

# GUÍA DE HERRAMIENTAS DE GESTIÓN PARA MUNICIPIOS

GESTIÓN POR RESULTADOS



RIL

RED DE INNOVACIÓN LOCAL



KONRAD  
ADENAUER  
STIFTUNG

Irazusta, Delfina

Guía de herramientas de gestión para municipios : gestión por resultados / Delfina Irazusta. -  
1a ed. - Ciudad Autónoma de Buenos Aires : Konrad Adenauer Stiftung, 2019.  
88 p. ; 30 x 21 cm.

ISBN 978-987-1285-64-8

1. Gestión Pública. I. Título.

CDD 320.82

© Konrad-Adenauer-Stiftung

Suipacha 1175, piso 3°

C1008AAW

Buenos Aires

República Argentina

Tel: (54-11) 4326-2552

[www.kas.de/argentinien/es/](http://www.kas.de/argentinien/es/)

[info.buenosaires@kas.de](mailto:info.buenosaires@kas.de)

ISBN: 978-987-1285-64-8

Impreso en Argentina

Febrero 2019

Hecho el depósito que establece la Ley 11.723.

Prohibida su reproducción total o parcial, incluyendo fotocopia,  
sin la autorización expresa de los editores.

# ÍNDICE



5

INTRODUCCIÓN

69

COORDINACIÓN  
Y SEGUIMIENTO

7

RELEVAMIENTO  
INTEGRAL DE  
DATOS Y  
DIAGNÓSTICO

83

EVALUACIÓN DE  
IMPACTO

47

PLANIFICACIÓN

87

CONSIDERACIONES  
FINALES E  
INVITACIÓN A LA  
ACCIÓN



# INTRODUCCIÓN

Esta guía es un instrumento que la Red de Innovación Local elaboró con el fin de acercar a los municipios un paso a paso para implementar una gestión profesional cuyos pilares fundamentales son:

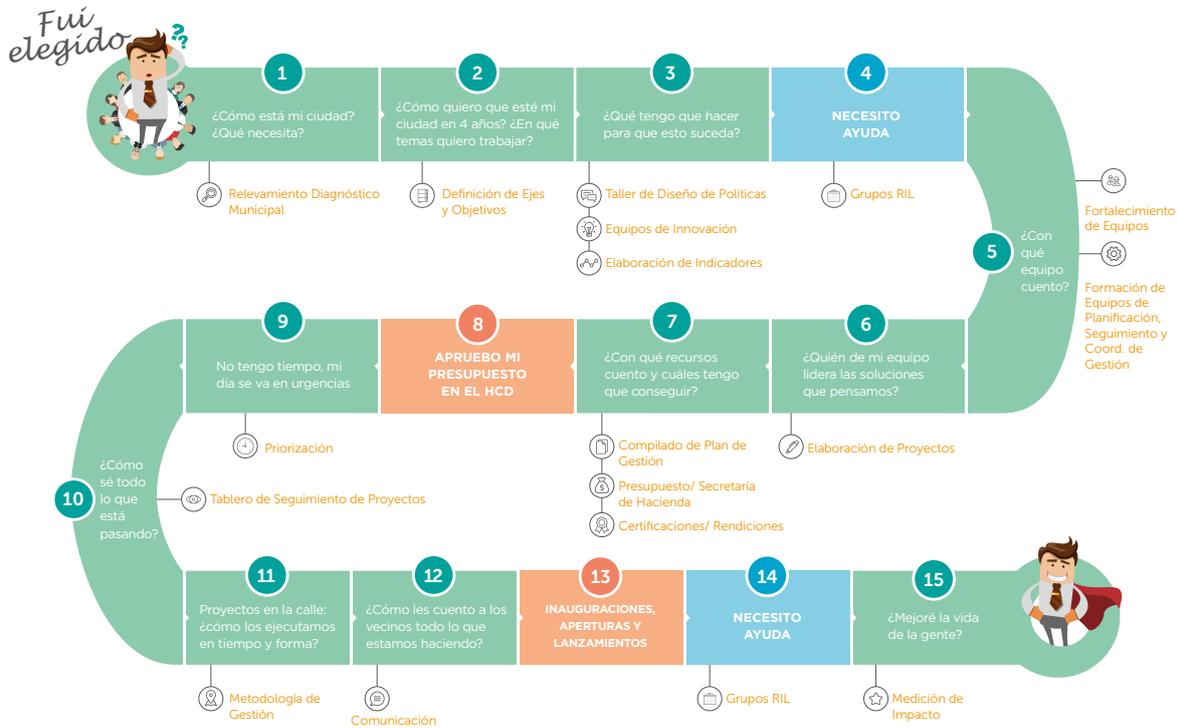


Con este material queremos acercar a intendentes y equipos de gobierno una metodología orientada a resultados que permita:

- *Identificar oportunidades de mejora basadas en información.*
- *Alcanzar los objetivos y metas planificados.*
- *Evaluar el impacto de las actividades desarrolladas.*
- *Comunicar estratégicamente el plan de gestión.*

Las herramientas que presentamos en esta guía siguen la lógica de lo que desde RIL se denomina el camino del intendente.





Este esquema fue pensado para equipos que recién asumen su gestión y tienen por delante cuatro años de trabajo. No obstante esto, cualquier intendente o funcionario de un equipo que se encuentra ya en su segundo, tercer o cuarto año de gestión podrá utilizar las herramientas que resulten útiles según el momento del año y los objetivos a lograr.

## EL CICLO DE LAS HERRAMIENTAS DE GESTIÓN

Un municipio, tanto para funcionamiento diario como para cumplir sus objetivos, implementa continuamente distintos proyectos. Para lograr el éxito de cualquier proyecto, es fundamental trabajar desde un enfoque metódico que permita orientar adecuadamente nuestras acciones de principio a fin.

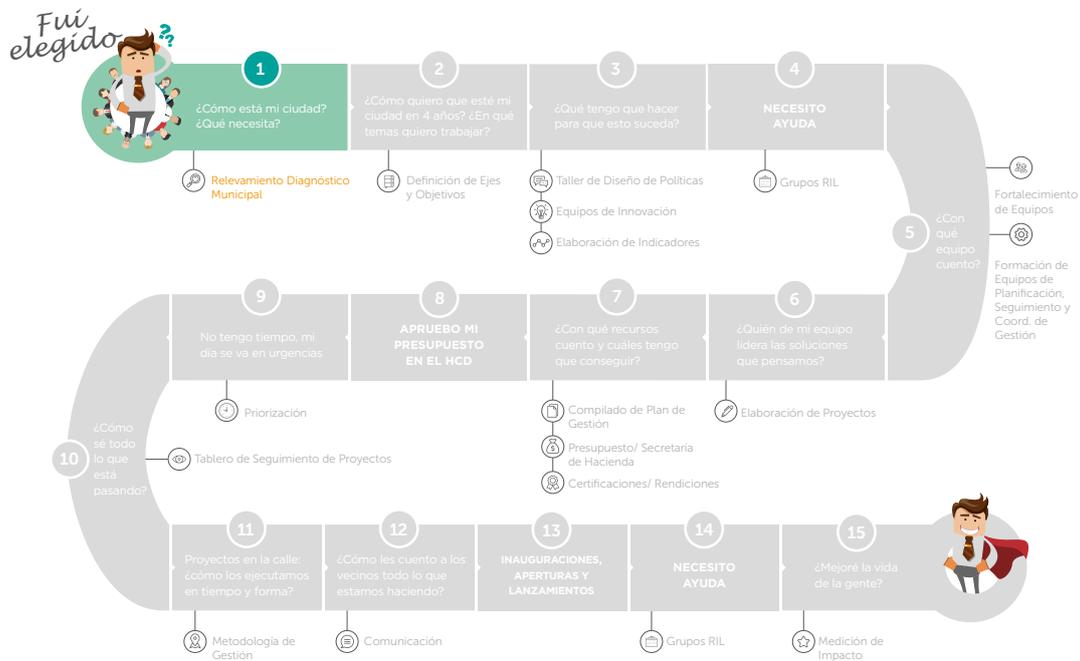
Se presenta a continuación un esquema simple y conciso del camino a seguir:



### Caso "Municipio ABC"

Para ilustrar con más claridad el camino propuesto en la implementación de herramientas de gestión se utilizará un caso ficticio –"Municipio ABC"– que ayudará a comprender la aplicación práctica de los lineamientos e instrumentos incluidos en esta guía.

