realizarse mensual, e incluso trimestralmente.

Más allá de que exista distinta intensidad de monitoreo según las prioridades, es recomendable tener cortes generales de actualización que incluyan a todas las áreas de gobierno, garantizando que se actualice el estado del 100% del plan.

Tableros de control

El tablero es una herramienta visual que permite sistematizar el monitoreo de la operación del gobierno. De forma simple y gráfica, facilita la toma de decisiones y el seguimiento de los indicadores y metas[19].

LOS TABLEROS DEBEN SER:

Estratégicos: Deben incluir la información referida a las prioridades establecidas en el plan los objetivos y metas estratégicas del gobierno.

Ejecutivos: Hay que mantener un equilibrio entre la cantidad de información y la relevancia para tomar decisiones informadas. Si se utilizan demasiados indicadores se corre el riesgo de abrumar el análisis con datos superfluos, diluyendo la atención de lo que realmente importa.

Estandarizados: Deben estar diseñados para facilitar la interpretación uniforme de los indicadores. Esto agiliza la lectura y permite la comparación efectiva entre diferentes áreas o períodos.

Evolutivos: Deben ser flexibles y capaces de adaptarse a los cambios en el entorno interno y externo. A medida que se enfrentan nuevos desafíos, los indicadores deben evolucionar para reflejar las nuevas prioridades y circunstancias.

Confiables:. Los indicadores deben basarse en datos confiables, obtenidos de fuentes verificadas, y presentados de manera clara y coherente.

El uso de tableros estratégicos asegura que los tomadores de decisiones tengan una base sólida para evaluar el desempeño y realizar ajustes necesarios a la planificación. **Facilitan "ver" qué está ocurriendo e impulsar a los equipos a comprender por qué está ocurriendo y encontrar soluciones.**

19. Ver Kusek, J. Z. y Rist R. C. 2004. p.80 - 94.

Los datos presentados son ilustrativos y se utilizan únicamente con fines ejemplificativos

3.1.4 Monitoreo del gasto

La gestión eficaz del presupuesto es fundamental para la correcta ejecución del plan de gobierno. La alineación estratégica del presupuesto, combinada con un monitoreo riguroso, optimiza recursos y esfuerzos, maximizando el impacto de las transformaciones.

La alineación estratégica del presupuesto, combinada con un monitoreo riguroso, optimiza recursos y esfuerzos, maximizando el impacto de las transformaciones.

Este enfoque integrado asegura que cada inversión contribuya directamente a los objetivos. El monitoreo continuo del gasto permite:

1. Agilizar y eficientizar la ejecución presupuestaria.
2. Identificar y gestionar posibles desvíos de sobre y sub ejecución.
3. Entender los motivos de estas variaciones.
4. Desarrollar planes de acción para ajustar el plan presupuestario.

Además, el monitoreo actúa como un método de verificación cruzada sobre la información proporcionada por las áreas respecto a la ejecución de sus programas, garantizando la adaptabilidad y eficacia de las iniciativas. *(Ver herramienta seguimiento de ejecución del gasto en anexo)*

Para poder realizar un correcto monitoreo es necesario:

- **Que la gestión esté centralizada.** No se ejecuta un peso que no esté validado por la unidad central Si un proyecto se da baja, ese presupuesto no queda en el área, vuelve a la unidad, que define en conjunto con el líder su reasignación.

- **Que la asignación del presupuesto sea a nivel programa/proyecto.** El presupuesto se define de manera específica, no se aprueban “Bolsas presupuestarias”.
- **Entender cómo se componen esos presupuestos.** Desagregar los precios unitarios permite comparar costos entre diferentes proyectos y desarrollar estrategias de contratación con una visión global. Por ejemplo, en la compra de uniformes para agentes policiales, de transporte o de prevención, donde varias áreas adquieren prendas comunes.
- **Contar con curvas de ejecución.** Estas permiten además de monitorear la ejecución mensual una programación financiera.
- **Contar con incentivos al blanqueo de la subejecución**. Permite la reasignación de manera estratégica y a tiempo del presupuesto.

En la Ciudad de Buenos Aires, la combinación de los puntos anteriores junto con un monitoreo efectivo de la ejecución permitió alcanzar un nivel de ejecución anual del 99%. La detección temprana de la subejecución facilitó redireccionar rápidamente el presupuesto hacia programas, proyectos o servicios que estaban funcionando bien y que se deseaban potenciar, así como hacia iniciativas nuevas que habían quedado postergadas por falta de disponibilidad presupuestaria.

Por último, la Unidad acompaña el ordenamiento de prioridades en los expedientes de pago a proveedores, trabajando en estrecha colaboración con las áreas responsables de gestionar el presupuesto (Hacienda/ Economía) en función las prioridades establecidas en el plan

3.1.5 Monitoreo en territorio

El monitoreo en territorio permite verificar la información que se presenta en reuniones e informes. Esto reduce el riesgo de errores y aumenta la confianza en los resultados obtenidos.

El seguimiento en territorio es una práctica que se realiza - al igual que el resto - de manera sistemática. No se debe confundir con visitas de funcionarios a obras, eventos o programas.

Esta herramienta no aplica a todo el plan de gobierno, porque es intensiva en tiempo y esfuerzo, especialmente en gobiernos con territorios amplios. Es útil en proyectos prioritarios de infraestructura.

Se debe definir una frecuencia de relevamiento específica para cada proyecto. Una vez realizados se generan informes que complementan

las demás herramientas de monitoreo, permitiendo un entendimiento integral de los avances y posibles alertas en la implementación. *(Ver herramienta relevamiento de obras prioritarias en anexo)*

En el GCBA el seguimiento en territorio estaba especialmente enfocado en el plan de infraestructura. Se monitoreaban más de 150 obras de manera simultánea, con una visita como mínimo una vez al mes. Los relevamientos eran realizados por perfiles técnicos. Todos los sábados se recorrían dos obras o eventos que se organizaban en la ciudad. Incluso, el jefe de Gobierno salía a correr o a andar en bicicleta por algunas obras (Metrobús de la avenida 9 de julio, paseo del Bajo o los viaductos), solo o con funcionarios. Y después lo mencionaba en reuniones, dando detalles de lo que había visto y demostrando compromiso al equipo del trabajo que se estaba haciendo.

3.2. Resolución

Definición y objetivo

La Unidad cumple un rol fundamental en anticipar problemas y trabajar colaborativamente para resolverlos. Su rol es ser un facilitador con las áreas de gobierno. Cuando se detecta un problema durante las rutinas de monitoreo, debe acompañar o solicitar a las áreas el desarrollo de alternativas de solución y generar espacios para la toma de decisiones.

Además de las herramientas de intercambio de información ya mencionadas, se establecen canales informales como llamadas, mensajes, mails, que se mantienen por fuera de los métodos burocráticos. Esto agiliza y permite resolver temas que no pueden esperar a la siguiente reunión de gestión.

Por su rol central, el equipo de la unidad cuenta con un conocimiento amplio del funcionamiento del gobierno, de los roles y perfiles. El equipo debe hacer uso de su visión integral promoviendo sinergias, evitando superposiciones, agilizando decisiones y resolviendo obstáculos.

Dentro del enfoque de resolución continua se destacan tres procesos que mejoran la implementación de los planes de manera integral:

- **Coordinación entre áreas:** Acompañar la implementación de soluciones que demandan la colaboración de múltiples áreas.
- **Priorización de flujos en áreas de soporte:** Ordenar el flujo de procedimientos internos en áreas de soporte
- **Identificación y simplificación de procesos:** Ajustar procesos transversales que impactan negativamente en la implementación.

3.2.1 Coordinación entre áreas

La coordinación busca resolver problemas en la implementación de programas y proyectos, tanto específicos como de alcance general:

- **Específicos:** Mediante rutinas de monitoreo, se identifican obstáculos y oportunidades de coordinación entre áreas. La Unidad interviene para minimizar y resolver diferencias, tomando decisiones alineadas con los intereses del plan de gobierno. Gran parte de la resolución ocurre a través de canales informales; en otros casos, se convocan reuniones específicas para acercar posiciones entre las partes. En última instancia, se involucra a los líderes del Gobierno.
- **Estructurales:** Estos asuntos, por su naturaleza, requieren la intervención coordinada de múltiples áreas. En algunos casos, la coordinación se da de manera natural dentro del gobierno; en otros, es necesaria una metodología estructurada de coordinación. Para esto se llevan a cabo reuniones periódicas entre las distintas áreas con programas y proyectos en común, similares a las reuniones de gestión, pero enfocadas en la colaboración, la toma de decisión y la ejecución conjunta.

Un ejemplo es la reunión mensual de convivencia y orden público del GCBA, en la que participaban áreas como Seguridad, Espacio Público y Desarrollo Humano y Hábitat. En estas reuniones, se coordinaban los planes de acción y se establecían canales de comunicación diaria para facilitar la implementación operativa. Esto resultaba en una mejor colaboración y fortalecimiento de las relaciones entre los equipos.

3.2.1.1 Priorización de flujo en áreas de soporte

Las áreas que soportan la operación general de gobierno (Legales, Hacienda, Sistemas, entre otras) reciben múltiples pedidos de distintas áreas todos los días. La unidad tiene la responsabilidad de coordinar y priorizar estos pedidos siguiendo las prioridades del plan de gobierno

A su vez se definen estándares de tiempo de respuesta, que varían según la complejidad y prioridad del tema.

En el GCBA se establecieron tiempos de respuesta por parte de las áreas soporte para los expedientes de programas y proyectos de máxima prioridad. Por ejemplo, las compras de equipamiento de Seguridad o las licitaciones de nuevas escuelas eran revisadas por los equipos de legales y de hacienda mucho más rápido que otros expedientes. Estos tiempos de servicio los conocía todo el Gobierno, con el objetivo de que todos tengan tiempos de referencia en los gantts.

3.2.1.2 Identificación y simplificación de procesos que agilizan la implementación

A través de todas las instancias de coordinación se identifican oportunidades de procesos transversales que el Gobierno puede simplificar para facilitar la implementación.

La unidad debe mapear los procesos y definir un plan de acción para modificarlos. El objetivo es reducir el tiempo que los equipos demoran en realizar procedimientos administrativos. Pueden ser en procesos propios de la Unidad, como la aprobación de presupuesto, u otros administrativos, como garantizar los pagos a tiempo a los proveedores o hacer más rápidos los procesos de contratación del Estado.

4. Los responsables del Método de Gestión

Los responsables del Método de Gestión

"Creé la Unidad en 2007, ni bien asumí como jefe de Gabinete del Gobierno de la Ciudad. A lo largo de mi carrera y gracias a la experiencia en otros ámbitos de gestión aprendí que los cambios empiezan por el líder, pero que hace falta un equipo de personas comprometidas, profesionales y con vocación pública que estén dispuestas a llevar esos cambios a fondo. Estamos hablando de profesionales con perfiles muy particulares, que encuentren valor en la rutina y puedan liderar procesos de trabajo. Esa primera Unidad arrancó con pocos proyectos pero prioritarios, sobre todo centralizando la decisión del presupuesto de la gestión.

Esto nos dio un gran aprendizaje y cuando asumí como Jefe de Gobierno decidí ampliar sus funciones, incorporando áreas y proyectos, para que finalmente todo el gobierno funcione bajo el mismo método. Para eso empoderé a la Unidad, incluso exagerando gestos para enviar al resto del gobierno el mensaje de la decisión que había tomado: un gobierno orientado a resultados. Esto implicaba darle la palabra al equipo de la Unidad, escucharlos y guiarlos. Y al mismo tiempo exigirle lo mismo que al resto del equipo de gestión.

A lo largo del tiempo la Unidad fue cambiando de composición y de líderes, pero mantuvimos siempre su espíritu: profesional, comprometida, disciplinada y con enorme vocación de servicio público".

Horacio Rodríguez Larreta.

Para implementar el método de gestión, es necesario consolidar un equipo responsable que lo lleve adelante: la unidad central de planificación y monitoreo[20].