# RELEVAMIENTO INTEGRAL DE DATOS Y DIAGNÓSTICO



*Ningún viento es favorable para quien no sabe adónde va.*

*Séneca*

## RELEVAMIENTO INTEGRAL DE DATOS Y DIAGNÓSTICO

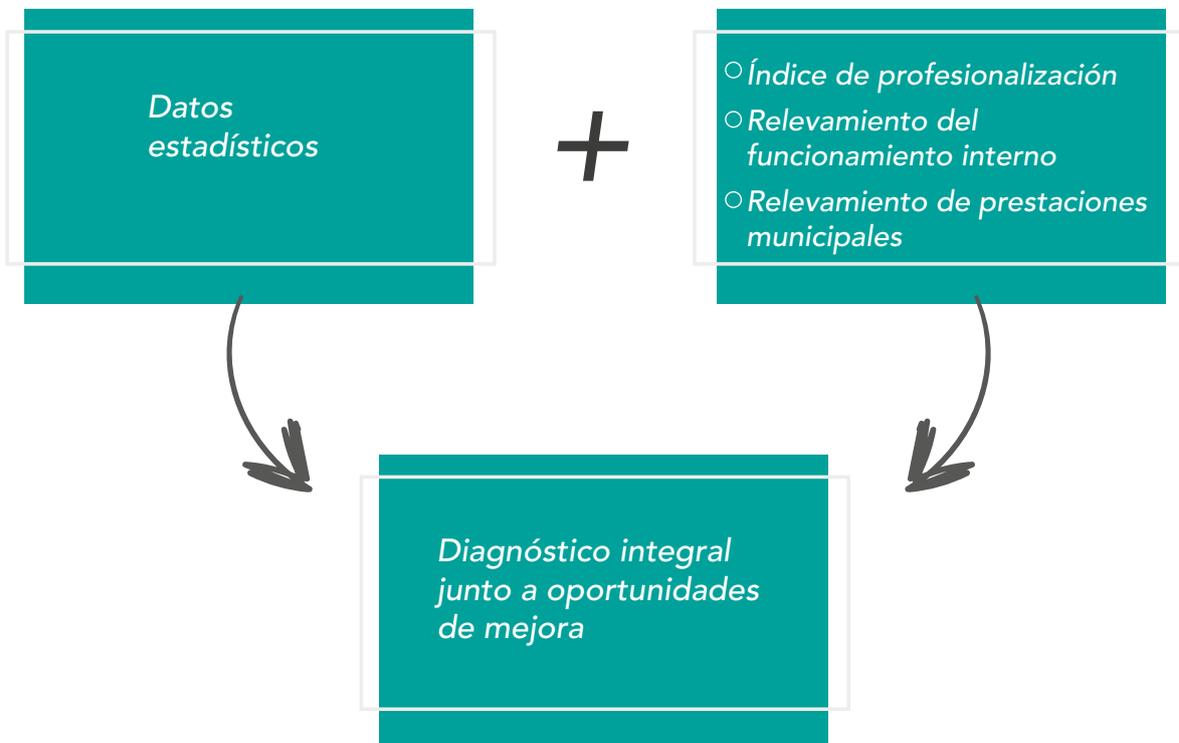
Continuamente desde RIL nos encontramos con intendentes y equipos de gobierno que al iniciar sus gestiones creen conocer –por intuición y experiencia– los desafíos que enfrentan sus comunidades. Sin embargo, al avanzar la gestión y profundizar el conocimiento de su territorio, descubren problemáticas y oportunidades que no habían considerado y se convierten en elementos clave para el desarrollo local.

El primer paso para identificar y resolver un desafío consiste en realizar un diagnóstico. Este proceso permitirá analizar una determinada realidad social en pos de diseñar las acciones y proyectos que colaboren a su mejora.

Un buen diagnóstico brindará una línea de base sólida de donde partir para tomar decisiones estratégicas de manera acertada, o bien redireccionar los recursos en caso de que se requiera.

Una “foto completa” del estado general del municipio es fundamental para poder analizar las problemáticas y oportunidades, y avanzar en la etapa siguiente de planificación, ya que permite tomar decisiones sobre la base de datos y evidencia certera.

Cuando hablamos de “foto completa” hacemos referencia tanto a la información estadística de la localidad –que aportará las desafíos a trabajar– como a la información del funcionamiento interno del municipio y las prestaciones que brinda, que aportará otros aspectos a tener en cuenta para cumplir los objetivos (ej: recursos disponibles, procesos a mejorar, entre otros).



# ¿CÓMO IMPLEMENTAR UN PROCESO DE DIAGNÓSTICO EFICIENTE?

Se propone comenzar con algunas preguntas disparadoras:

1

¿Qué información necesita el equipo para gestionar su localidad?

2

¿Con qué fuentes de información (interna y externa) se cuenta?

3

¿Sobre qué temas hay información? ¿Cuáles son los datos existentes? ¿Qué datos hay que conseguir?

4

¿Qué utilidad tienen los datos existentes? ¿Evidencian alguna problemática u oportunidad de mejora? ¿Con qué fin se los puede utilizar? ¿Es necesario validar o auditar algún dato?



*Este ejercicio ayudará a identificar los desafíos principales sobre los cuales se trabajará. Evaluar la normativa existente al respecto también aportará información de calidad sobre cada tema.*

1



## RELEVAMIENTO DE DATOS ESTADÍSTICOS

### ¿CÓMO ESTÁ MI CIUDAD? ¿QUÉ NECESITA?

En este aspecto se seleccionaron más de 90 datos que sería pertinente que todo intendente, equipo de gobierno y referente comunitario conozcan de su localidad. Estos datos pueden ser relevados por un equipo de gobierno en funciones, pero también suelen ser fundamentales para equipos que se encuentren en la etapa de preparación y que busquen postularse para gestionar su ciudad.

Esta información permite hacer una primera observación del municipio en materia de características demográficas, accesibilidad a servicios básicos, infraestructura urbana, desarrollo productivo, cultura, etc. El procesamiento y análisis de estos datos proveerá de información de valor para el análisis de la realidad local.



Categorías / variables		Datos	Fuente	Responsable
<b>Datos Demográficos</b>				
1	Cantidad de habitantes			
2	Cantidad de hogares			
3	Distribución porcentual de la población según género (femenino/masculino)			
4	Distribución porcentual etaria de la población 0-14			
5	Distribución porcentual etaria de la población 15-24			
6	Distribución porcentual etaria de la población 25-54			
7	Distribución porcentual etaria de la población 55-64			
8	Distribución porcentual etaria de la población 65 y más			
9	Distribución geográfica de la población (urbana/rural)			
10	Porcentaje de población extranjera			
11	Porcentaje de población con NBI			
12	Porcentaje de hogares bajo la línea de indigencia			
13	Porcentaje de hogares bajo la línea de pobreza			
14	Cantidad de asentamientos precarios			
15	Cantidad de hogares en asentamientos precarios			
16	Porcentaje de población que habita en asentamientos			
17	Cantidad de hogares en espacios vulnerables a los desastres naturales			
<b>Datos Geográficos</b>				
18	Superficie total del municipio			
19	Porcentaje de superficie del área urbana			
20	Porcentaje de superficie del área rural			
21	Densidad poblacional			
<b>Acceso a Servicios Básicos</b>				
22	Porcentaje de hogares con servicio de energía eléctrica			
23	Porcentaje de hogares con cobertura de red de gas natural			
24	Porcentaje de hogares que utilizan gas licuado (garrafas)			
25	Porcentaje de hogares con cobertura de agua potable			
26	Porcentaje de hogares que se abastecen de pozos/bombas de agua			
27	Porcentaje de hogares con cobertura de red de cloacas			
28	Porcentaje de hogares con pozos ciegos			
29	Porcentaje de hogares con acceso a internet			
30	Consumo promedio anual por hogar de energía eléctrica			
31	Consumo promedio anual por hogar de gas natural en red			
32	Consumo promedio anual por hogar de gas licuado (garrafas)			
33	Cantidad de cortes de energía eléctrica en el año anterior			
34	Duración promedio de los cortes de energía eléctrica en el año anterior			
35	Cantidad de cortes de agua en el año anterior			
<b>Infraestructura Urbana</b>				
36	Porcentaje de cobertura de alumbrado público			
37	Porcentaje de cobertura de alumbrado público con sistema LED			
38	Porcentaje de cobertura de asfalto			
39	Porcentaje de calles de tierra			
40	Porcentaje de cobertura de cordón cuneta			
41	Cantidad de puntos de conectividad wifi gratuitos			
<b>Servicios Públicos</b>				
42	Porcentaje de cobertura de servicios de barrido y limpieza			
43	Porcentaje cobertura del servicio de recolección de residuos			
<b>Gestión del Espacio Público</b>				
44	m <sup>2</sup> de espacios verdes en el municipio			
45	m <sup>2</sup> de espacio verde por habitante			
46	m <sup>2</sup> de espacios verdes abandonados			
<b>Desarrollo Social</b>				
47	Cantidad de beneficiarios de planes sociales en el municipio			
<b>Desarrollo Habitacional</b>				
48	Déficit cuantitativo de viviendas			
49	Déficit cualitativo de viviendas			
50	Cantidad de viviendas desocupadas			



Categorías / variables		Datos	Fuente	Responsable
<b>Educación</b>				
51	Porcentaje de analfabetismo			
52	Tasa de deserción anual en nivel educativo primario			
53	Tasa de deserción anual en nivel educativo secundario			
<b>Desarrollo Humano</b>				
54	Índice de mortalidad infantil			
55	Índice de natalidad			
56	Índice de embarazos adolescentes			
57	Índice de discapacidad			
58	Índice de adicciones			
59	Índice de salud mental			
60	Índice de desnutrición infantil			
<b>Seguridad Pública</b>				
61	Cantidad de denuncias realizadas por robos en el último año			
62	Cantidad de denuncias realizadas por violencia de género en el último año			
63	Cantidad de homicidios en el último año			
<b>Desarrollo Productivo</b>				
64	Índice de Población Económicamente Activa (PEA)			
65	Tasa de empleo en el municipio			
66	Tasa de empleo privado en el municipio			
67	Tasa de empleo público en el municipio			
68	Tasa de desempleo en el municipio			
69	Cantidad de pymes			
70	Cantidad de industrias radicadas en la localidad			
71	Cantidad de comercios habilitados			
72	Porcentaje de territorio agrícola			
73	Porcentaje de ocupación de parques industriales			
74	Cantidad de empresas industriales que cerraron en el último año			
75	Cantidad de turistas que visitaron el municipio el último año			
76	Cantidad de plazas hoteleras en el municipio			
<b>Desarrollo Ambiental</b>				
77	Toneladas anuales de residuos sólidos urbanos generados			
78	Cantidad de basurales a cielo abierto			
79	Cantidad de microbasurales			
80	Capacidad de procesamiento de plantas de tratamiento de residuos sólidos urbanos			
81	Índice de contaminación en napas subterráneas			
<b>Tránsito y Transporte</b>				
82	Cantidad de accidentes viales en el último año			
83	Porcentaje del territorio que está cubierto por el sistema de transporte público			
84	Porcentaje de habitantes que tienen acceso al transporte público			
85	Cantidad de vehículos de uso privado en circulación registrados en el municipio			
86	Cantidad de km destinados a ciclovías			
<b>Cultura</b>				
87	Cantidad de establecimientos culturales en el municipio			
88	Cantidad de plazas disponibles en establecimientos culturales			
89	Cantidad de personas que asistieron a establecimientos culturales el año anterior			

## 2



# ¿CÓMO AVANZAR EN EL DIAGNÓSTICO?

La búsqueda de la información que se propone a continuación es posible de obtener una vez que el equipo se encuentra en funciones, ya que se refiere a aspectos de funcionamiento interno.

## 1- ÍNDICE DE PROFESIONALIZACIÓN

Permite relevar las metodologías de gestión implementadas en el municipio con el fin de conocer el nivel de profesionalización del equipo de gobierno, evaluando su modalidad de trabajo en cinco grandes áreas:

- »» Planificación
- »» Equipos de coordinación y gestión
- »» Sistemas
- »» Metodología de Gestión
- »» Evaluación e Indicadores

### Referencias de la tabla

Corresponde a un nivel de profesionalización:

*Inicial*      ● → I

*Medio*        ● → M

*Avanzado*    ● → A

 <b>PLANIFICACIÓN</b>		
1) ¿Cuentan con un diagnóstico/relevamiento de los datos estadísticos del municipio?	I	
2) ¿El equipo de gobierno definió temas estratégicos (ejes) para toda la gestión?	M	
3) ¿Los temas estratégicos (ejes) están respaldados por datos estadísticos del municipio?	M	
4) ¿Existe una instancia de planificación a lo largo del año?	I	
5) ¿El intendente participa en el proceso de planificación?	I	
6) ¿Todas las secretarías participan del proceso de planificación?	I	
7) ¿Se realiza un análisis anual de la información estadística del municipio como insumo de la planificación?	I	
8) ¿El equipo de gobierno definió objetivos /metas medibles a lograr ?	M	
9) ¿La planificación se realiza de manera coordinada con el presupuesto municipal?	M	
10) ¿Existe una metodología estandarizada para la elaboración de proyectos?	M	
11) ¿Hay instancias de participación ciudadana en la elaboración de proyectos?	A	
12) ¿En la elaboración de proyectos se toman en cuenta: impacto, presupuesto (gastos de inversión y gastos corrientes asociados), fuentes de financiamiento y plazos de ejecución?	I	
13) ¿Se realiza una instancia de presentación y aprobación de proyectos?	I	
14) ¿Finalizado el proceso, se comunica la planificación anual a la totalidad del equipo de gobierno?	I	
15) ¿La planificación anual se publica en la página web del municipio?	A	
 <b>EQUIPOS DE COORDINACIÓN</b>		
16) ¿El equipo de gobierno cuenta con un responsable de la planificación, seguimiento y coordinación de gestión?	I	

17) ¿El jefe de gabinete dedica su tiempo a la planificación, seguimiento y coordinación de gestión?	M	
18) ¿El jefe de gabinete cuenta con espacios de comunicación con el intendente?	M	
19) ¿El jefe de gabinete cuenta con un equipo soporte?	I	
 <b>SISTEMAS</b>		
20) ¿Se cuenta con un software (tablero/Excel/etc.) de seguimiento de proyectos?	I	
21) ¿Se utilizan sistemas de georreferenciación de datos y proyectos?	A	
22) ¿El gobierno cuenta con un portal de datos abiertos?	A	
23) ¿El gobierno cuenta con un sistema de expediente electrónico?	A	
24) ¿El gobierno cuenta con firma digital?	A	
25) ¿El gobierno cuenta con un CRM?	A	
 <b>METODOLOGÍAS DE GESTIÓN</b>		
26) ¿Existen instancias de seguimiento de la ejecución de proyectos?	I	
27) ¿Se diferencia la forma de seguimiento según la prioridad de los proyectos?	M	
28) ¿Se realizan reuniones entre el intendente y el gabinete para el seguimiento de los proyectos prioritarios?	A	
29) ¿Estas reuniones se realizan periódicamente?	A	
30) ¿Existen reuniones de seguimiento por secretaría/área?	I	
31) ¿Estas reuniones se realizan periódicamente?	M	
32) ¿Existen reuniones de coordinación entre distintas secretarías/áreas?	M	
33) ¿Las reuniones se preparan utilizando la información de los sistemas (tablero/Excel/etc.)?	M	
34) ¿Las reuniones de gabinete, seguimiento y coordinación son eficientes en cuanto a duración, temario y envío de minutas de compromisos?	M	
35) ¿El equipo de gobierno realiza análisis periódicos de ejecución de presupuesto?	A	
36) ¿El equipo de gobierno realiza seguimiento a certificación/rendición de fondos recibidos de otros niveles de gobierno?	M	
 <b>EVALUACIÓN E INDICADORES</b>		
37) ¿El equipo de gobierno realiza balances trimestrales/semestrales de ejecución de objetivos/proyectos?	A	
38) ¿Se definieron indicadores de gestión sobre la base de los temas estratégicos (metas)?	A	
39) ¿Cuentan con instancias de seguimiento de los indicadores de gestión?	A	
40) ¿Cuentan con instancias de evaluación anual de los indicadores de gestión?	A	

## TRANSFORMANDO LAS RESPUESTAS DEL ÍNDICE EN UN PUNTAJE

El cuestionario admite tres respuestas posibles

- SÍ** → CUMPLO CON ESA PRÁCTICA
- NI** → EN PROCESO DE CUMPLIMIENTO, CON OPORTUNIDAD DE MEJORA
- NO** → NO CUMPLO CON ESA PRÁCTICA

Para transformar las respuestas en puntaje, se asigna un valor a cada una de la siguiente manera:

- SÍ** → 2
- NI** → 1
- NO** → 0

Quien conteste todas las respuestas del índice de manera positiva obtendría 80 puntos, que equivalen a un 10 (dentro de una escala del 1 al 10).

El municipio que se encuentre implementando satisfactoriamente la mitad de las prácticas, y logre así 40 puntos, tendría un índice final de 5. El desafío del municipio en este caso es modificar e incorporar la mayor cantidad de prácticas para lograr un mejor puntaje, que reflejará una mejor organización interna para el cumplimiento de sus objetivos.

### Caso "Municipio ABC"

Obtuvo las siguientes respuestas:





## EN RESUMEN

	INICIAL	MEDIO	AVANZADO
PLANIFICACIÓN	Contar con datos estadísticos que se usen como insumo para la planificación.	Hay ejes de gestión definidos sobre la base de la información estadística del municipio.	Existen instancias de participación ciudadana durante la planificación.
	Tener una instancia anual de planificación de la que participen el intendente y todo el gabinete.	Existen objetivos y metas medibles a alcanzar.	
	El diseño de proyectos toma en cuenta: impacto, presupuesto, financiamiento y plazos.	La planificación se realiza en forma articulada con el presupuesto.	
	Los proyectos se presentan al intendente para su aprobación.	El diseño de proyectos se realiza mediante una metodología estandarizada.	La planificación anual se da a conocer a la población.
	La planificación anual se da a conocer a todo el equipo municipal.		
EQUIPOS DE COORDINACIÓN Y EJES DE GESTIÓN	Existe un responsable de planificación, coordinación y seguimiento (Coordinador de Gestión), que cuenta con instancias de comunicación con el intendente.	El Coordinador de Gestión cuenta con equipo de colaboradores y tiene autonomía para tomar decisiones sobre las distintas áreas municipales.	
SISTEMAS	Cuenta con una herramienta de seguimiento de proyectos.		Cuentan con: georreferenciación de datos, portal de datos abiertos, sistema de expediente electrónico, firma digital, CRM.
METODOLOGÍA DE GESTIÓN	Realizan seguimiento de proyectos, y hacen reuniones por área para este fin.	El seguimiento es diferencial según la prioridad de los proyectos.	Realizan reuniones periódicas entre el intendente y el gabinete para seguimiento de proyectos prioritarios.
		Las reuniones de seguimiento por área son periódicas.	
		Existen reuniones de coordinación entre áreas.	
		Las reuniones son eficientes y se preparan usando la información de los instrumentos de seguimiento.	Revisan periódicamente la ejecución presupuestaria.
		Realizan rendiciones/certificaciones a otros niveles de gobierno.	
EVALUACIÓN E INDICADORES			Realizan balances periódicos de ejecución de proyectos y cumplimiento de objetivos.
			Cuentan con indicadores de gestión, y realizan seguimiento y evaluación anual de los mismos.

## 2. RELEVAMIENTO DEL FUNCIONAMIENTO INTERNO MUNICIPAL

Consiste en la recopilación de información mediante indicadores que, junto al Índice de Profesionalización, brindarán más información sobre el funcionamiento interno del municipio, específicamente en materia de finanzas municipales, procesos internos, modernización y gestión de recursos humanos.