Para implementar el método de gestión, es necesario consolidar un equipo responsable que lo lleve adelante: la unidad central de planificación y monitoreo.

Este equipo es el responsable del diseño, implementación y mantenimiento del método. Tiene como objetivos principales:

- **Diseñar e instrumentar los procesos y rutinas** para el planeamiento, el monitoreo y la resolución Los procedimientos claros facilitan la interacción horizontal entre las distintas áreas y con la cúpula del Gobierno.
- **Establecer estándares mínimos en la calidad de la planificación e impulsar la mejora continua.** Esto impacta de manera directa en la cultura de la organización porque genera un círculo virtuoso donde las distintas áreas incrementan sus esfuerzos en implementar programas y proyectos más robustos en su diseño estratégico y operativo, y con mayor evidencia de sus impactos.

20. Ver Lindquist, E. 2006;

- **Garantizar la coherencia y consistencia en el diseño y ejecución del plan**, procurando que las prioridades estén reflejadas en el plan de gobierno y asegurando que todas las decisiones y acciones estén alineadas con los resultados esperados.
- **Contribuir a la toma de decisiones ágil y basada en evidencia. Un equipo responsable del método de gestión** facilita y ordena las decisiones estableciendo rutinas de planificación y monitoreo. Puede tomar decisiones en el marco de sus facultades delegadas por el líder de la organización y así agilizar la gestión.

4.1. Características del Equipo de la Unidad

El lugar de la Unidad en el organigrama varía de acuerdo a los tipos normativos de cada ciudad o provincia, por lo general depende del Gobernador, Alcalde, del Jefe de Gabinete o Secretarios generales.

Como su trabajo depende del empoderamiento que reciba para decidir el plan, la Unidad debe estar conducida por una persona de **máxima confianza del líder del Gobierno.**[21]

Esta persona tomará múltiples decisiones sobre el curso general de la gestión. Es importante **que haya implementado programas o proyectos con anterioridad de manera exitosa, ya que esto aumenta la validación del líder de la Unidad frente al resto del gobierno**. Tiene que entender el sistema político pero equilibrarlo con la técnica y la disciplina para instrumentar las rutinas de trabajo.

> ***Este equipo no ejecuta políticas o planes de gobierno y tampoco es experto en temas específicos.***

Este equipo no ejecuta políticas o planes de gobierno y tampoco es experto en temas específicos. Su trabajo es colaborativo con las áreas a través de depende del empoderamiento para decidir el plan y de su relación con las áreas. Trabaja siempre en conjunto y de manera colaborativa, buscando generar vínculos duraderos y de confianza., dado que son los equipos de las áreas los expertos en cada una de sus temáticas.

Este equipo debe estar conformado por personas con capacidad de trabajo en equipo y de interactuar en forma constructiva.

Debe ser un equipo disciplinado, con capacidad de seguir las rutinas de análisis y resolución de problemas. La **fortaleza del equipo radica en poder adaptar el conocimiento en planificación y monitoreo al contenido específico técnico de cada área de Gobierno.**

Sobre su composición, es importante contar con personas con experiencia de otras áreas de Gobierno además de nuevos perfiles. Esto permite que la

21. Ver Alessandro, M. Et. al. 2013.

Unidad implemente el Método de Gestión entendiendo las dificultades de la gestión diaria y evitando miradas simplistas en la que se puede caer por no estar gestionando activamente los proyectos.

La Unidad está constantemente buscando que el plan se implemente de la mejor manera, intentando detectar y anticipar problemas. Esto irremediablemente puede volverla crítica y pesimista. Sin embargo, **el optimismo en creer que los cambios son posibles y las prioridades alcanzables, es una característica clave para atravesar la gestión del gobierno con éxito**[22] **.**

Es importante que cada área del gobierno tenga un equipo pequeño, dependiente del Ministro, Secretario o responsable que funcione como contrapartida de la unidad que implemente internamente el Método de Gestión. Esto es fundamental para garantizar orden en los flujos de información y a su vez poder darle soporte diario a quienes están diseñando e implementando soluciones.

Relación con el liderazgo del Gobierno

La Unidad es el garante de que su visión, sus propuestas y sus proyectos sean implementadas. Mantiene con él una relación de confianza extrema.

Relación con el equipo del Gobierno

Se debe procurar establecer a la Unidad como un facilitador, evitando que se tome un rol de auditor de proyectos. Más allá de las rispideces naturales de un rol de monitoreo, el foco está en resolver y no en marcar errores.

La interacción entre la Unidad y las áreas de gobierno se basa en relaciones humanas. La confianza entre ambas partes es la base de esa relación. Por su rol, muchas veces la Unidad debe transmitirle a las áreas malas noticias, como desaprobar presupuestos o, plantear cuestiones que no funcionan, cuestionar retrasos de proyectos, entre otras. Esto sin ninguna duda genera rispideces y resistencias.

La Unidad debe dejar de lado cualquier motivación política o favoritismo y trabajar sobre reglas claras e información objetiva. A la hora de tomar decisiones que afecten a las áreas, deben estar claros los criterios y evidencia sobre las que se tomaron.

Se debe procurar establecer a la Unidad como un facilitador, evitando que se tome un rol de auditor de proyectos. Más allá de las rispideces naturales de un rol de monitoreo, el foco está en resolver y no en marcar errores. Cuando surge un problema grave en la implementación de un proyecto, la unidad debe trabajar con el área en su resolución y alternativas antes de ser reportado a los líderes del Gobierno

22. Ver Barber, 2015.

4.2. Etapas de la Unidad

Implementar el Método de Gestión implica cambiar procedimientos, la cultura organizacional y la forma de llevar adelante el gobierno, para establecer nuevos y más efectivos métodos de trabajo de forma continua. Cuando no se tiene el ejercicio de gestionar basándose en la planificación y monitoreo, es necesario implementar las nuevas rutinas que llevan tiempo.

El rol de la unidad irá evolucionando naturalmente a medida que se establezcan las rutinas y procesos de trabajo.[23]

En un primer momento, la unidad tendrá como objetivo principal comenzar a **establecer las rutinas de planificación y monitoreo.**

- Definir prioridades a partir del diagnóstico inicial.
- Establecer la visión del Gobierno a fin de mandato.
- Definir los proyectos emblema y garantizar sus recursos
- Definir e implementar un sistema de monitoreo enfocado en estas prioridades.

A medida que se establezcan **las rutinas irá incrementando** el nivel de información.

- En los proyectos y programas se irán dejando de lado grandes etapas, para llegar a desarrollar mejores gantt con hitos que den cuenta del paso a paso para su implementación.
- Se irán definiendo estándares de calidad de servicio en las principales áreas de operación.
- Se iniciará el camino para alcanzar un presupuesto por programa y proyecto.

Además de profundizar el conocimiento de las prioridades, la unidad irá ampliando el volumen de proyectos programas y servicios bajo su radar, comenzando con los prioritarios, para llegar al 100% de la ejecución del gobierno.

Al final del camino, los procedimientos están establecidos y son conocidos por todos. Con rutinas de monitoreo bien establecidas se elevará la calidad del plan de gobierno y en efecto, la de los servicios entregados a la ciudadanía.

- Se planifica estratégicamente de manera alineada y coherente respecto a las prioridades, visión, objetivos y metas a corto, mediano y largo plazo.

23. Ver Shostak, R., et. al. 2023.

- El 100% de los programas y proyectos cuentan con detalle suficiente de recursos y planes de acción, claridad de metas y su contribución a los objetivos del Gobierno.
- Se decide el 100% del presupuesto en base a las prioridades y plan de gobierno
- Se realiza el monitoreo del gobierno mediante rutinas periódicas, con evidencia sólida de los avances. Todos los actores implementan buenas prácticas de método para tomar decisiones ágilmente sobre el avance del plan de gobierno.
- Se reporta periódicamente al líder del Gobierno el avance del plan completo, con evidencia clara y minimizando sesgos, para tomar decisiones objetivas.

El proceso de establecimiento del método depende de la madurez de los procesos implementados y del grado de aceptación por parte del Gobierno. Pero por sobre todo está asociado al impulso e involucramiento del líder del Gobierno.

El proceso de establecimiento del método no tiene un tiempo determinado, sino que depende de la madurez de los procesos implementados y del grado de aceptación por parte del Gobierno. Pero por sobre todo está asociado al impulso e involucramiento del líder del Gobierno.

Es importante que quienes lideren la Unidad tengan claro el objetivo de para qué existe y qué rol cumple en cada momento .

Equipo de la Unidad según cada etapa

El equipo se modifica mientras evoluciona el Método. Hay distintas versiones sobre su tamaño, pero es imposible establecer un número sin tener en cuenta el contexto, dimensión y desafíos de cada Gobierno. Sin embargo, se puede establecer que en general es un equipo chico comparativamente con cualquier otra área de Gobierno[24], ya que los implementadores y técnicos se encuentran en las propias áreas.

Recomendaciones según etapa:

1. **Inicio:** En esta etapa es sumamente importante la decisión de quién liderará la Unidad, ya que es quien va a enfrentar la resistencia al cambio, buscando llevar adelante el método de gestión de manera creíble y coherente. Lo recomendable es que sea acompañado por un mando medio y un equipo chico[25].
2. **Durante el desarrollo:** En esta etapa se recomienda tener un mando medio por cada uno de los procesos: Planificación, Monitoreo y eventualmente Evaluación del Gasto (muchas veces es una función que en esta etapa es tomada por planificación, o delegada en el área de Hacienda). Comenzar a incrementar equipo de analistas, donde cada persona tenga varias áreas asignadas para su análisis y soporte la instrumentación de los procesos.

24. Ver Barber, 2016 p. 38.
25. Ver Collins, 2005

Se puede incluir un responsable de Data Management o bien trabajarlo conjuntamente con algún área de gobierno que tenga ese tipo de funciones.

3. **Una vez establecida:** A esta altura, el líder es un actor clave en el funcionamiento del gobierno, se recomienda que esté acompañado por algún asesor que pueda reemplazarlo en momentos de sobrecarga de actividades. A su vez, los mandos medios están totalmente empoderados por el líder de la Unidad y validados por el líder del Gobierno ya que son los actores que están constantemente en la gestión de los instrumentos de planificación y monitoreo. El equipo de analistas debe estar compuesto por distintos niveles de seniority asignados de acuerdo a las prioridades del Gobierno,

BUENAS PRÁCTICAS DE LA UNIDAD

- Reforzar la importancia de las prioridades del Gobierno;
- Transparentar y comunicar al resto del Gobierno cuáles son las prioridades y cómo cada área contribuye para implementarlas;
- Trabajar como socio estratégico de las áreas para ayudar en la implementación, no como un órgano auditor;
- Basarse en datos y evidencia al emitir una opinión o decisión;
- Buscar las mejores prácticas interna o externamente;
- Identificar tempranamente los potenciales problemas;
- No desperdiciar tiempo, resolver con urgencia;
- Mantener las rutinas siempre;
- Celebrar los logros.

A su vez, evitar:

- Generar trabajo innecesario, solicitar información que no será utilizada para la toma de decisión.
- Cambiar constantemente las prioridades y objetivos.
- Elevar el nivel de alerta a los líderes del Gobierno por un problema sin trabajar precisamente en su solución.
- Micro-management en temas no prioritarios.

5. Cómo implementar el Método de Gestión en 20 pasos

El método requiere una cultura rigurosa y disciplinada.Una planificación pierde sentido si no se monitorea adecuadamente para garantizar su implementación efectiva. Asimismo, las rutinas de monitoreo sólo serán efectivas si los líderes de gobierno les dedican tiempo y atención.

A continuación, se presentan 20 pasos que incluyen herramientas prácticas diseñadas para su implementación por la Unidad Central de Planificación y Monitoreo, así como por las áreas de gobierno. Estos pasos son orientativos y pueden ejecutarse de manera simultánea o interrelacionada, adaptándose o repitiéndose según las necesidades y capacidades de cada área de gobierno.

El método se organiza en tres grandes fases:

Preparación: Se definen los equipos y responsables y se operativiza la decisión política de implementar el Método.

Planificación: Se desarrolla el proceso en los tres niveles de planificación. Aunque en teoría estos niveles son lineales, en la práctica pueden entrelazarse cuando ya se cuenta con una visión clara, prioridades definidas y algunos objetivos iniciales.

Monitoreo: Se inician las rutinas de seguimiento para asegurar la implementación efectiva de programas, proyectos y estándares de servicio. Aunque el monitoreo se enriquece y aprovecha mejor con el primer plan operativo completo, se recomienda comenzar una vez que se tengan definidos los primeros programas, proyectos y estándares de servicio.

Cada fase incluye pasos específicos con herramientas prácticas para facilitar su implementación. A continuación, se detallan los pasos clave desde la perspectiva de la Unidad Central de Planificación y Monitoreo, encargada de asegurar la coherencia y consistencia en todo el proceso.

Etapa de preparación

Con la decisión tomada de implementar el método, en esta etapa se establecen los fundamentos iniciales del método.

Paso 1. Definir quién será el líder de la Unidad. Armar el equipo soporte de la unidad central. *Recomendación en teoría* (Pág. 48) y (Pág. 49).

Paso 2. Generar un acuerdo de dedicación de tiempo con el Líder (Gobernador/Intendente) para las rutinas tanto de planificación como de monitoreo. *Recomendación en teoría* (Pág. 34) y (Pág. 35).

Paso 3. Lanzamiento del Método de Gestión. En primera instancia a gabinete y luego a los referentes por área.

- Crear una presentación ejecutiva del método, sus condiciones, componentes, procesos y objetivos. Incluir cronograma, tipos de reuniones y reportes para coordinar implementación y monitoreo.

Paso 4. Definir junto con los ministros los perfiles de las áreas que serán el nexo y referentes con la Unidad central. Establecer un canal unificado de comunicación entre la unidad y los nexos.

Paso 5. Definición de alcances del plan y armado del cronograma de planificación: "El plan del plan" determina las fechas de inicio y finalización de cada etapa. Ver herramienta en anexo Cronograma de planificación

Etapa de planificación

Esta etapa tiene tres niveles (estratégico, gubernamental y operativo), los cuales pueden combinarse o iterarse según el avance y las necesidades.[26]

Planificación Estratégica

Paso 6. Diagnóstico

- Solicitar a las áreas realizar un diagnóstico y presentar las principales conclusiones. *Recomendación en teoría* (Pág. 15 y 16)
- Analizar diagnósticos recibidos y armar informe transversal. Recomendación en teoría *Recomendación en teoría* (Pág. 15-17) y Ver herramienta en anexo Matriz de impacto y factibilidad

Paso 7. Definición de ejes prioritarios de la gestión. Recomendación en teoría (Pág. 18 y 19)

- Agendar instancia con el líder del gobierno, y el gabinete para la discusión de prioridades. Presentar resumen de diagnóstico y matriz de prioridades.
- Presentar preselección a los responsables de área, recolectar feedback
- Seleccionar prioridades finales.

Paso 8. Lanzamiento del proceso de planificación:

- **A gabinete de ministros:** Repasar las prioridades definidas e informar los detalles y cronograma del "plan del plan". Ver herramienta en anexo Cronograma de planificación
- **A referentes de planificación por ministerio:** Informar el alcance, cronograma del plan y presentar los ejes prioritarios.

Paso 9. Solicitar a las áreas la definición de un marco estratégico de objetivos y metas.

Planificación de Gobierno

Paso 10. Definir límites presupuestarios: Establecer y comunicar los límites presupuestarios iniciales por área y tipo de presupuesto. *Recomendación en teoría* (Pág. 22).

Paso 11. Enviar pedido de información básica de programas, proyectos y estándares de servicios junto a una presentación ejecutiva modelo. Detalla la información que se solicitará a cada área y recomendaciones para la presentación a autoridades.

- Ver herramienta en anexo Información básica de programas y proyectos
- Ver herramienta en anexo Presentación de programas, proyectos y estandard de servicios

26. Ver Estevez, A. y Esper, S. 2009.

Paso 12. Una vez devuelta la información inicial de las áreas, analizarla. En caso de necesidad por falta de información iterar el proceso con el área correspondiente.

Paso 13. Armar reuniones de presentación de los proyectos entre las áreas y el líder de gobierno

Paso 14. Priorización de Programas y Proyectos:

- Analizar la información presentada a través de una matriz de prioridades y hacer una priorización inicial. Ver herramienta en anexo Priorización de programas, proyectos y estandard de servicios
- Armar reunión con el Líder de gobierno, Ministerio/Secretaría de Hacienda y equipo de comunicación para la discusión de proyectos y categorizar los mismos en: aprobados, aprobados condicionados, aprobados a la espera de recursos y rechazados. ***Recomendación en teoría*** (Pág. 22)
- Comunicar las definiciones a las áreas

Planificación Operativa

Paso 15. Solicitar detalle de los programas, proyectos y servicios: Asegurar la calidad de detalle del plan y cómo contribuye al cumplimiento de las prioridades.

Paso 16. Elaborar y firmar las Carta Compromiso: Acuerdo entre el área de gobierno y la Unidad donde se plasman los objetivos, metas, los recursos comprometidos, los programas y proyectos priorizados. Ver herramienta en anexo Carta de compromiso

Etapa de monitoreo y resolución

¿Cómo realizar el monitoreo para observar el cumplimiento de las metas? Puede iniciarse con las prioridades definidas o con los primeros programas y proyectos, sin esperar a consolidar completamente el plan.

Paso 17. Definir la estrategia de monitoreo y reuniones de gestión Determinar los proyectos principales por área y las herramientas de monitoreo

- A partir de la cantidad de horas que el líder le dedicará a las rutinas, establecer esquema de reuniones de seguimiento ***Recomendación en teoría***(Pag 34 y 35):
    - Definir reuniones a realizar, duración y frecuencia.
    - Enviar las frecuencias y agenda de manera mensual con calendario bimestral a todas las áreas.

Paso 18. Realizar reuniones de gestión: Seguir recomendaciones de reuniones efectivas (Pag 35 y 36)

- Construir agenda de la reunión: Ver herramienta en anexo Temario
- Moderar el desarrollo de la reunión ***Recomendación en teoría*** (Pag 36)
- Informe de estado de proyectos para el líder de la unidad previo a la reunión: debe incluir el detalle del estado actual de cada tema, incluyendo progreso, desempeño, riesgos y próximos pasos.

- Enviar la minuta, al finalizar la reunión, para identificar las principales decisiones y acciones a monitorear posteriormente, detallando:
    - **Compromisos asumidos:** Especificar las responsabilidades asignadas a cada referente, las tareas que deberán llevar a cabo y las fechas estimadas para el cumplimiento de los mismos
    - **Definiciones y acuerdos alcanzados:** Documentar las decisiones importantes, las estrategias acordadas y cualquier cambio en los planes iniciales discutidos durante la reunión.

Paso 19. Complementar el monitoreo a través de otras herramientas: observar y evaluar la ejecución de los proyectos de manera integral

- Monitorear el avance del plan mediante los indicadores definidos a través de tableros. Ver herramienta en anexo Proceso de monitoreo de indicadores
- Monitoreo y evaluación de la ejecución del gasto de acuerdo a lo planificado.
- Monitoreo en territorio.*Recomendación en teoría* (Pág. 42 y 43)

Paso 20. Agendar reuniones de gestión generales de Gobierno entre la Unidad y el Líder del Gobierno.

- Establecer detalle de entrega de los reportes: formato del informe, día de entrega y medio de envío. *Recomendación en teoría* (Pág. 38)
- Reportes :
    - Elaboración y presentación de informe mensual de ejecución de gobierno. Ver herramienta en anexo Reporte mensual avance de gestión
    - Elaborar y presentar el informe de balance semestral de ejecución de gobierno. *Recomendación en teoría* (Pág. 39)

Área de gobierno/Jurisdicción

A continuación, se presentan herramientas y recomendaciones específicas que cada área de gobierno puede implementar en las distintas etapas de planificación, monitoreo y resolución.

En el **proceso de planificación estratégica y planificación de gobierno,** será necesario abordar los siguientes procesos y utilizar las herramientas enumeradas para cada etapa:

Identificar problemáticas a abordar Recolectar información que permita comprender las demandas y necesidades de los ciudadanos

- Relevar problemáticas *Recomendación en teoría* (Pag 15 y 16)

Analizar las problemáticas Profundizar el entendimiento para diseñar estrategias acorde

- Evaluar la magnitud de la problemática Entender cuáles son las causas y las consecuencias de nuestro problema. Ver herramienta en anexo Árbol de problemas.
- Identificar qué actores son relevantes y cuál es su nivel de influencia respecto al problema e iniciativa a implementar.

Diseñar las estrategias Definir cómo se abordará la resolución de la problemática o se mejorará la operación detallando los objetivos específicos

- Pensar alternativas de resolución o optimización de procesos en base a experiencias previas o de otros gobiernos Ver herramienta en anexo Benchmark
- Construir los objetivos estratégicos a alcanzar Ver herramienta en anexo SMART
- Consolidar en un único documento por área: los objetivos, sus indicadores y metas a alcanzar.

Durante la planificación operativa te enfocaras en **elaborar los planes de trabajo** y especificar el proyecto a partir de herramientas que permitan contemplar todos sus componentes.

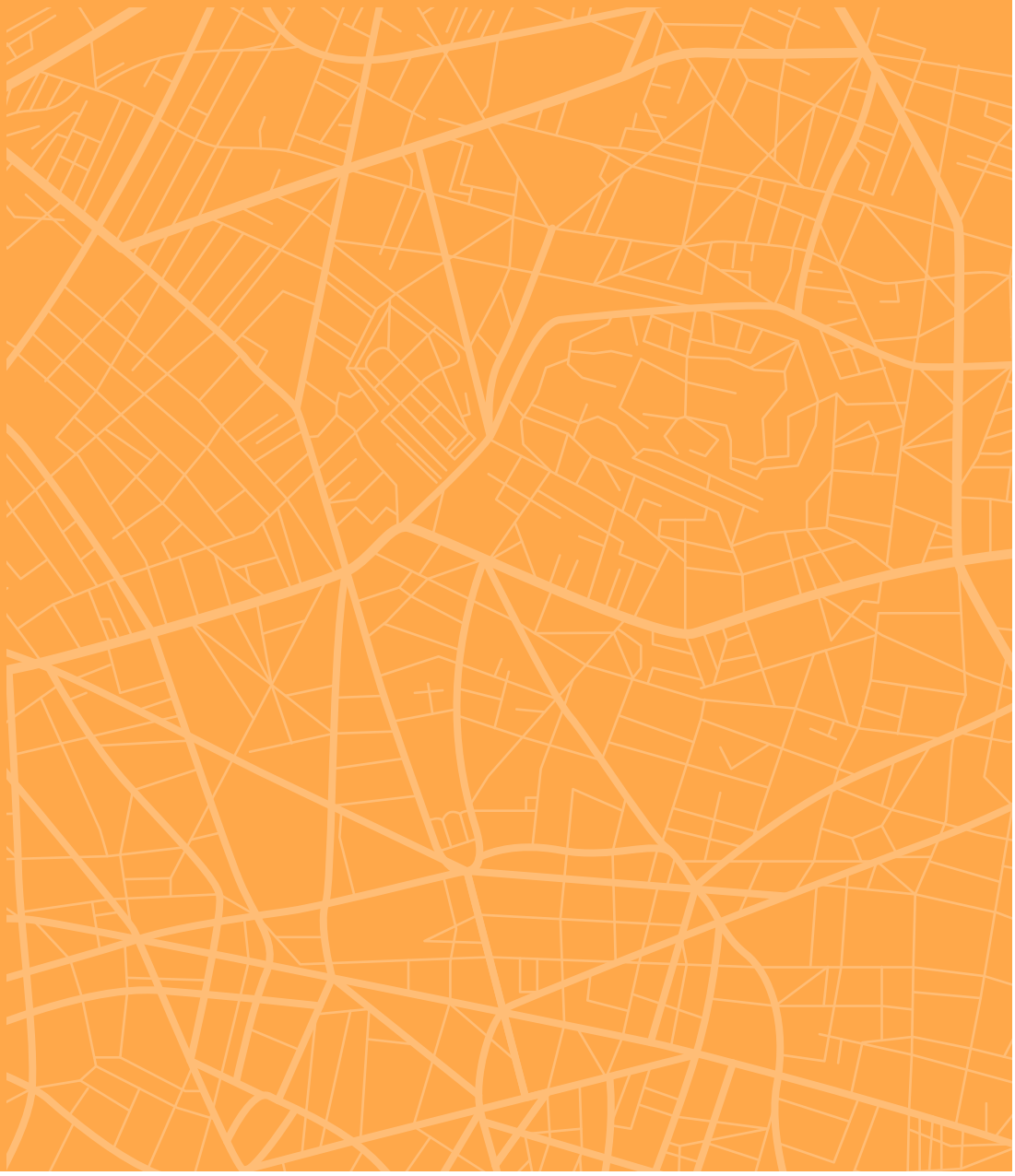
- GANTT: Programar las actividades que se implementarán desde el inicio hasta el fin del proyecto Ver herramienta en anexo Cronograma de actividades
- Definir la ejecución presupuestaria que será necesaria mes a mes de acuerdo al costo total del proyecto.