### PLANILLA FINANZAS MUNICIPALES

Categorías / variables	Datos	Fuente
1 Monto presupuesto municipal sancionado para el ejercicio actual		
2 Monto presupuesto municipal sancionado para el ejercicio anterior		
3 Índice de ejecución presupuestaria en el último año		
<b>Composición presupuestaria de los ingresos</b>		
4 Proporción de recursos propios sobre el presupuesto total		
5 Proporción que representa el cobro de tasas de Servicios Generales o ABL en el presupuesto		
6 Proporción que representa el cobro de tasas de Seguridad e Higiene en el presupuesto		
7 Proporción que representa el cobro de tasas de Red Vial en el total del presupuesto		
8 Proporción que representa el cobro de tasas de Publicidad y Propaganda en el presupuesto		
9 Proporción que representa el cobro de multas en el presupuesto		
10 Proporción que representa el cobro de otros ingresos en el presupuesto (ej.: contribución por mejoras)		
11 ¿Hay un gran contribuyente en el municipio? Si es así, ¿qué proporción de la recaudación representa?		
12 Proporción de recursos aportados por otras jurisdicciones sobre el presupuesto total		
13 Proporción de ingresos por coparticipación sobre el presupuesto total		
14 Proporción de ATN recibidos el año anterior		
15 Proporción del presupuesto que se compone de transferencias por programas nacionales		
16 Proporción del presupuesto que se compone de transferencias por programas provinciales		
17 Proporción del presupuesto que se compone de transferencias especiales (ej. Ceamse) de Provincia o Nación		
<b>Composición presupuestaria de los egresos</b>		
18 Proporción de gastos en personal sobre el presupuesto ejecutado del año anterior		
19 Proporción de gastos en personal sobre el presupuesto aprobado para 2018		
20 Proporción de gastos en personal sobre recursos propios en el año anterior		
21 Proporción de gastos en bienes de consumo sobre el presupuesto del año anterior		
22 Proporción de gastos en servicios no personales sobre el presupuesto del año anterior		
23 Indicar monto destinado a alquileres de inmuebles sobre el presupuesto del año anterior		
24 Indicar tiempo más antiguo de alquiler de estos inmuebles		
25 Proporción de gastos en bienes de uso sobre el presupuesto del año anterior		
26 Proporción de gastos en transferencias sobre el presupuesto del año anterior		
27 Porcentaje del presupuesto destinado al pago de deuda pública		
28 Indicar monto de otras deudas del año anterior		
29 Indicar relación entre recursos afectados y de libre disponibilidad		
<b>¿El municipio utilizó recursos afectados para otro fines? En caso de haber utilizado recursos afectados para otro fin, indique:</b>		
30 Monto		
31 Fecha de utilización		
32 Meses que restan para su devolución anterior a los dos años		
<b>¿El municipio utiliza financiamiento por descubierto bancario? En caso de haber utilizado financiamiento por descubierto bancario, indique:</b>		
33 Periodicidad		
34 Monto		
35 ¿Cuentan con autorización del HCD para acceder al financiamiento por descubierto bancario?		
36 ¿En la ordenanza fiscal impositiva tienen autorización para utilizar el descubierto?		
37 Nivel de incremento de tasas Relación de los últimos dos ejercicios anteriores		
38 Nivel de incremento de tasas Relación ejercicio anterior y actual		
39 Cantidad de contribuyentes inscriptos de ABL		
40 Cantidad de contribuyentes inscriptos de TSH		
41 ¿El municipio tiene conocimiento de cantidad de contribuyentes no inscriptos?		
42 ¿Cuentan con un plan de fiscalización para contribuyentes?		

43	¿Realizan acciones tendientes a aumentar los índices de cobrabilidad (multas, intimaciones, etc)?		
44	¿Realizan planes/facilidades de pago para los contribuyentes?		
45	¿Cuentan con un sistema de pagos/recaudación on line propio del municipio?		
46	Proporción de recaudación electrónica en relación con el monto total de la recaudación		
47	¿Qué porcentaje de la recaudación de la tasa de red vial se utiliza para tal fin?		
48	Fecha de la última actualización de la valuación fiscal de inmuebles		
49	¿En la última ordenanza fiscal impositiva incorporaron la valuación fiscal de ARBA?		
50	¿Existen convenios con organismos recaudadores provinciales y nacionales para el intercambio de información tributaria?		
51	¿Incorporó el Sistema de Catastro Digital de ARBA?		
<b>TSG o ABL</b>			
52	Indicar monto de tasas emitidas		
53	Indicar monto de tasas percibidas		
54	Indicar cantidad de contribuyentes o partidas		
55	Indicar nivel de cobrabilidad mensual		
56	Indicar nivel de cobrabilidad anual		
57	Indicar sistema de determinación (valuación fiscal propia /valuación fiscal ARBA, superficie, frente, mixto, otros)		
<b>TISH</b>			
58	Indicar cantidad de contribuyentes inscriptos		
59	¿Cuenta con un relevamiento de contribuyentes no inscriptos?		
60	¿Cuenta con un relevamiento de contribuyentes activos?		
61	Indicar cantidad de contribuyentes activos		
62	Indicar nivel de cobrabilidad mensual		
63	Indicar nivel de cobrabilidad anual		
64	Indicar sistema de determinación (facturación, cantidad de empleados, otros)		
<b>Multas</b>			
65	Indicar origen principal de las multas		
66	Indicar cantidad de infracciones emitidas		
67	Indicar monto total de infracciones emitidas		
68	Indicar nivel de cobrabilidad mensual		
69	Indicar nivel de cobrabilidad anual		
<b>¿Cuenta el municipio con procesos judiciales/demandas en su contra?</b>			
70	En caso afirmativo indique monto de la demanda		

Categorías / variables		Datos	Fuente
1	Tiempo administrativo promedio de pago a proveedores		
2	Tiempo administrativo promedio de compra directa		
3	Tiempo administrativo promedio de concurso de precios		
4	Tiempo administrativo promedio de licitación pública		
5	Tiempo administrativo promedio de licitación privada		
6	Tiempo administrativo promedio de habilitaciones comerciales		
7	Tiempo administrativo promedio de habilitaciones industriales		
8	¿Cuenta el municipio con un manual de procedimientos?		
9	¿Cuenta el municipio con procedimientos estandarizados para jubilaciones?		
10	¿Cuenta el municipio con procedimientos estandarizados para licencias médicas?		
11	¿Cuenta el municipio con algún proceso de alta para contribuyentes?		
12	¿Cuenta el municipio con algún proceso para gestión de moras?		
13	¿Cuenta el municipio con algún proceso para apremios?		
14	¿Cuenta el municipio con algún procedimiento de actualización de datos entre obras particulares/ obras públicas, catastro y hacienda?		

Categorías / variables		Datos	Fuente
1	¿Cuenta el municipio con página web?		
2	¿Cuenta el municipio con un portal de datos abierto (presupuesto, publicación de balances, control de cuentas, licitaciones, contrataciones)?		
3	¿Cuenta el municipio con canales de interacción con el vecino en los portales web (chat/buzón de sugerencias)?		
4	Fecha última actualización de la página web municipal		
5	Promedio mensual de visitas al sitio web del municipio		
6	Cantidad redes sociales institucionales (Facebook/Twitter)		
7	Cantidad de aplicaciones móviles oficiales		
8	Cantidad de servicios públicos geo-referenciados		
9	¿Cuenta el municipio con una plataforma de expedientes electrónicos?		
10	Cantidad de trámites que se realizan con firma digital		
11	¿Cuenta el municipio con un sistema de gestión de reclamos?		
12	¿Cuenta el municipio con sistema de catastro digitalizado?		
13	Última fecha de actualización general del catastro		
14	Cantidad total de trámites generados el año anterior		
15	Cantidad de trámites que se pueden realizar de forma on line (total o parcial)		
<b>Detalle las opciones</b>			
16	Mesa de entradas		
17	Registro del Automotor		
18	Licencia de Conducir		
19	Libreta Sanitaria		
20	Discapacidad y Previsión Social		
21	Administración Cementerios		
22	Habilitaciones Comerciales		
23	Vivienda		
24	Consulta de Expedientes		
25	Tasa Municipal		
26	Inscripción Proveedores		
27	Otros		
28	¿Cuenta con asignación de turnos on line para trámites?		
29	¿Cuenta con ventanilla única?		
30	Indicar monto de otras deudas del año anterior		
31	Indicar relación entre recursos afectados y de libre disponibilidad		

Categorías / variables		Datos	Fuente
<b>Cantidad de Secretarías</b>			
1	Al asumir el último período		
2	En la actualidad		
3	Al asumir la gestión		
4	En la actualidad		
<b>Cantidad de Órganos Descentralizados</b>			
5	Al asumir la gestión		
6	En la actualidad		
<b>Cantidad de Direcciones Generales</b>			
7	Al asumir la gestión		
8	En la actualidad		
<b>Cantidad de dependencias/oficinas públicas</b>			
9	Propios		
10	Alquilados		

Categorías / variables		Datos	Fuente
<b>Empleados</b>			
11	Cantidad de empleados totales al asumir el último período		
12	Cantidad de empleados municipales totales		
13	Actuales en planta permanente		
14	Actuales en planta transitoria		
15	Actuales de planta de "gabinete" (político)		
16	Actuales con otras modalidades de contratación temporaria o de servicios		
17	Remuneración municipal promedio con cargas sociales de planta política		
18	Remuneración municipal promedio con cargas sociales de planta permanente y contratados		
19	Cantidad de empleados a los que se les abonan horas extras		
20	Cantidad de horas extras mensuales abonadas a empleados		
21	Monto de las horas extras mensuales abonadas		
22	Monto anual asignado a bonificaciones para empleados		
23	Cantidad de personas a las que se les paga anticipo jubilatorio		
24	Monto total de anticipos jubilatorios abonados		
25	Cantidad de empleados en condiciones de jubilarse		
26	¿Hace jubilaciones de oficio?		
27	Duración de la jornada laboral		
28	Cantidad de turnos rotativos en la jornada laboral		
29	Cantidad de concursos de puestos realizados		
30	Nivel promedio de presentismo		
31	¿Existen metodologías de control de asistencia para empleados municipales?		
32	¿Existen evaluaciones de desempeño de los empleados municipales?		
33	Cantidad de evaluaciones por desempeño realizadas en el año anterior al vigente		
34	¿Existen planes de carrera para los empleados municipales?		
<b>Formación de los empleados (máximo nivel alcanzado)</b>			
35	Cantidad de empleados con formación primaria		
36	Cantidad de empleados con formación secundaria		
37	Cantidad de empleados con formación terciaria		
38	Cantidad de empleados con formación universitaria		
39	Cantidad de empleados con formación de posgrado/mg		
40	Cantidad de horas de capacitaciones por empleados municipales realizadas el año anterior		
41	Cantidad de empleados capacitados el año anterior		
42	Cantidad de PC por empleado administrativo		
43	¿Cuenta con un sistema de administración de recursos humanos?		