Con una planificación detallada se podrá proceder a ejecutar y monitorear la implementación: Implementar los proyectos y programas, mantener actualizados los planes de acción, y sistematizar la información para evaluar el avance de los proyectos.

- Consolidar herramientas que permitan diaria o semanalmente registrar los avances de los proyectos, comparar los indicadores con sus metas y observar la ejecución financiera para detectar alertas y realizar los ajustes necesarios

Anexo.

HERRAMIENTAS



Cronograma de planificación

Etapa

PLANIFICACIÓN DE GOBIERNO, PLANIFICACIÓN OPERATIVA

Objetivo

Definir el proceso de planificación, detallando el cronograma de sus etapas y tiempos asignados para su cumplimiento.

Paso 1.

Definir los principales hitos de la planificación.

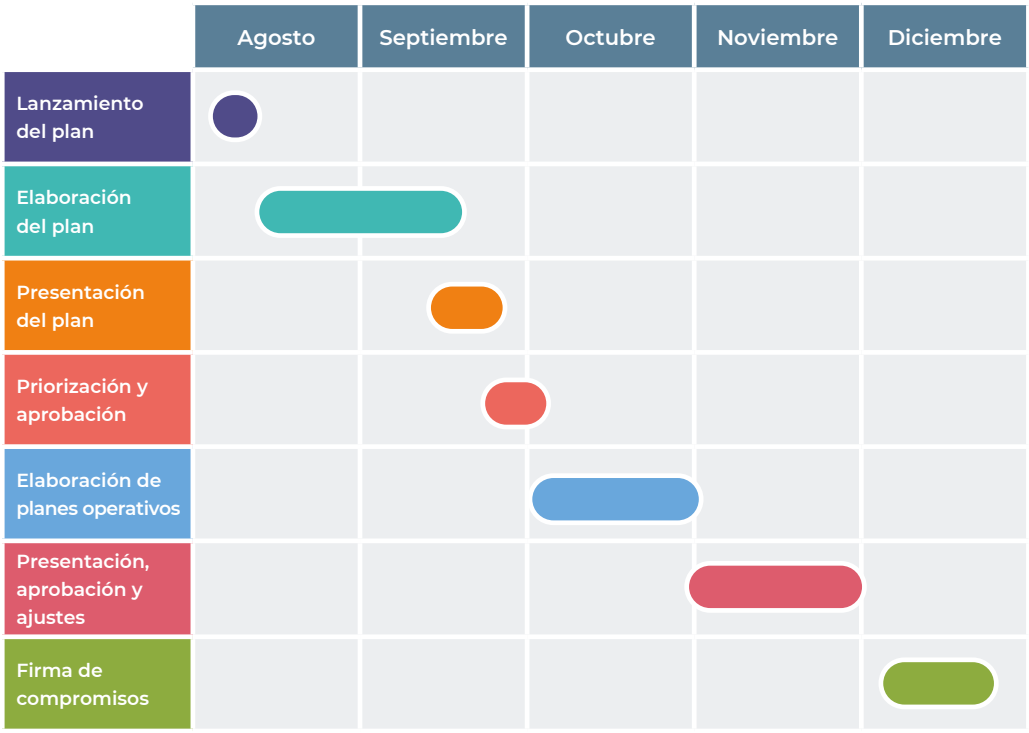
Se sugiere:

1. **Etapa 0:** Definir reglas y procedimientos generales del proceso de planificación. Definición de techos presupuestarios. Alineación, validación y comunicación de objetivos estratégicos de gobierno.
2. **Presentación del Marco de Objetivos Estratégico:** Validación del marco de referencia que define las directrices, prioridades, garantizando coherencia y viabilidad. Deberá incluir objetivos estratégicos del área o subáreas. Se deberán aprobar nuevos objetivos y monitorear el cumplimiento de objetivos presentados en años anteriores.
3. **Presentación de Programas y Proyectos:** Exposición detallada del plan estratégico, objetivos y acciones propuestas para su ejecución, dirigido a las partes interesadas para su revisión inicial.
4. **Aprobación de Programas y Proyectos:** Evaluación y aceptación formal del plan por parte de los responsables de la toma de decisiones, asegurando su alineación con los objetivos generales del gobierno.
5. **Presentación de Plan Operativo:** Confirmación de los planes operativos que detallan las inversiones y gastos previstos, asegurando una distribución eficiente de los recursos económicos.
6. **Aprobación de Indicadores y Metas:** Establecimiento de métricas específicas y objetivos cuantificables que permitirán medir el progreso y éxito del plan a lo largo del tiempo.
7. **Firma de Carta de Compromiso:** Documento formal en el que las partes involucradas ratifican su compromiso con la implementación y seguimiento del plan, asegurando responsabilidad y transparencia.

Paso 2.

Establecer la temporalidad

- Definir el periodo en el que será llevado a cabo cada proceso, considerando el tiempo de desarrollo necesario y la fecha esperada de finalización del proceso de planificación.
- Volcar la información en un diagrama visual para su socialización


Agosto
Septiembre
Octubre
Noviembre
Diciembre
Lanzamiento del plan
Elaboración del plan
Presentación del plan
Priorización y aprobación
Elaboración de planes operativos
Presentación, aprobación y ajustes
Firma de compromisos

Matriz de Impacto y Factibilidad

Etapa

PLANIFICACIÓN DE GOBIERNO, PLANIFICACIÓN OPERATIVA

Objetivo

Evaluar el impacto potencial y la factibilidad de temáticas, programas y proyectos.

¿Cuándo utilizarla?

Esta herramienta se utilizará a medida que se avanza en cada nivel de la planificación.

- Planificación Estratégica: se analizan los grandes temas que pueden ser priorizados.
- Planificación de Gobierno: se analizan los programas, proyectos y estándares de servicios propuestos para decidir cuáles priorizar y rechazar.
- Planificación Operativa: se analiza a detalle la factibilidad de los programas y proyectos.

¿Cómo realizar la matriz de factibilidad?

Una Matriz de Impacto y Factibilidad permite evaluar diferentes opciones o iniciativas basándose en dos criterios clave: el impacto que pueden tener en resolver el problema y la factibilidad de su implementación respecto a requerimientos como el presupuesto, cambios normativos, plazos, entre otros. Las iniciativas se clasifican en una matriz, ayudando a visualizar cuáles deben ser priorizadas.

Paso 1

Realizar la ficha de factibilidad que permitirá completar la matriz

Responder preguntas que ayuden a definir si se cuenta con factibilidad y analizar el nivel de impacto. A cada pregunta, se le asignará una respuesta que tendrá un valor entre 0 y 100.

	FICHA DE FACTIBILIDAD
Recursos	¿Cuento con los recursos humanos para llevar a cabo la implementación?
	En caso de que no, ¿Qué nivel de presupuesto necesito para contratar los recursos humanos?
Presupuesto	¿Cuál es el presupuesto total necesario para esta solución o iniciativa?
	¿Requiere priorizar otros proyectos del área para asignar presupuesto a esta solución o iniciativa?
Cumplimiento Normativo	¿El proyecto cumple con la regulación vigente a nivel local y nacional?
	¿El proyecto requiere de una normativa específica o modificación de una existente?
Plazos	¿Cuál es la duración de la solución o iniciativa?
	¿Finalizará dentro de la actual gestión de gobierno?
Política	¿Cuento con el apoyo de los actores clave?

	FICHA DE IMPACTO
Impacto Social	¿Qué nivel de beneficios tangibles e intangibles proporcionará la solución o iniciativa a la sociedad?
Impacto Comunicacional	¿Qué nivel de impacto positivo o negativo puede generar en la opinión pública?
Riesgos	¿Cuál es el nivel de riesgo que podría afectar la implementación de la solución o iniciativa?

Paso 2

Resultados obtenidos para las soluciones o iniciativas

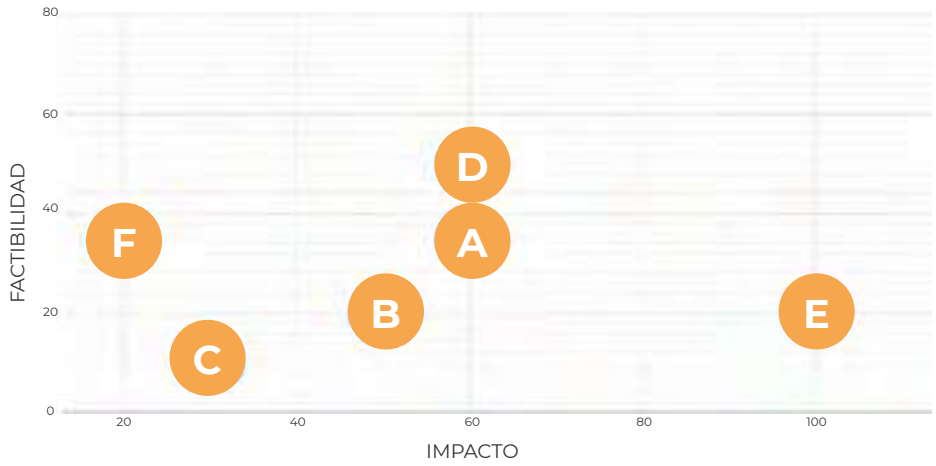
Solución o iniciativa	Resultado Impacto	Resultado Factibilidad
A	0 - 100	0 - 100
B	0 - 100	0 - 100
C	0 - 100	0 - 100
D	0 - 100	0 - 100
E	0 - 100	0 - 100
F	0 - 100	0 - 100

Paso 3

Presentar matriz y analizar resultados

Realizar un análisis de los resultados obtenidos para definir si cada tema, programa o proyecto avanza al siguiente nivel de la planificación.

Ejemplo de Matriz



Ejemplos de conclusiones extraídas de la matriz:

1. Las iniciativas A y D cuentan con una posibilidad moderada de impacto y de factibilidad. En ambos casos se puede continuar con el siguiente nivel de planificación.
2. Las iniciativas B y C cuentan con un bajo grado de impacto y factibilidad. Deberán someterse a más discusiones para analizar su avance o ser descartadas.
3. La iniciativa E cuenta con un alto grado de impacto, aunque cuente con una factibilidad baja. Evaluar si la factibilidad puede ser revertida antes de avanzar al siguiente nivel de planificación.
4. La iniciativa F cuenta con un grado muy bajo de impacto por lo que se rechaza.

Información básica de programas y proyectos

Etapa

PLANIFICACIÓN DE GOBIERNO

Objetivo

Establecer la información que cada área debe presentar para la evaluación y decisión de aprobación o rechazo de sus programas y proyectos.

Paso 1.

Definir los requisitos básicos que las áreas deben presentar por cada programa, proyecto o estándar de servicio que quieren implementar.

Se sugieren los siguientes:

1. **Eje de trabajo:** en el cual se inscribe el aporte que realizará el proyecto Ej: Mantenimiento Perfecto
2. **Objetivo estratégico:** identificar el objetivo estratégico al que contribuirá. Ej: Incrementar el nivel de satisfacción de los vecinos en un 20% respecto al estado y mantenimiento de parques y plazas de la Ciudad en 2027.
3. **Área responsable:** Detallar el área responsable. Ej: Ministerio: Espacio Público y Medio Ambiente; Subsecretaría: Mantenimiento Urbano; Dirección General: Parques y Plazas
4. **Nombre de Proyecto:** Establecer el nombre que tendrá el proyecto ya sea desde una perspectiva comunicación u operativa para su identificación. Ej: Sistema de riego automático
5. **Meta del programa, proyecto o estándar de servicio:** Establecer la meta producto que se quiere alcanzar una vez finalizada la implementación y detallar la línea de base inicial. Ej:
   - **Línea de base:** 60% de los parques y plazas categoría A+ y A (72) cuentan actualmente con sistema de riego automático.
   - **Meta:** 100% de los parques y plazas categoría A+ y A (120) con sistema de riego automático a fines de 2025.
6. **Descripción de proyecto:** Especificar brevemente las acciones que se llevarán a cabo para cumplir con los objetivos establecidos. Ej: Instalación de sistema de riego automático en principales parques y plazas de la Ciudad (120)
7. **Fechas de Inicio y Fin:** Indicar la fecha de inicio de las actividades necesarias para llevar a cabo el proyecto, incluye todo tipo de preparativos así como de instancias administrativas previas y posteriores. Ej: Inicio: Marzo de 2025 / Fin: Diciembre 2025.
8. **Partida presupuestaria asociada:** Detallar si la necesidad presupuestaria para el proyecto corresponde a Gasto, Inversión, Mantenimiento o Recursos Humanos, especificando los montos y las categorías en las que se ubican. Ej: Gasto por $150.000.000 e Inversión por $500.000.000
9. **Proyecto Nuevo o Continuidad:** Especificar si el proyecto corresponde a una iniciativa nueva o si la solicitud corresponde a la continuación de un proyecto o programa ya existente en años previos.

Paso 2.

Diseñar la herramienta de carga: A partir de las variables seleccionadas como requisitos básicos establecer una herramienta de carga de la información.

La herramienta debe ser simple, para que el proceso sea ágil y eficiente para las áreas que lo deben completar.

	Eje de trabajo	Objetivo estratégico	Áera Responsable: Secretaría / Subsecretaría / Dirección	Nombre del proyecto	Descripción	Fecha de inicio (DD/MM/AA)	Tipo de proyectos: Nuevo / Continuidad	Partida presupuestaria	Presupuesto tottal solicitado	Indicador (es)	Línea de base	Meta
1												
2												
3												
4												
5												

En algunos requisitos es útil pedir información más detallada para poder analizar más aspectos. Por ejemplo, para solicitudes de recursos humanos detallar roles necesarios, sueldos estimados, fecha necesaria de ingreso.

Paso 3.

Debe detallar la descripción de cada requisito y las categorías posibles de respuesta en los casos que existan.

De acuerdo al cronograma de planificación que establece los tiempos previstos para su elaboración, enviar la herramienta a los referentes junto con el instructivo.

Paso 4.

Unificar información de todas las áreas en un solo documento para análisis por parte de la Unidad.

Presentación de programas, proyectos y estandard de servicios

Etapa

PLANIFICACIÓN DE GOBIERNO, PLANIFICACIÓN OPERATIVA

Objetivo

Establecer un modelo de presentación con el fin de facilitar a las áreas una estructura de presentación homogénea que ordene y sistematice la información. Además, debe facilitar la comprensión por parte de los líderes del Gobierno.

Paso 1.

¿Qué tener en cuenta en la presentación?

Relevante: Presentar los aspectos clave que impactan directamente en la toma de decisiones, enfocándose en los datos más críticos y necesarios para la evaluación del plan.

Sintética: Reducir la cantidad de texto al mínimo necesario, apoyándose en gráficos, tablas que resuman y visualicen información compleja, facilitando su interpretación y agilizando la comprensión.

Estandarizada: Mantener un formato visual homogéneo y coherente en todas las diapositivas, incluyendo tipografía, colores y estructura de contenido, lo que optimiza la lectura rápida y uniforme.

Paso 2.

¿Que incorporar?

Carátula: Que contenga el nombre del área y el periodo contemplado en la planificación a presentar

Visión: Detallar los puntos principales.

Objetivos y Metas: Especificar los ejes de trabajo, los objetivos estratégicos, los indicadores y las metas para cada uno de los años de gestión

Eje	Objetivo estratégico	Línea de base	Meta año 1º	Meta año 2º	Meta año 3º	Meta año 4º
Plazas y parques	Aumentar el porcentaje de parques y plazas con sistema de riego automático del 10% al 80% en cuatro años, para mejorar la gestión del agua y la eficiencia en el mantenimiento.	10% de parques con sistema de riego automático	30% de parques con sistema de riego automático	50% de parques con sistema de riego automático	60% de parques con sistema de riego automático	**80% de parques con sistema de riego automático**
Movilidad urbana	Renovar el 100% de las estaciones de bicicletas públicas en cuatro años, aumentando la funcionalidad y seguridad con 10 estaciones renovadas por año.	20 estaciones en funcionamiento	Renovación de 10 estaciones	Renovación de 20 estaciones	Renovación de 30 estaciones	**Renovación de 40 estaciones**

Presupuesto Solicitado: Elaborar un resumen que distinga el tipo de presupuesto solicitado (Por ej: Gasto, Inversión, Mantenimiento o Recursos Humanos). Distinguir también entre los programas/proyectos que ya se venían ejecutando en años previos y los nuevos.

Eje	RRHH	Gasto corriente	Inversión o capital	Mantenimiento	Total
Proyecto de continuidad	N/A	$$$	$$$	$$$	$$$
Proyectos nuevos	$$$	$$$	$$$	$$$	$$$
TOTAL	$$$	$$$	$$$	$$$	$$$

Ficha de proyectos: deberá contener:

- **Diagnóstico:** Breve descripción de la problemática.
- **Descripción del proyecto/programa/estándar de servicio:** Detalle concreto de las acciones y el impacto esperado.
- **Meta:** Producto a alcanzar al finalizar la implementación
- **Fechas de inicio/fin y principales hitos:** Detallar los principales hitos.
- **Factibilidad:** Detallar qué acciones se necesitan para garantizar factibilidad. Por ejemplo se requiere la modificación o confección de una ley o algún otro tipo de normativa.
- **Presupuesto:** Señalar la necesidad presupuestaria requerida contemplando los distintos tipos de presupuesto.

Paso 3.

Envío a las áreas

Enviar una copia de la plantilla estandarizada a los referentes del proceso de cada una de las áreas. Se deberá acompañar con una guía de instrucciones para su uso donde se detalle el contenido de cada sección y los formatos visuales a utilizar.

Priorización de programas, proyectos y estandard de servicios

Etapa

PLANIFICACIÓN DE GOBIERNO, PLANIFICACIÓN OPERATIVA

Objetivo

Guiar el proceso de priorización de proyectos a través de criterios que permitan definir los programas, proyectos y estandard de servicios que serán aprobados.

Paso 1.

Establecer criterios de priorización a partir de los cuales se pondera cada programa y proyecto

- Identificar la correspondencia con prioridades y objetivos estratégicos de gobierno.
- Evaluar impacto positivo o negativo en la opinión pública.
- Establecer la factibilidad presupuestaria, política, social y de capacidad del área de implementar dicho programa o proyecto.
- Valorar si es un proyecto nuevo o la continuidad de un proyecto existente.
- Analizar el grado de ejecución presupuestario que ha tenido el área para analizar la capacidad de ejecución de la misma.
- Otros criterios que se consideren importantes en el distrito.

Paso 2.

Elaborar la Matriz

Completar la información en base a los criterios del Paso 1 para cada uno de los proyectos a evaluar.

Ministerio / Secretaría / Dirección	Proyectos	Tipo de gasto	Continuidad / Nuevo	% de ejecución año anterior	Incluye ampliación de alcance	¿Requiere RRHH?	Impacto Positivo en Opinión Pública	Impacto Negativo en Opinión Pública	Alineamiento con Objetivos Estratégicos
Ministerio / Secretaría / Dirección	Proyecto A	Inversión	Continuidad	50%	No	Sí	Sí	No	Alineamiento con Objetivo de Cambio Climático
Ministerio / Secretaría / Dirección	Proyecto B	Gsato corriente	Nuevo	100%	No	No	Sí	No	Alineamiento con Objetivo de Transparencia
Ministerio / Secretaría / Dirección	Proyecto C	Mantenimiento	Continuidad	40%	Sí	No	No	Sí	Alineamiento con Objetivo Estratégicos

Paso 3.

Analizar y predefinir programas y proyectos.

- Analizar los programas y proyectos en base a los criterios. Iterar pedidos a las áreas en caso de información insuficiente.
- Predefinir los programas y proyectos:
  - **Aprobados:** Los que se proponen realizar.
  - **Aprobados condicionados:** Se requieren cambios en los recursos o teoría del cambio para pasar a categoría aprobados.
  - **Pospuesto:** No cuentan con factibilidad, pero podrían tenerla en un futuro cercano.
  - **Desaprobados:** No avanzan en el proceso.

Paso 4.

Priorización final con el líder del gobierno.

Discutir y definir junto al líder del gobierno la sugerencia de aprobación.

Paso 5.

Comunicación de prioridades y alineación de estrategia transversal.

- Comunicar a las áreas los programas, proyectos y estandares de servicio definidos.
- Alinear con las áreas de Comunicación y Ministerio de Hacienda las estrategias transversales del Gobierno a partir del plan aprobado.

Carta de Compromiso

Etapa

PLANIFICACIÓN DE GOBIERNO, PLANIFICACIÓN OPERATIVA

Objetivo

Elaborar un documento que refleje el compromiso asumido entre la Unidad, las áreas y el líder del gobierno.

Paso 1.

Guía para la realización de la carta de compromiso

Este documento reúne y prioriza la información generada durante el proceso de planificación, consolidándose como el último paso de esta etapa. La carta de compromiso incluirá:

1. **Visión de la Jurisdicción**
2. **Marco Estratégico: objetivos y metas**
   - Incluye un desglose detallado por año.
3. **Presupuesto**
   - Desglose por categorías necesarias: Gasto corriente, inversión, capital, etc.
4. **Detalle de programas y proyectos**
   - Nombre
   - Indicador y meta
   - Presupuesto asignado y tipo de presupuesto
   - Área responsable
   - Cronograma de hitos principales
   - Curvas de inversión

Paso 2.

Unificar la información en formato estandarizado que sea ejecutivo y muestre de manera sintética cada uno de los conceptos.

1. Visión

Desarrollo de la visión

2. Objetivos Estratégicos

Objetivo Estratégico	Indicador Estratégico	Línea Base 2022	Meta		Frecuencia de medición	Fuente de información
			2022	2023		
Nombre objetivo	Detalle de indicador	Número	Número	Número	Cantidad de días	

3. Presupuesto

Año	RRHH	Gasto Corriente	Inversión	Mantenimiento	Total
2020	$XX	$XX	$XX	$XX	$XX
2021	$XX	$XX	$XX	$XX	$XX
2022	$XX	$XX	$XX	$XX	$XX
2023	$XX	$XX	$XX	$XX	$XX

4. Programas y proyectos

Nro.	Proyecto	Indicador	Meta	Alcance	2022 $ Dic 2022	2022 $ Dic - 2022	2023 $ Dic - 2023	2023 $ Dic - 2023
1	Nombre Proyecto	Detalle de indicador	Número	Descripción básica del proyecto	$XX	$XX	$XX	$XX

5. Caminos críticos de programas y proyectos

Programas y proyectos con hitos mínimos necesarios para la firma del acuerdo

Nombre área				
Nombre subárea				
Proyecto	Nombre Hito/Subhito	Fecha Comienzo	Fecha Fin	Camino Crítico
Proyecto 1	Anteproyecto	01/05/2022	28/04/2023	
	Llamado a licitación	01/04/2022	28/04/2022	
	Apertura de ofertas	28/05/2022	28/05/2022	
	Adjudicación	15/06/2022	30/06/2022	Si
	Movimiento de suelos	01/07/2022	30/09/2022	Si
	Construcción	01/08/2022	15/11/2022	Si
	Terminaciones	16/11/2022	30/12/2022	
	Inauguración	01/12/2022	01/12/2022	

6. Curvas de inversión de programas y proyectos para 2022

Nro	Proyecto	2022 Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sept	Oct	Nov	Dic
1	Proyecto 1	$XX	$XX	$XX	$XX	$XX	$XX	$XX	$XX	$XX	$XX	$XX	$XX

Paso 3.