### 3. RELEVAMIENTO SOBRE PRESTACIONES MUNICIPALES

Se compone de 850 indicadores que dan cuenta de la cantidad y la calidad de los servicios públicos ofrecidos por el municipio. Aquí el foco estará puesto en las áreas de: Ambiente, Desarrollo Humano, Educación, Empleo, Salud, Seguridad y Servicios Urbanos.



Las prestaciones varían según el municipio, tomando en consideración la autonomía municipal y las competencias delegadas por cada provincia. En esta guía expondremos la mayor cantidad de cuestionarios tomando en cuenta los municipios con la mayor cantidad de prestaciones.

#### »» PLANILLA AMBIENTE

Categorías / variables		Datos	Fuente
<b>Política Ambiental Municipal</b>			
1	¿Cuenta con un área responsable de la gestión y preservación del ambiente?		
2	¿Está formalizada en el organigrama municipal?		
3	¿El área ambiental municipal tiene presupuesto asignado?		
4	¿El municipio cuenta con un plan de desarrollo ambiental?		
5	¿El plan de desarrollo ambiental es de público alcance y conocimiento?		
6	¿El plan de desarrollo ambiental fue elaborado conjuntamente con otros actores relevantes?		
7	¿Realiza el municipio acciones de concientización para el cuidado del medioambiente?		
8	¿Realiza el municipio acciones de mitigación por contaminación ambiental?		
9	¿Realiza el municipio acciones y/o sanciones por depositar residuos sólidos en la vía pública fuera del horario establecido?		
10	¿Realiza el municipio políticas de participación ciudadana para la diagramación de proyectos integrales con el medioambiente?		
11	¿Cuenta con políticas de prevención y control para los establecimientos industriales?		
12	¿Tiene delegadas las facultades de contralor industrial por el OPDS?		
13	¿Realiza políticas para controlar y regular las emisiones de gases a la atmósfera dentro de la jurisdicción del municipio?		
14	¿Impulsa el desarrollo de normativas locales de protección ambiental?		
15	¿Cuenta con un plan de recuperación de espacios verdes? (cementeros de autos, etc.)		
<b>Concientización y Ciudadado del Ambiente</b>			
16	¿Realiza campañas de concientización del cuidado del ambiente?		
17	¿Realiza campañas de concientización por el uso racional y eficiente de la energía?		
18	¿Elabora o implementa programas de sensibilización y educación ambiental para el desarrollo del turismo sostenible?		
<b>Energías Renovables</b>			
19	¿Cuenta con sistema generador de energía eólica?		
20	¿Cuenta con sistema generador de energía solar?		
21	¿Cuenta con sistema generador de energía solar biomasa?		
22	¿Cuenta con sistema generador de energía hidroeléctrica?		
23	¿Cuenta con programas de energías renovables?		
24	¿Cuenta con un plan de uso racional del agua?		
<b>Gestión de los recursos</b>			
<b>Agua</b>			
25	¿Se realizan análisis periódicos sobre la calidad del agua?		
26	¿Se promueve la utilización responsable de este recurso?		
27	¿Existen políticas contra la quema de residuos y otros agentes contaminantes?		
28	¿Ha tenido en los últimos años problemas de incendios en zonas rurales o protegidas?		

Categorías / variables		Datos	Fuente
<b>Suelo</b>			
29	¿Existe un plan de ordenamiento del uso del suelo?		
30	¿Se promueven buenas prácticas de uso para evitar su erosión?		
31	¿Existe alguna política de estímulo a modos de producción de bajo impacto sobre el recurso suelo?		
32	¿Cuenta con un programa de forestación?		
<b>Energía</b>			
33	¿Se conoce y documenta el nivel de consumo energético del municipio y sus fines?		
34	¿Se promueve y estimula la utilización responsable de la energía?		
35	¿Se promueve la utilización de energías limpias y renovables?		
<b>Flora, fauna y paisaje</b>			
36	¿Cuentan con reservas naturales municipales?		
37	¿Se conoce la flora y fauna característica del municipio y la caracterización del paisaje?		
38	¿Se informa a la población local sobre su existencia e importancia?		
39	¿Se promueve el cuidado, valoración y priorización de las especies características del municipio?		

Categorías / variables		Sí/No	Cant en el último año	Servicio tercerizado
<b>Oferta Educativa en el municipio</b>				
1	Cantidad de jardines maternos municipales			
2	Cantidad de jardines iniciales municipales			
3	Cantidad de jardines maternos públicos			
4	Cantidad de jardines maternos privados			
5	Cantidad escuelas públicas primarias municipales			
6	Cantidad escuelas públicas primarias provinciales			
7	Cantidad de escuelas primarias privadas			
8	Cantidad escuelas públicas secundarias municipales			
9	Cantidad escuelas públicas secundarias provinciales			
10	Cantidad de escuelas secundarias privadas			
11	Cantidad de escuelas públicas rurales			
12	Cantidad de escuelas municipales rurales			
13	Cantidad de escuelas de educación especial			
14	Cantidad de alumnos jardín maternal			
15	Cantidad de alumnos en jardín inicial			
16	Cantidad de alumnos en educación primaria			
17	Cantidad de alumnos en escuelas públicas secundarias			
18	Cantidad de jardines maternos conveniados			
19	Cantidad de jardines iniciales conveniados			
20	Cantidad de escuelas primarias conveniadas			
21	Cantidad de escuelas secundarias conveniadas			
22	Cantidad de escuelas especiales conveniadas			
23	Cantidad de escuelas rurales conveniadas			
24	Matrícula jardines maternos conveniados			
25	Matrícula de jardines iniciales conveniados			
26	Matrícula de escuelas primarias conveniadas			
27	Matrícula de escuelas secundarias conveniadas			
28	Matrícula de escuelas especiales conveniadas			
29	Matrícula de escuelas rurales conveniadas			

Categorías / variables		Sí/No	Cant en el último año	Servicio tercerizado
<b>Oferta Educativa en el municipio: Nivel Superior</b>				
30	¿Cuenta el municipio con centros de educación terciarios públicos?			
31	¿Cuenta el municipio con centros de educación terciarios privados?			
32	Cantidad de centros de educación terciaria			
33	Cantidad de tecnicaturas que se brindan			
34	¿Cuenta el municipio con universidades públicas?			
35	¿Cuenta el municipio con universidades privadas?			
36	Cantidad de universidades públicas			
37	Cantidad de universidades privadas			
38	Cantidad de carreras que se brindan			
39	Cantidad de egresados anuales			
40	¿Cuenta el municipio con centros de educación no formal?			
41	Cantidad de centros de educación no formal			
42	Cantidad de capacitaciones/talleres que se brindan en CEnF			
43	¿Cuenta el municipio con centros de educación técnica/oficios?			
44	Cantidad de centros de educación técnica/oficios			
45	Cantidad de capacitaciones/talleres que se brindan en CET			
<b>Infraestructura de Establecimientos Educativos Municipales</b>				
<b>Jardín Maternal</b>				
47	Cantidad de salas			
48	Cantidad de turnos			
49	Edificio propio			
50	Sala de directores			
51	Sala de maestros			
52	SUM			
53	Cocina			
54	Sala de juegos			
55	Patio cubierto			
56	Patio descubierto			
57	Rampas			
58	Baños para discapacitados			
59	Teléfono			
60	Alarmas			
61	Conexión a internet			
62	Sistema de calefacción			
63	Sistema de ventilación			
64	Conexión a gas			
65	Conexión a agua potable			
<b>Jardín Nivel Inicial</b>				
66	Cantidad de salas			
67	Cantidad de turnos			
68	Edificio propio			
69	Sala de directores			
70	Sala de maestros			
71	SUM			
72	Cocina			
73	Sala de juegos			
74	Patio cubierto			
75	Patio descubierto			
76	Rampas			

Categorías / variables		Sí/No	Cant en el último año	Servicio tercerizado
77	Baños para discapacitados			
78	Teléfono			
79	Alarmas			
80	Conexión a internet			
81	Sistema de calefacción			
82	Sistema de ventilación			
83	Conexión a gas			
84	Conexión a agua potable			
<b>Escuela Primaria</b>				
85	Cantidad de aulas			
86	Cantidad de turnos			
87	Edificio propio			
88	Biblioteca			
89	Sala de directores			
90	Sala de maestros			
91	SUM			
92	Cocina			
93	Gimnasio			
94	Auditorio			
95	Sala de juegos			
96	Patio cubierto			
97	Patio descubierto			
98	Sala de computación			
99	Laboratorio			
100	Sala de video			
101	Kioscos			
102	Rampas			
103	Baños para discapacitados			
104	Servicio de comedor escolar (Servicio SAE)			
105	Doble escolaridad			
106	Convenios con otras organizaciones para uso de instalaciones			
107	Actividades extracurriculares			
108	Cooperadora escolar			
109	Teléfono			
110	Alarmas			
111	Conexión a internet			
112	Sistema de calefacción			
113	Sistema de ventilación			
114	Conexión a gas			
115	Conexión a agua potable			
<b>Escuela Secundaria</b>				
116	Cantidad de aulas			
117	Cantidad de turnos			
118	Edificio propio			
119	Biblioteca			
120	Sala de directores			
121	Sala de maestros			
122	SUM			
123	Cocina			
124	Gimnasio			