Verificación y firma de la carta

Enviar versión preliminar de la carta al área para que sea revisada y firmada por los líderes de cada área.

Ejemplo de firma de la Carta de Compromiso.

Por medio de la presente, me comprometo a alcanzar las metas definidas en el punto N° 2.2 a través de la operación cotidiana de la jurisdicción a mi cargo y de la ejecución de los proyectos aprobados en los puntos N° 2.4 y 2.5, respetando las metas, presupuestos, plazos de ejecución y necesidades de financiamiento detalladas en el documento.

Fecha: / / 2023

Modelo de Temario para reunión de gestión

Etapa

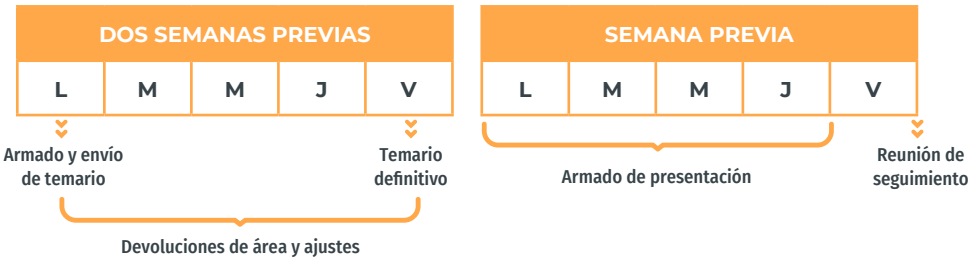
MONITOREO Y RESOLUCIÓN

Objetivo

Crear una agenda con programas y proyectos que se analizarán en las reuniones de gestión.

Paso 1

Semana previa a la realización de la reunión elaborar una propuesta de temario para retroalimentar con el área



Definición de proyectos y detalle:

1. Identificar los programas y proyectos prioritarios del área.

Para cada uno de los proyectos revisar:

- **Cronograma:** revisar el detalle de actividades planificadas.¿Se han cumplido los hitos previstos antes de la reunión? ¿Qué hitos están planificados para el corto plazo después de la reunión?
- **Indicadores y metas:** ¿Los indicadores de desempeño están cumpliendo con el avance planificado para alcanzar las metas establecidas? ¿Existen desviaciones significativas en alguno de los indicadores?
- **Ejecución presupuestaria:** ¿La ejecución presupuestaria se alinea con lo planificado? ¿Existen desviaciones significativas entre el presupuesto planificado y el real?

2. Análisis de otros temas coyunturales o riesgos asociados al área que deban ser tratados durante la reunión.

Paso 2

Definir para cada proyecto o tema el referente a cargo de la elaboración del contenido y de la presentación

Paso 3

Organizar el orden de presentación de los proyectos/temáticas

Requiere decisión: Programas, proyectos o temas que requieren tomar decisión de manera conjunta con las autoridades.

Alerta/Riesgo: Programas, proyectos o temas que presentan desviaciones o posibles desviaciones en su planificación que comprometen el cumplimiento de objetivos o metas.

Informativo: Programas, proyectos o temas que avanzan sin problemas y se presentarán avances, hitos o próximos pasos.

Paso 4

Enviar al área la propuesta de temario y solicitar una devolución con observaciones y propuestas.

Paso 5

Acordar temario definitivo una semana previo a la reunión:

Incorporar las sugerencias que se consideren pertinentes siempre que estas no eliminen temas prioritarios o centrales para el monitoreo. Enviar formalmente al área el temario acordado.

Reunión de Gestión
Nombrel Área
Fecha

¡Hola!
A continuación les enviamos un temario de la reunión de gestión

Temas que Requieren Decisión

1. Nombre, Programa o Proyecto. Responsable: Nombre
- Presentar análisis de la evaluación de ofertas de la licitación prevista adjudicar el de Octubre. (15 min)

Temas en Alerta o Riesgo de Demora

2. Nombre, Programa o Proyecto. Responsable: Nombre
- Presentar avances de la cantidad de inscriptos al curso comparando con la meta total prevista al mes de Octubre. (10 min)

Temas Informativos

3. Nombre, Programa o Proyecto. Responsable: Nombre
- Presentar resultados de la finalización del proyecto. (5 min)

La información representada corresponde a ejemplos ilustrativos.

Monitoreo de Indicadores de Gestión

Etapa

MONITOREO Y RESOLUCIÓN

Objetivo

Desarrollar un tablero que presenta visualmente el desempeño de los programas y proyectos.

El tablero de indicadores tiene dos etapas: por un lado, la construcción del tablero, y por el otro el proceso de monitoreo.

Construcción del tablero de monitoreo

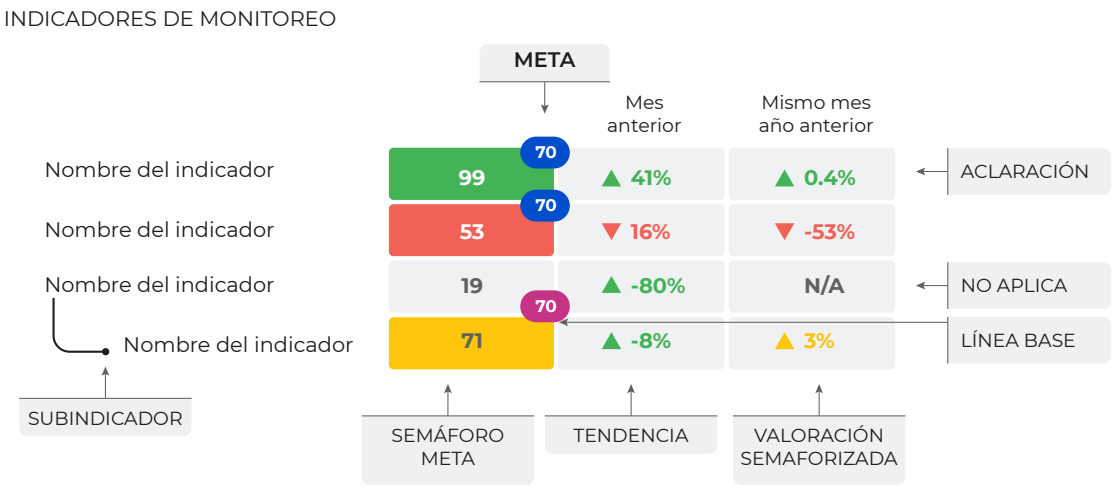
Elementos a incluir/considerar al momento del armado del tablero

1. Indicadores de Desempeño

- Seleccionar los indicadores de desempeño adecuados para medir el avance del proyecto.
- Se podrán incluir indicadores estratégicos y también operativos, que contribuyen al cumplimientodel objetivo. Ej: Km de ciclovías construidos, satisfacción de usuarios de ciclovías.

2. Metas y Umbrales

- Establecer metas específicas, cuantificables y con plazos definidos que permitan implementar una semaforización del desempeño.



3. Datos de Referencia y Líneas Base

- Recolectar datos históricos para comparar y medir el progreso.
- Establecer una línea base para cada indicador.

4. Frecuencia de Actualización

- Determinar la periodicidad de la actualización de los indicadores (mensual, trimestral, anual).

5. Responsables y Fuentes de Datos

- Identificar los responsables de la recopilación y reporte de datos.
- Especificar las fuentes de datos utilizadas para cada indicador.
- Definir la herramienta asociada donde se realice la carga de información que alimenta a cada indicador.

Elementos Visuales

6. Gráficos y Tablas

- Utilizar gráficos (barras, líneas, torta, etc.) y tablas para representar datos de manera clara y comprensible. Incluir colores y símbolos para resaltar el estado de los indicadores (por ejemplo, verde para metas alcanzadas, amarillo para alertas, rojo para riesgos/alertas).

7. Dashboards Interactivos

- Implementar dashboards interactivos que permitan a los usuarios explorar los datos en detalle (Power BI / Data Studio / otra herramienta)
- Usar filtros y opciones de desglose para analizar datos específicos.

Ejemplo de tablero ejecutivo de indicadores de gestión

Proceso de monitoreo de desempeño de indicadores

Paso 1

Procesos de carga

Coordinar con las áreas la periodicidad de actualización del tablero de monitoreo. Esto asegura que la información esté disponible y define los plazos de revisión por parte de los equipos de la unidad.

Paso 2

Análisis de información

Analizar los datos reportados por el área para identificar alertas, ya sea por alto o bajo desempeño, y evaluar tendencias a partir de los datos históricos. Este análisis permite entender estos comportamientos

Paso 3

Resolución de consultas

Enviar las consultas y analizar las respuestas del área para obtener un mayor entendimiento de las posibles causas de las alertas o desviaciones, tanto de los indicadores actuales como de las tendencias observadas.

Paso 4

Informe final

Elaborar un informe con las principales observaciones, alertas y conclusiones.

Paso 5

Presentación

Presentar los resultados en reuniones de gestión mediante una revisión ejecutiva del tablero, en la cual el equipo de la unidad resalta las principales observaciones. Si no hay una reunión de gestión próxima, la Unidad y el área pueden realizar un intercambio directo. En ambas instancias, el área analizará los resultados y evaluará la necesidad de ajustar los proyectos para mejorar el desempeño o adaptar los indicadores si es necesario.

Reporte mensual de avance de gestión

Etapa

MONITOREO Y RESOLUCIÓN

Objetivo

Elaborar un informe ejecutivo que reporte el estado de avance de los programas, proyectos y servicios prioritarios de cada área de gobierno.

Guia para la construcción del reporte

Paso 1

Definir estructura del reporte reflejando los temas prioritarios del Gobierno, junto a temas coyunturales y de relacionamiento con otros niveles del Gobierno.

- **Ejes de gobierno/áreas:** Esta sección se estructura con subtítulos basados en el agrupamiento de los programas, proyectos y servicios.. Por ejemplo, puede estar agrupado según las prioridades del gobierno.
- **Temas transversales** (Ej. con Nación, y Provincia, etc.): Reportar el avance de temáticas transversales que impactan en toda la gestión. Por ejemplo, en el caso de las intendencias, se podrían reportar los acuerdos o convenios que se encuentran en proceso o bloqueados con el nivel provincial.
- **Hitos de comunicación:** Incorporar un cuadro resumen con los próximos y los posibles hitos de gestión a comunicar. Deberán ser categorizados según su estado.
- **Ejecución presupuestaria:** En esta sección se presenta la planificación financiera del año, el estado de ejecución, los ingresos y otras observaciones o alertas. Realizarlo de manera agregada, por área y por tipo de presupuesto

Paso 2

El contenido

Recolectar información:

Para informar el estado actual de cada proyecto o de la operación de un área, el equipo de la unidad deberá revisar las últimas reuniones de gestión, así como la información obtenida mediante otras herramientas de monitoreo. A partir de esta revisión se evaluará si se cuenta con la última actualización de la situación. En caso de necesitar información actualizada, solicitar nuevos informes a las áreas correspondientes.

Redactar el informe:

Para cada programa, proyecto o servicio, se incluirán los indicadores principales con su desempeño actualizado y comparado con el período previo. Se debe procurar un detalle específico, conciso, ejecutivo e integral.