Categorías / variables		Sí/No	Cant en el último año	Servicio tercerizado
125	Auditorio			
126	Sala de juegos			
127	Patio cubierto			
128	Patio descubierto			
129	Sala de computación			
130	Laboratorio			
131	Sala de video			
132	Kioscos			
133	Rampas			
134	Baños para discapacitados			
135	Servicio de comedor escolar (Servicio SAE)			
136	Doble escolaridad			
137	Convenios con otras organizaciones para uso de instalaciones			
138	Actividades extracurriculares			
139	Cooperadora escolar			
140	Teléfono			
141	Alarmas			
142	Conexión a internet			
143	Sistema de calefacción			
144	Sistema de ventilación			
145	Conexión a gas			
146	Conexión a agua potable			
<b>Escuelas Especiales</b>				
147	Cantidad de aulas			
148	Cantidad de turnos			
149	Edificio propio			
150	Biblioteca			
151	Sala de directores			
152	Sala de maestros			
153	SUM			
154	Cocina			
155	Gimnasio			
156	Auditorio			
157	Sala de juegos			
158	Patio cubierto			
159	Patio descubierto			
160	Sala de computación			
161	Laboratorio			
162	Sala de video			
163	Kioscos			
164	Rampas			
165	Baños para discapacitados			
166	Servicio de comedor escolar (SAE)			
167	Doble escolaridad			
168	Convenios con otras organizaciones para uso de instalaciones			
169	Actividades extracurriculares			
170	Cooperadora escolar			
171	Teléfono			
172	Alarmas			
173	Conexión a internet			
174	Sistema de calefacción			
175	Sistema de ventilación			

Categorías / variables		Sí/No	Cant en el último año	Servicio tercerizado
176	Conexión a gas			
177	Conexión a agua potable			
<b>Escuelas Rurales</b>				
178	Cantidad de aulas			
179	Cantidad de turnos			
180	Edificio propio			
181	Biblioteca			
182	Sala de directores			
183	Sala de maestros			
184	SUM			
185	Cocina			
186	Gimnasio			
187	Auditorio			
188	Sala de juegos			
189	Patio cubierto			
190	Patio descubierto			
191	Sala de computación			
192	Laboratorio			
193	Sala de video			
194	Kioscos			
195	Rampas			
196	Baños para discapacitados			
197	Servicio de comedor escolar (SAE)			
198	Doble escolaridad			
199	Actividades extracurriculares			
200	Cooperadora escolar			
201	Teléfono			
202	Alarmas			
203	Conexión a internet			
204	Sistema de calefacción			
205	Sistema de ventilación			
206	Conexión a gas			
207	Conexión a agua potable			
<b>Aportes a Establecimientos Educativos Municipales</b>				
208	Sueldos a personal docente			
209	Sueldos a personal no docente			
210	Gastos luz			
211	Gastos agua			
212	Gastos gas			
213	Refacciones de infraestructura			
214	Subsidios			
215	Conectividad de alarmas			
216	Conectividad de internet			
217	Conectividad teléfonos			
218	Espacios deportivos			
219	Transporte escolar			
220	Fumigaciones			
221	Provisión de mobiliario			
222	Provision de equipamiento educativo			
223	Provisión y recarga de matafuegos			

Categorías / variables		Sí/No	Cant en el último año	Servicio tercerizado
224	Servicio de limpieza			
225	Servicio de poda			
226	Servicio de limpieza de tanque de agua			
227	Construcción de playones deportivos			
228	Capacitaciones docentes			
229	Organización de ferias y eventos educativos			
<b>Aportes Municipales a Establecimientos Provinciales</b>				
230	Refacciones			
231	Subsidios			
232	Conectividad de alarmas			
233	Conectividad de internet			
234	Espacios deportivos			
235	Transporte escolar			
236	Fumigaciones			
237	Provisión de mobiliario			
238	Provision de equipamiento educativo			
239	Provisión y recarga de matafuegos			
240	Servicio de limpieza			
241	Servicio de poda			
242	Servicio de limpieza de tanque de agua			
243	Construcción de playones deportivos			
244	Capacitaciones docentes			
245	Organización de ferias y eventos educativos			
<b>Otras Prestaciones Escolares en el Municipio</b>				
246	Consejo escolar			
247	Centros de idiomas municipales			
248	Convenios con ONG/ASC para desarrollo de talleres			
249	Convenios público/privados para pasantías			
250	Servicio de psicopedagogía municipal			
251	Transporte escolar			
252	Becas escolares			
<b>Programas Educativos que se implementan en el Municipio</b>				
253	FINES			
254	Secundario con oficios			
<b>4.1 Aportes Municipales para el desarrollo de Programas</b>				
255	Infraestructura			
256	Mantenimiento y limpieza			
257	Servicios (gas, luz, agua)			
258	Conectividad (teléfono, internet)			
259	Equipamiento			
260	Convocatorias			
<b>Presupuesto</b>				
261	Porcentaje del presupuesto municipal destinado a Educación			
262	Porcentaje del presupuesto en educación aportado por la Provincia			
263	Porcentaje del presupuesto en educación aportado por Nación			
264	Porcentaje del presupuesto en educación destinado a infraestructura edilicia escolar			
265	Porcentaje del presupuesto en educación destinado a sueldos de personal educativo			

Categorías / variables		Sí/No	Cant en el último año	Servicio tercerizado
<b>Egresos</b>				
266	Monto abonado por sueldos de docentes			
267	Monto abonado por sueldos de no docentes			
268	Monto abonado por sueldos a personal jerárquico			
269	Monto abonado por horas extras			
270	Monto abonado por insumos escolares			
271	Monto abonado por bienes de servicio no personales			
272	Monto abonado por bienes de capital			
273	Monto abonado por obras de infraestructura			
274	Monto abonado por becas a estudiantes			
<b>Recaudación</b>				
275	Monto de recaudación por SAE			
276	¿Se realiza cobro por alguna prestación?			
277	Otros (detallar)			
<b>Transferencias</b>				
278	Monto de aportes recibidos de programas nacionales			
279	Monto de aportes recibidos por programas provinciales			
280	Otros (detallar)			

Categorías / variables		Sí/No	Cant en el último año	Servicio tercerizado
<b>Consultas Realizadas</b>				
1	Cantidad total de consultas realizadas el año anterior			
2	Cantidad total de consultas realizadas en hospitales públicos			
3	Cantidad total de consultas realizadas en centros privados			
4	¿Cuenta con hospital municipal?			
<b>Equipamiento</b>				
5	¿Cuenta con equipo de tomografía?			
6	¿Cuenta con equipo de resonador?			
7	¿Cuenta con equipamiento de rayos?			
8	¿Cuenta con servicio de videoendoscopía?			
9	¿Cuenta con mamógrafo?			
10	¿Cuenta con servicio de diagnóstico por imágenes?			
11	¿Cuenta con servicio de hemodinamia?			
12	¿Cuenta con servicio de terapia intensiva?			
13	¿Cuenta con equipamiento para cirugías?			
14	¿Cuenta con morgue?			
<b>¿Con qué especialidades cuenta el Hospital Municipal?</b>				
15	Anestesia			
16	Clínica médica			
17	Pediatría			
18	Neonatología			
19	Psiquiatría			
20	Traumatología y Ortopedia			
21	Kinesiología			
22	Cardiología			
23	Anatomía Patológica			
24	Dermatología			
25	Endocrinología			
26	Diabetología			
27	Gastroenterología			
28	Ginecología			
29	Hematología			
30	Infectología			
31	Nefrología			
32	Neumonología			
33	Neurología			
34	Nutrición			
35	Obstetricia			
36	Oftalmología			
37	Oncología			
38	Urología			
39	Otras especialidades médicas			
<b>Servicio Social</b>				
40	¿Cuenta el hospital municipal con servicio de asistencia social?			
<b>Guardias</b>				
41	¿Cuenta el hospital municipal con guardias médicas?			
42	Cantidad mensual de guardias promedio			
43	Cantidad de especialidades en guardia			
44	Horario de guardias			

Categorías / variables		Sí/No	Cant en el último año	Servicio tercerizado
<b>Historias Clínicas</b>				
45	¿Cuenta con sistema de historia clínica digital?			
46	¿Cuenta con sistema de historia clínica unificada?			
<b>Ambulancias</b>				
47	Cantidad de ambulancias provistas por SAME			
48	Cantidad de ambulancias propias del municipio			
49	Cantidad de médicos afectados al servicio			
50	Cantidad de enfermeros afectados al servicio			
51	Cantidad de choferes afectados al servicio			
52	Cantidad de personal administrativo afectado al servicio			
53	¿Cuentan con centro de monitoreo y operaciones?			
<b>Centros de Atención</b>				
54	¿Cuenta con centros de atención primaria municipal?			
55	¿Cuenta con centros de atención primaria provinciales?			
56	¿Se encuentran habilitados los centros de atención municipal?			
57	¿Cuenta con consultorios en centros de atención primaria?			
58	Cuenta con shockroom?			
59	¿Cuenta con centros de vacunaciones?			
60	¿Realiza campañas de información/difusión?			
61	¿Cuenta con datos epistemológicos y estadísticos?			
62	¿Cuenta con unidades de atención primaria (UAP)?			
63	¿Cuenta unidades de respuesta inmediata (URI)?			
<b>Centros de Prevención de Adicciones</b>				
64	¿Cuenta con estadísticas/datos sobre adicciones en su municipio?			
65	¿Realiza políticas de prevención de adicciones?			
66	¿Cuenta con centros de prevención de adicciones municipales?			
67	¿Cuenta con centros de atención de adicciones provinciales?			
68	¿Cuenta con espacios de Internación por adicciones?			
69	¿Cuenta con servicio de acompañamiento psicológico?			
<b>Centros de Rehabilitaciones</b>				
70	¿Cuenta con centros de rehabilitación municipales?			
71	¿Cuenta con plazas de internación?			
72	Cantidad de plazas de internación			
<b>Bromatología</b>				
73	¿Cuenta con servicio de bromatología municipal?			
<b>Zoonosis</b>				
74	¿Cuenta con servicio/centros de zoonosis municipal?			
<b>Infraestructura</b>				
75	¿Cómo calificaría el estado general de la infraestructura sanitaria?			
76	¿Cuenta con servicio de recolección y tratamiento de residuos patogénicos?			
<b>Hospital Provincial</b>				
77	Cantidad de hospitales provinciales en el municipio			
78	Cantidad de aportes municipales mensuales			
79	Aportes municipales mensuales % en relación al monto destinado a salud			
<b>Incorporación de Tecnología en la Administración</b>				
80	¿Cuenta con sistema de turnos web?			

Categorías / variables		Sí/No	Cant en el último año	Servicio tercerizado
<b>Personal</b>				
81	¿El personal está en carrera médica?			
82	Cantidad de médicos en hospitales públicos			
83	Cantidad de médicos en centros privados			
84	Cantidad de enfermeros en hospitales públicos			
85	Cantidad de técnicos			
86	Cantidad de personal administrativo			
87	Cantidad de personal de planta permanente en hospitales públicos			
88	Cantidad de choferes de ambulancias			
89	Cantidad de personal de mantenimiento			
90	Cantidad de personal jerárquico			
91	Cantidad de horas extras mensuales			
<b>Presupuesto</b>				
92	Porcentaje del presupuesto municipal destinado a salud			
93	Porcentaje del presupuesto en salud aportado por la provincia			
94	Porcentaje del presupuesto en salud aportado por nación			
95	Porcentaje del presupuesto en salud destinado a hospitales municipales			
96	Porcentaje del presupuesto en salud destinado a centros de salud			
<b>Egresos</b>				
97	Monto abonado por sueldos de médicos en HP			
98	Monto abonado por sueldos de enfermeros en HP			
99	Monto abonado por sueldos a personal administrativo en HP			
100	Monto abonado por personal de mantenimiento en HP			
101	Monto abonado por sueldos a choferes de ambulancias			
102	Monto abonado por sueldos a personal jerárquico			
103	Monto abonado por horas extras			
104	Monto abonado por insumos médicos			
105	Monto abonado por bienes de servicio no personales			
106	Monto abonado por bienes de capital			
107	Monto abonado por obras de infraestructura			
<b>Recaudación</b>				
108	Monto de recaudación a obras sociales por consultas			
109	¿Tienen implementado el SAMO?			
110	¿Se realiza cobro diferenciado a pacientes de otro partido?			
111	Otros (detallar)			
<b>Transferencias</b>				
112	Monto de aportes recibidos de otros partidos			
113	Monto de aportes recibidos por SUMAR			
114	Monto de aportes recibidos por REMEDIAR			
115	Monto de aportes recibidos por "Salud con el Pueblo"			
116	Monto de aportes recibidos por PAMI			
117	Monto de aportes recibidos por "Médicos Comunitarios"			
118	Otros (detallar)			

Categorías / variables		Sí/No	Cant en el último año	Servicio tercerizado
<b>Servicios Urbanos</b>				
1	¿El municipio brinda algún tipo de prestación en seguridad?			
2	¿Cuenta con personal de seguridad municipal?			
3	¿Cuenta con personal de seguridad provincial?			
4	Cantidad de personal de seguridad municipal			
5	Cantidad de personal de seguridad provincial			
6	Cantidad de personal policial municipal afectado al patrullaje peatonal			
7	Cantidad de personal policial municipal afectado al patrullaje vehicular			
8	Cantidad de personal policial municipal afectado al patrullaje motorizado			
9	Cantidad de personal policial municipal afectado a puestos fijos			
10	Cantidad de vehículos afectados al patrullaje vehicular urbano			
11	¿Se realizan operativos de seguridad en entornos de escuelas con policía municipal?			
12	Cantidad de personal policial municipal afectado a la seguridad de edificios públicos			
13	¿Se realizan operativos de identificación de personas/vehículos en vía pública con policía municipal?			
14	¿Cuenta con espacios para el alojamiento de los detenidos?			
15	Cantidad de espacios asignados para la detención de personas			
16	Cantidad de "plazas" para detenciones en espacios asignados para tal fin			
17	¿Realiza la policía municipal secuestros de vehículos particulares por infracciones?			
18	¿Cuenta con depósitos para el almacenamiento de vehículos secuestrados?			
19	¿Cuenta con escuelas de formación policial?			
20	Cantidad de egresados en escuelas de formación policial			
<b>Servicios Rurales</b>				
21	Cantidad de personal afectado al patrullaje rural			
22	Cantidad de vehículos afectados al patrullaje vehicular rural			
23	¿Realiza allanamientos/operativos por denuncias?			
24	¿Realiza control de transporte de ganado (conjuntamente con bromatología)?			
25	¿Realiza operativos de secuestro de animales por infracciones?			
26	¿Cuenta con espacios para el alojamiento de animales secuestrados en operativos?			
27	¿Realiza operativos de recupero de animales por robos/sustracciones?			
<b>Emergencias y Contingencias</b>				
28	¿El municipio está adherido al servicio de 911?			
29	¿El municipio cuenta con otro sistema de aviso de emergencias?			
30	¿Cuenta con un COE (Comité Operativo de Emergencias)?			
31	¿Cuenta con un sistema para recepcionar pedidos de emergencias por desastres climáticos?			
32	¿Cuenta con un sistema para recepcionar pedidos de emergencias por accidentes viales?			
33	¿Cuenta con personal capacitado para emergencias?			
34	Cantidad de personal capacitado para emergencias climáticas			
35	Cantidad de personal capacitado para accidentes con riesgo de vida			
36	¿Cuenta con un sistema de alerta temprana ante emergencias climáticas?			
37	¿Cuenta con espacios de infraestructura ante emergencias climáticas?			
38	¿Cuenta con un Protocolo de Defensa Civil ante emergencias?			
39	¿Cuenta con un sistema de sensores de monitoreo en cuencas y/o pluviales?			

Categorías / variables		Sí/No	Cant en el último año	Servicio tercerizado
<b>Violencia de Género y familiar</b>				
40	¿Cuenta con espacios diferenciados para denuncias por violencia de género y familiar?			
41	¿Cuenta con personal policial capacitado para atención a víctimas de violencia de género y familiar?			
42	¿Se realizan operativos y/o allanamientos en domicilios particulares/comerciales ante denuncias por violencia de género?			
<b>Centro de Operaciones y Monitoreo</b>				
43	Cantidad de cámaras de seguridad en vía pública			
44	Superficie del Municipio cubierta por cámaras de seguridad			
45	¿Cuenta con un sistema de monitoreo de cámaras de seguridad municipales en vía pública?			
46	¿Cuenta con un sistema de monitoreo de cámaras de seguridad privadas en vía pública?			
47	¿Cuenta con un sistema de monitoreo de cámaras en accesos y rutas?			
48	¿Cuenta con un sistema de desgrabación y edición de filmaciones?			
49	¿Cuenta con un archivo de filmaciones?			
50	¿Cantidad de personal afectado al Centro de Monitoreo y Control Municipal			
51	¿Cuenta con un sistema de conexión entre el Centro de Monitoreo y el patrullaje policial?			
52	¿Cuenta con un sistema de conexión entre el Centro de Monitoreo y la recepción de denuncias policiales?			
53	¿Cuenta con un sistema de monitoreo de botones antipánico?			
<b>Estadísticas e Informes</b>				
54	¿Cuenta con un mapa de delito en el municipio?			
55	¿Cuenta con estadísticas por tipo de delito o contravención?			
56	Cantidad de tentativas de robo en el último año			
57	Cantidad de denuncias por robos a mano armada en el último año			
58	Cantidad de denuncias por tentativas de homicidios en el último año			
59	Cantidad de denuncias por homicidios en el último año			
60	Cantidad de denuncias por tenencia de estupefacientes en el último año			
61	Cantidad de denuncias por tenencia de armas de fuego en el último año			
62	Cantidad de denuncias por riñas callejeras en el último año			
63	Cantidad de denuncias por robos de automotores en el último año			
64	Cantidad de denuncias por robos de motocicletas en el último año			
65	Cantidad de denuncias por robos de viviendas en el último año			
66	Cantidad de denuncias por robos a comercios en el último año			
<b>Presupuesto</b>				
67	Porcentaje del presupuesto municipal destinado a seguridad			
68	Porcentaje del presupuesto de seguridad destinado a la policía municipal			
69	Porcentaje del presupuesto de seguridad aportado por Provincia			
70	Porcentaje del presupuesto de seguridad aportado por Nación			
71	Porcentaje de presupuesto de seguridad destinado a pago de sueldos			
72	Porcentaje de presupuesto de seguridad destinado a bienes de capital			
73	Porcentaje de presupuesto de seguridad destinado a servicios no personales			
74	Porcentaje de presupuesto de seguridad destinado a obras de infraestructura			
75	Porcentaje de presupuesto de seguridad destinado a combustible de vehículos policiales			