- **Etiquetas:** Incorporar etiquetas que categoricen el estado de la situación (avanza OK, demorado, demora grave, finalizado, cumple meta, alerta/riesgo). Estas etiquetas, a través de una colorimetría semaforizada, permitirán identificar rápidamente los temas críticos a revisar.
- **Riesgos/alertas y demoras:** En los casos en que existan, es importante incorporar tanto los motivos como la estrategia para la recuperación del desempeño habitual o el plan de contingencia.
- **Gráficos:** Se pueden incorporar gráficos o cuadros que permitan simplificar la información con una lectura más ágil.

Ejemplo gráficos

Reporte de programas y proyectos con diferentes estados:

La información representada corresponde a ejemplos ilustrativos.

Hito de comunicación

Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
		Obra Escuela Nueva 1	Nuevos Policías en Calle (Meta 1.500)
			Obra Escuela Nueva 2
	Recambio luces peatonales (Meta 10.500)		
Recambio de contenedores húmedos (Meta 4.950)			

Reporte información presupuestaria por área

Área	Tipo de gasto	Julio	Agosto	Septiembre
Seguridad	Gasto Corriente	🟡	🟡	🟡
	Inversión	🟡	🟢	🟢
	Mantenimiento	🟢	🟡	🔴
Educación	Gasto Corriente	🟢	🟢	🟢
	Inversión	🔴	🟢	🟡
	Mantenimiento	🟡	🟢	🟢
Espacio Público	Gasto Corriente	🟢	🟢	🟢
	Inversión	🔴	🟢	🟢
	Mantenimiento	🟡	🟢	🟡

Referencias
- 🟢 Avance de curva satisfactorio (+80% ejecutado)
- 🟡 Avanza de curva regular (50% a 79% ejecutado)
- 🔴 Avanza de curva crítico (debajo de 50% ejecutado)

Paso 3
Consolidar y presentar el informe

Revisar el contenido:

Asegurar el carácter ejecutivo del informe sin comprometer el entendimiento de la información.

Enviar el informe y acordar un espacio de revisión:

Permitirá que los líderes realicen una lectura previa e identifiquen los puntos sobre los que deseen mayor detalle.

Reunión de Gestión del Gobierno:

El equipo de la unidad presentará el informe haciendo un breve recorrido y centrándose en los puntos que los líderes indiquen para profundizar. En este espacio se toman decisiones respecto al curso de los programas, proyectos o servicios, que serán trabajadas en las reuniones de gestión o comunicadas a las áreas responsables

Árbol de Problemas

Etapa

PLANIFICACIÓN DE GOBIERNO, PLANIFICACIÓN OPERATIVA

Objetivo

Identificar las causas y las consecuencias del problema a través de una herramienta visual.

Guía para el armado de un árbol de problemas

Paso 1.
¿Cuál es nuestro problema?¿Cuáles son sus características?

Identificación de la problemática central que se busca solucionar con el proyecto de política pública. El problema se ubicará en el centro del árbol.
Ejemplo: Reclamos de ciudadanos por falta de ciclovías en la Ciudad

FICHA DE DIMENSIONAMIENTO		
1	¿Cuál es la problemática a abordar?	Reclamos de ciudadanos por falta de ciclovías en la Ciudad.
2	¿Qué sectores de la sociedad se ven afectados directamente por esta problemática?	Población en general y en particular aquellos que utilizan bicicleta como medio principal de transporte.
3	¿Qué porcentaje de la sociedad representan estos sectores?	35% de la población de la Ciudad de Buenos Aires
4	¿Existen estadísticas/estudios que permitan cuantificar la problemática?	Satisfacción con la red de ciclovias; ranking de reclamos. Informes de Universidades.
5	¿Cuáles son los valores de estos indicadores?	La red de ciclovías cubre actualmente el 15% del total de calles de la Ciudad de Buenos Aires
6	En caso de existir indicadores que permitan comprender la situación actual y pasada: ¿Cómo han cambiado los indicadores a lo largo del tiempo? ¿Hay alguna tendencia?	Desde el 2010, el indicador de satisfacción fue en aumento.

Paso 2.
¿Cuáles son sus causas?

Definición de causas raíz. Situaciones particulares que en su conjunto generan el problema central. Estas causas se ubicarán por debajo del problema central y serán la "base" de nuestro árbol.

Ejemplo:

- **Causa Raíz 1:** Falta de un plan de vialidad ciclista
- **Causa Raíz 2:** Falta de presupuesto para llevar adelante las obras
- **Causa Raíz 3:** Gran cantidad de vehículos en las vías de circulaci

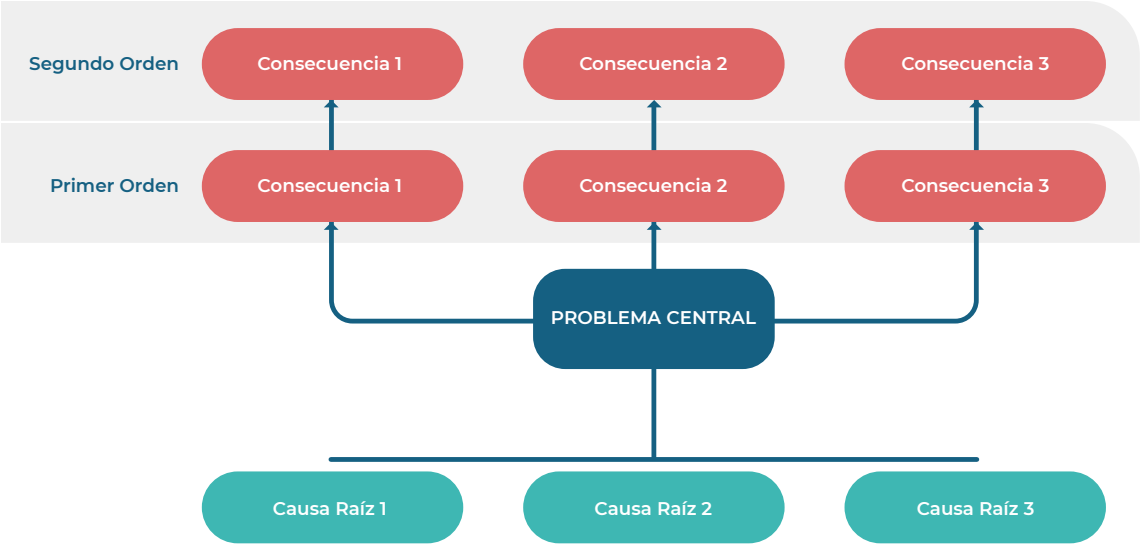
Paso 3.
¿Qué consecuencias genera nuestro problema?

Establecer las consecuencias de nuestro problema, diferenciando las de primer orden (inmediatas) de las de segundo orden (no inmediatas)

- **Consecuencia de primer orden:** Poca circulación en calles sin infraestructura ciclista
- **Consecuencia de segundo orden:** Posible sensación de inseguridad vial reportada por usuarios del sistema público de bicicletas

Paso 4.
Trasladar a presentación en formato Árbol de Problemas

→ Diseñar en formato de árbol.



Benchmark

Etapa

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA, PLANIFICACIÓN DE GOBIERNO, PLANIFICACIÓN OPERATIVA

Objetivo

Investigar y evaluar experiencias similares para identificar mejores prácticas y estándares de desempeño, con el propósito de mejorar estrategias frente a una problemática o política específica.

¿Cómo realizar un Benchmark?

Paso 1.

Definir el objetivo al cual contribuirá la herramienta.

Por ejemplo:

- Identificar estrategias para el abordaje de problemáticas específicas
- Definir metas y estándares de calidad adecuados para problemáticas específicas
- Evaluar procesos de implementación
- Evaluar optimización de recursos económicos en procesos de diseño o implementación.

Paso 2.

Identificar la situación actual propia para poder conocer el punto de partida

Paso 3.

Realizar uno o más de los siguientes tipos de benchmark.

CÓMO REALIZAR UN BENCHMARK Y QUÉ CASOS SELECCIONAR					
Alternativas	**1. Comparar contra la historia**	**2. Contra el resto del mundo**	**3. Contra otras jurisdicciones/ distritos de similares características**	**4. Con otras áreas del gobierno que tengan procesos similares**	**5. Contra otras organizaciones con buenos resultados**
Pregunta disparadora	¿Cuál fue el impacto y el rendimiento que hemos tenido en el pasado?	¿Qué niveles de impacto y rendimiento tienen otros sistemas similares alrededor del mundo?	¿Cómo nos comparamos contra otros gobiernos locales que tienen sistemas como el nuestro?	¿Qué niveles de rendimiento tienen otras entidades de nuestra sistema y cómo nos comparamos con ellos?	¿Cómo podemos aprender de cómo han realizado ciertas acciones que han logrado generar impacto?
Selección de casos	Seleccionar periodos donde se abordó la problemática	Seleccionar países con características similares	Seleccionar gobiernos locales características similares	Seleccionar organizaciones características similares	Seleccionar organizaciones con resultados de impacto sin importar sus características
Fuentes de consulta	Reportes impacto de políticas Evaluación de políticas Artículos académicos	Páginas oficiales de los gobiernos Consultar directamente a funcionarios de esos gobiernos Artículos académicos		Consulta a líderes de las organizaciones de nuestro gobierno Informes de gestión que expliquen el proceso detallado.	Consulta a las organizaciones Información pública disponible, artículos en medios especializados. Artículos académicos.

Paso 4

Analizar comparativamente

Comparar la situación actual propia con la de los casos seleccionados con el objetivo de identificar diferencias y similitudes.

Paso 5

Extrae conclusiones

Detalla las mejores prácticas de los casos en cuanto a estrategias diseñadas, implementaciones exitosas y estándares de desempeño adecuados

Paso 6

Evaluar la viabilidad de adaptar los diseños, procesos y metas para incorporar los hallazgos que permitirán alcanzar mejores resultados

Objetivos SMART

Etapa

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA, PLANIFICACIÓN DE GOBIERNO.

Objetivo

El objetivo SMART asegura que las metas sean específicas, medibles, alcanzables, relevantes y con una temporalidad definida, proporcionando claridad y enfoque en los resultados.

¿Cómo definir objetivos bajo los criterios SMART? Guía paso a paso

Paso 1.

Antes de comenzar con la guía de preguntas, redactá una versión preliminar del objetivo, especificando las siguientes características:

Verbo	Indicador a medir	Unidad de medida	Período activo	Beneficio / Relevancia
La acción que quieres hacer	Lo que quieres lograr, mejorar	Cuánto quieres mejorarlo	En cuánto tiempo, ¿cuándo?	¿Por qué es importante?
Aumentar, reducir, crear, promover, alcanzar, disminuir...	Calidad educativa, inclusión, espacio verde, nivel de conectividad, empleabilidad	35 hectáreas, 25%, 2 de cada 10.	En 3 meses, en un año, del 2020 al 2023.	Para conseguir xxx, para tener más alcance..., para mejorar...

Paso 2.

Mejora del objetivo: A partir de una guía de preguntas que te permitirá "desafiar" la idea inicial.

Específicos (Specific) ¿El objetivo planteado define exactamente lo que quieres hacer? **De lo contrario, reformula el objetivo de manera que sea específico para ese proyecto.**

Ejemplo:

- **Incorrecto:** *"Mejorar la situación laboral en la ciudad....."*
- **Correcto:** *"Reducir la tasa de desempleo juvenil en la ciudad .."*

Medibles (Measurable) ¿Se estableció una meta y cómo se medirá? **Si no lo hiciste, agrega la forma en que medirán el éxito o el fracaso al implementar y/o finalizar el proyecto.**

Ejemplo:

- **Incorrecto:** *"Reducir significativamente la tasa de desempleo juvenil en la ciudad..."*
- **Correcto**: *"Reducir un 10% la tasa de desempleo juvenil en la ciudad...."*

Alcanzables (Achievabable) ¿El objetivo es algo que podes lograr, considerando el alcance de tu proyecto? **Asegúrate de que este objetivo específico se encuentre dentro de las posibilidades y capacidades de tu proyecto y equipo.**

Ejemplo:

- **Incorrecto:** *"Eliminar el desempleo juvenil en la ciudad..."*
- **Correcto**: *"Reducir un 10% la tasa de desempleo juvenil en la ciudad...."*

Relevantes (Relevant) ¿Puede el equipo del proyecto alcanzar tu objetivo SMART de manera razonable? ¿El logro de ese objetivo es significativo para el gobierno? **Incluso si es un objetivo ambicioso, asegúrate de que esto sea algo que puedas lograr con los recursos con los que cuenta el área de gobierno.**

Ejemplo:

- **Incorrecto:** *"Realizar un relevamiento de cantidad de jóvenes desempleados."*
- **Correcto**: *"Reducir un 10% la tasa de desempleo juvenil en la ciudad...."*

Temporales (Time-bound) ¿En qué momento se logrará el objetivo planteado? **Es necesario asegurar que esté definida la fecha prevista en tu objetivo SMART.**

Ejemplo:

- **Incorrecto:** *"Reducir un 10% la tasa de desempleo juvenil en la ciudad en el corto plazo"*
- **Correcto**: *"Reducir un 10% la tasa de desempleo juvenil en la ciudad en el 2024"*

Cronograma de Actividades

Etapa

PLANIFICACIÓN OPERATIVA

Objetivo

Planificar, organizar y visualizar programas y proyectos mediante la representación gráfica de tareas, sus duraciones y encadenamiento, facilitando el monitoreo del progreso y la gestión del tiempo y recursos.

Paso 1.

Definir las tareas:

- **Desglose del Proyecto:** Desagregar el proyecto en tareas individuales y específicas Ej: *Diseño de la plaza, Revisión de accesibilidad, Convocatoria a licitación de obra,etc.*
- **Previsibilidad de recursos:** Al planificar las tareas, es importante tener en cuenta cuándo estarán disponibles los recursos necesarios y en qué momento del proceso se podrán usar efectivamente.
- **Nomenclatura clara:** Cada tarea debe tener una descripción clara y concisa que explique qué se debe hacer.

Paso 2.

Definir la duración

- **Tiempo Estimado:** Cada tarea debe tener una duración estimada (representada en días, semanas, meses,etc.) Ej: Diseño de la plaza: 1 mes para el desarrollo y aprobación del diseño
- **Precisión:** Las estimaciones deben ser precisas, basadas en experiencias previas del equipo, o de otras áreas o gobiernos.

Paso 3.

Identificar el encadenamiento de tareas:

Especificar las dependencias entre tareas, es decir, qué tareas deben completarse antes de que otras puedan comenzar. Ej: *Revisión de accesibilidad debe completarse antes de la convocatoria a licitación para asegurar que los planos cumplen con todas las normativas.*

Paso 4.

Determinar las fechas exactas

- **Calendario Detallado:** Teniendo en cuenta la duración de cada tarea y la dependencia de tareas previas, indicar las fechas planificadas de inicio y fin.
- **Actualización Continua:** Mantener estas fechas actualizadas conforme avance el proyecto. Esta actualización debe incluir el retarget y sus causas asociadas.

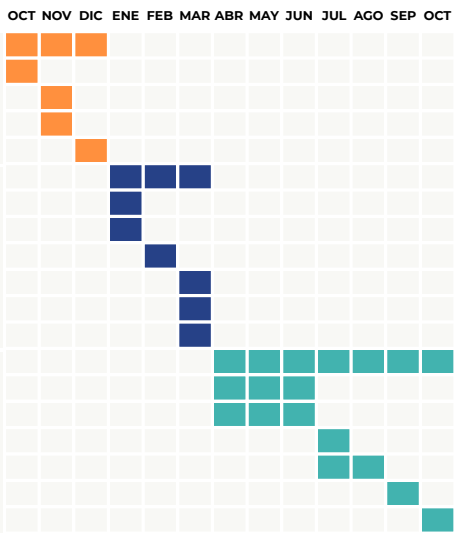
Paso 5.

Señalar hitos importantes

- **Puntos Críticos:** Incluir hitos que marquen eventos importantes o puntos de control en el proyecto Ej: *Finalización de diseño de la plaza, Inicio de obra, Instalación de juegos infantiles,etc*
- **Indicadores de Progreso:** Métricas o hitos específicos que ayudan a medir y monitorear el avance de un proyecto en relación con sus objetivos. Estos indicadores permiten verificar si el proyecto se está ejecutando según lo planificado y si las metas establecidas están en camino de ser alcanzadas. Ej *100% de parquizado, 100% de instalación de juegos, etc*

Ejemplo Diagrama de Gantt

HITO	SUBHITO	FECHA INICIO	FECHA FIN	RESPONSABLE
PROYECTO	Proceso proyecto	1/10/2023	30/12/2023	Director de Proyecto.: Martín Muñoz
	Proyecto	1/10/2023	1/11/2023	Director de Proyecto.: Martín Muñoz
	Pliego	1/11/2023	15/11/2023	Director de Proyecto.: Martín Muñoz
	Computo y presupuesto	15/11/2023	30/11/2023	Director de Proyecto.: Martín Muñoz
	Certificación aptitud ambiental	1/12/2023	1/1/2024	Director de Proyecto.: Martín Muñoz
LICITACIÓN	Proceso licitatorio	1/1/2024	24/3/2024	Director de adm. y legal: Pedro Gómez
	Llamado	1/1/2024	1/1/2024	Director de adm. y legal: Pedro Gómez
	Apertura de ofertas	31/1/2024	31/1/2024	Director de adm. y legal: Pedro Gómez
	Preadjudicación	1/2/2024	28/2/2024	Director de adm. y legal: Pedro Gómez
	Intervención PG	1/3/2024	10/3/2024	Director de adm. y legal: Pedro Gómez
	Adjudicación	13/3/2024	17/3/2024	Director de adm. y legal: Pedro Gómez
	Firma de contrato	20/3/2024	24/3/2024	Director de adm. y legal: Pedro Gómez
OBRA	Proceso de obra	3/4/2024	31/10/2024	Empresa Contratista y Director de proyecto
	Calzada	3/4/2024	30/6/2024	Empresa Contratista y Director de proyecto
	Vereda	3/4/2024	30/6/2024	Empresa Contratista y Director de proyecto
	Alumbrado	3/7/2024	28/7/2024	Empresa Contratista y Director de proyecto
	Riego	3/7/2024	31/8/2024	Empresa Contratista y Director de proyecto
	Paisajismo	1/9/2024	30/9/2024	Empresa Contratista y Director de proyecto
	Instalación mobiliario	2/10/2024	31/10/2024	Empresa Contratista y Director de proyecto



Bibliografía

Aguilar Villanueva, L. F. 1993. *La implementación de las políticas*. Mexico: Miguel Angel Porrúa.

Alessandro, M., Santiso, C. y Lafuente, M. 2013. *The Role of the Center of Government: A Literature Review*. Inter-American Development Bank.
Disponible en: https://publications.iadb.org/en/node/11877

Almansi, F., Motta, J. M., Hardoy, J. 2020. Incorporating a resilience lens into the social and urban transformation of informal settlements: the participatory upgrading process in Villa 20, Buenos Aires (2016-2020). En *Environment and Urbanization*. Vol 32 (2), pages 407 - 428. Sage Journals.

Aquilino, N y Rubio, J. 2019. *Los primeros 100 días de gobierno. ¿Implementar o planificar?*. Buenos Aires. CIPPEC.

Armijo, M. 2011. *Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público*. Santiago de Chile: Naciones Unidas, CEPAL, ILPES.

Arriagada, R. 2002. *Diseño de un sistema de medición de desempeño para evaluar la gestión municipal: una propuesta metodológica*. Santiago de Chile: CEPAL.

Barber, M. 2016. *How to run a government: so that citizens benefit and taxpayers don't go crazy*. London: Penguin Books.

Barber, M., Moffit, A. y Kihn, P. 2011. *Deliverology 101: a field guide for educational leaders*. Thousand Oaks, Calif., London: Corwin Press ; Sage.

Blutman, G. y Felcman, I. 2020. *Cultura organizacional: aunque no la veamos siempre está. En La administración pública en tiempos disruptivos.* Buenos Aires: Asociación Argentina de Estudios de Administración Pública.

CAF. 2015. *Capítulo 4: El poder de la participación ciudadana. En Un Estado más efectivo*. Bogota: Corporación Andina de Fomento.

Di Virgilio, M.M. y Solano, R. 2012. *Monitoreo y Evaluación de politicas, programas y proyectos sociales.* Buenos Aires: CIPPEC.

Estevez, A. y Esper, S. 2009. *Revisitando el modelo secuencial de políticas públicas en Revista del Instituto AFIP*. Buenos Aires.

Fernandez Arroyo, N. y Schejtman, L. 2012. *Planificación de políticas, programas y proyectos sociales.* Buenos Aires: CIPPEC.

Haro, M. I. y Fernández Díez, M. C. 2019. *Diagnóstico de la situación del monitoreo y evaluación en la banca pública de desarrollo en América latina y el caribe*. Washington: Banco Interamericano de Desarrollo.

Kusek, J.Z. y Rist, R.C. 2004. *Ten steps to a results-based monitoring and evaluation system: a handbook for development practitioners*. Washington, DC: World Bank.

Lafuente, M. y González, S. 2018. *¿Qué impacto tienen las unidades de cumplimiento?: Evaluando innovaciones en los gobiernos*. Inter-American Development Bank.

Lindquist, E. 2006. *Organizing for policy implementation: the emergence and role of implementation units in policy design and oversight*. Journal of comparative policy analysis. Paginas: 311 - 324. DOI: 10.1080/13876980600970864.

Lira, L. 2006. *Revalorización de la planificación del desarrollo*. Santiago de Chile: ILPES - CEPAL.

Moore, M. 1995. *Creating public value. Strategic Management in Government*. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press.

Mulgan, G. 2008. *The art of public strategy: mobilizing power and knowledge for the common good*. Oxford: Oxford University Press.

Nacke, M. y Cellucci, M. 2013. *La planificación estratégica: herramienta para la transparencia y la rendición de cuentas en el gobierno local*. Buenos Aires: CIPPEC.

OCDE. 2008. *Section 10: Monitoring and Evaluation. In: The OECD DAC Handbook on Security System Reform*. Paris: OECD Publishing.

PNUD. 2002. *Manual de Planificación, seguimiento, y evaluación de los resultados de desarrollo*. Nueva York: PNUD.

Ramos, C. y Milanesi, A. 2021. *A Brief Story of Latin American Public Administration: A Particular Model. In: The Emerald Handbook of Public Administration in Latin America*. Bingley. Bingley: Emerald Publishing Limited.

Santiso, C. y Ortiz de Artiñano, I. 2020. *Govtech y el futuro del gobierno 2020*. Caracas: Corporación Andina de Fomento y PublicTechLab de IE University de España.

Scartascini, C., Spiller, P. T., Stein, E. y Tommasi, M. 2011. *Capítulo 1: . ¿Cómo se juega en América Latina? Instituciones políticas, procesos de negociación y políticas públicas. En: El juego político en America Latina. ¿Cómo se deciden las políticas públicas?*. Colombia: Banco Interamericano de Desarrollo

Shostak, R., Alessandro, M., Diamond, P., Mosqueira, E. y Lafuente, M. 2023. *El centro de gobierno: nuevas perspectivas tras una década de reformas*. Washington: Banco Interamericano de Desarrollo.

Stein, E., Tommasi, M., Echebarria, K., Lora, E., Payne, M. 2006. *La política de las políticas públicas. Progreso económico y social en América Latina*. Washington: David Rockefeller Center for Latin American Studies Harvard University, Banco Interamericano de Desarrollo.

EL MÉTODO

Cómo hacer que las cosas pasen

MANUAL DE GESTIÓN PARA GOBIERNOS

HORACIO RODRÍGUEZ LARRETA

MAD