Categorías / variables		Sí/No	Cant en el último año	Servicio tercerizado
Egresos				
76	Monto abonado por sueldos de policías municipales			
77	Monto abonado por sueldos a personal administrativo en comisarías			
78	Monto abonado por sueldos de personal de mantenimiento en comisarías y dependencias			
79	Cantidad de agentes que perciben horas extras			
80	Monto abonado por horas extras			
81	Monto abonado por combustible			
82	Monto abonado por bienes de servicio no personales			
83	Monto abonado por bienes de capital			
84	Monto abonado por obras de infraestructura			

Categorías / variables		Sí/No	Cant en el último año	Servicio tercerizado
Niñez, adolescencia y familia				
1	¿Trabaja con primera Infancia?			
2	¿Cuenta con centros de primera infancia?			
3	¿Cuenta con servicio de contención y atención psicológica a niños en situación de violencia familiar?			
4	¿Cuenta con servicio de contención y atención psicológica y médica a niños víctimas de abusos?			
5	¿Realiza políticas de prevención por maltrato infantil?			
6	¿Realiza políticas en contra de la explotación infantil?			
7	¿Realiza talleres temáticos gratuitos para niños y adolescentes?			
8	¿Cuenta con programas de fortalecimiento familiar?			
Juventud				
9	¿Cuenta con un Consejo Municipal de la Juventud?			
10	¿Realiza políticas de contención para jóvenes?			
11	¿Realiza políticas de inclusión educativa para jóvenes que no finalizaron sus estudios?			
12	¿Realiza políticas de inclusión laboral para jóvenes sin empleo?			
13	¿Cuenta con pasantías para jóvenes en el sector público/privado?			
14	¿Otorga becas para estudiantes de bajos ingresos?			
15	¿Realiza talleres artísticos destinados a jóvenes (arte/cine/teatro/fotografía)?			
16	¿Realiza campañas de concientización sobre salud sexual y reproductiva?			
Mujer y Políticas de Género				
17	¿Cuenta con centros de día/centros Integrales para mujeres?			
18	¿Cuenta con servicio de atención y contención psicológica a víctimas de violencia de género?			
19	¿Cuenta con servicio de atención médica a víctimas de violencia de género?			
20	¿Cuenta con servicio de asesoramiento judicial a víctimas de violencia de género?			
21	¿Realiza políticas de concientización y prevención de la violencia de género?			

Categorías / variables		Sí/No	Cant en el último año	Servicio tercerizado
22	¿Brinda capacitaciones para empleados municipales en la temática de violencia de género?			
23	¿Realiza seguimiento a los casos recepcionados por denuncias policiales en torno a hechos de violencia de género?			
24	¿Realiza alianzas y convenios con ONG/ASC u otros organismos para el desarrollo de acciones conjuntas para la prevención de hechos de violencia de género (escuelas, universidades, etc)?			
<b>Tercera Edad</b>				
25	¿Cuenta con hogares de residencia permanente (asilos) municipales?			
26	¿Cuenta con hogares de residencia permanente (asilos) provinciales?			
27	¿Cuenta con centros de día?			
28	¿Cuenta con centros de jubilados?			
29	¿Realiza aportes/subsidios a los centros de jubilados?			
30	¿Realiza actividades deportivas para la tercera edad?			
31	¿Realiza actividades culturales para la tercera edad?			
32	¿Cuenta con servicio de asesoramiento en materia previsional?			
33	¿Cuenta con servicio de acompañamiento médico y psicológico a ancianos?			
34	¿Realiza entrega de medicamentos a ancianos de bajos recursos?			
35	¿Cuenta con servicios de asistencia gerontológica?			
<b>Discapacidad</b>				
36	¿Brinda asesoramiento para el certificado único de discapacidad (C.U.D)?			
37	¿Cuenta con el servicio de tramitación del C.U.D?			
38	¿Realiza políticas de inclusión social para discapacitados?			
39	¿Realiza políticas de inclusión laboral para discapacitados?			
40	¿Cuenta con programas de deportes adaptados?			
41	¿Otorga equipamiento a personas de bajos recursos (sillas de ruedas, camas ortopédicas, etc.)?			
<b>Infraestructura para Acción Social</b>				
42	¿Cuenta con Centros Integradores Comunitarios (CIC)?			
43	¿Cuenta con comedores comunitarios?			
44	¿Cuenta con hogares para personas sin hogar?			
45	¿Cuenta con huertas comunitarias?			
<b>Servicios de Acción Social para Sectores Vulnerables</b>				
46	¿Provee canasta de alimentos básicos a familias vulnerables?			
47	¿Provee alimentos a segmentos poblacionales con necesidades especiales (ej. diabéticos/celiacos)?			
48	¿Provee insumos materiales y alimentarios a recién nacidos?			
49	¿Cuenta con servicio de asistencia social a familias en situaciones de vulnerabilidad?			
50	¿Cuenta con servicio de asistencia fúnebre/inhumación?			
51	¿Realiza programas de apoyo económico temporario por situaciones de extrema pobreza o contingencias?			
52	¿Realiza programas de microcréditos?			
53	¿Realiza políticas de fomento a cooperativas de trabajo?			

Categorías / variables		Sí/No	Cant en el último año	Servicio tercerizado
<b>Hábitat y Vivienda</b>				
54	¿El municipio desarrolla una política habitacional?			
55	¿El municipio desarrolla programas de construcción de viviendas con aportes municipales?			
56	¿El municipio desarrolla programas de construcción de viviendas con aportes provinciales?			
57	¿El municipio desarrolla programas de construcción de viviendas con aportes nacionales?			
58	¿El municipio entregó materiales para la reparación de viviendas?			
59	¿El municipio realiza acciones para la reurbanización de villas?			
60	¿El municipio realiza obras de mejoramiento en barrios?			
61	¿El municipio desarrolla políticas de Integración social y urbana en villas?			
62	¿El municipio otorga facilidades para la escrituración de viviendas?			
63	¿El municipio otorga facilidades para el acceso a lotes/terrenos?			
<b>Deportes</b>				
64	¿Cuenta con escuelas deportivas?			
65	Cantidad de clubes municipales			
66	Cantidad de playones deportivos			
67	Cantidad de natatorios municipales			
68	Cantidad de circuitos aeróbicos			
69	¿Realiza el servicio de transporte a torneos y competencias?			
70	¿Entrega elementos deportivos?			
71	¿Organiza torneos y competencias municipales?			
72	¿Cuenta con colonias municipales?			
73	¿Otorga subsidios a entidades deportivas?			
74	¿Otorga becas deportivas?			
<b>Cultura</b>				
75	¿Cuenta con museos municipales?			
76	¿Cuenta con bibliotecas municipales?			
77	¿Cuenta con centros de exposiciones municipales?			
78	¿Cuenta con teatros municipales?			
79	Cantidad de centros culturales			
80	¿Cuenta con escuelas superiores de arte (artes plásticas, teatro, música)?			
81	¿Tiene alguna fiesta local que organice o en la que colabore el municipio?			
82	¿Otorga subsidios a entidades culturales?			
83	¿Otorga becas a alumnos de escuelas de arte?			
<b>Promoción y Protección de los Derechos Humanos</b>				
84	¿Cuenta con el servicio de tramitación de DNI?			
85	¿Cuenta con el servicio de tramitación de pasaporte?			
86	¿Cuenta con el servicio de asistencia jurídica gratuita?			
<b>Programas Nacionales y/o Provinciales</b>				
87	¿Cuenta con un Plan Nacional de Seguridad Alimentaria?			
88	¿El Municipio es Ente Ejecutor del Programa "Argentina Trabaja"?			
89	Cantidad de titulares del Plan Argentina Trabaja			
90	¿Cuenta con el Programa Ellas Hacen?			
91	Cantidad de titulares del Programa "Ellas Hacen"			
92	¿Cuenta con el Programa "Salario Social"?			
93	Cantidad de titulares del Programa "Salario Social"			
94	Cantidad de titulares de AUH			
95	Cantidad de titulares Programa "Manzaneras"			

Categorías / variables		Sí/No	Cant en el último año	Servicio tercerizado
<b>Presupuesto</b>				
96	Porcentaje del presupuesto municipal destinado a desarrollo humano			
97	Porcentaje del presupuesto de desarrollo humano aportado por la Provincia			
98	Porcentaje del presupuesto de desarrollo humano aportado por Nación			
99	Porcentaje del presupuesto de desarrollo humano destinado a infraestructura edilicia			
100	Porcentaje del presupuesto de desarrollo humano destinado a sueldos de personal			
101	Porcentaje del presupuesto de desarrollo humano destinado al desarrollo de políticas de concientización y prevención			
102	Porcentaje del presupuesto de desarrollo humano destinado a la adquisición de alimentos para canastas básicas			
103	Porcentaje del presupuesto de desarrollo humano destinado a la adquisición de insumos materiales			
<b>Egresos</b>				
104	Cantidad de empleados municipales afectados al área de DH			
105	Monto abonado por sueldos de empleados municipales destinados al área de DH			
106	Cantidad de empleados contratados para el área de DH			
107	Monto abonado por sueldos de empleados contratados para el área de DH			
108	Monto abonado por horas extras			
109	Monto abonado por insumos para geriátricos, asilos, CIC, etc			
110	Monto abonado por bienes de servicio no personales			
111	Monto abonado por bienes de capital			
112	Monto abonado por obras de infraestructura			
113	Monto abonado por ayudas económicas a sectores vulnerables			
<b>Recaudación</b>				
114	Monto de recaudación por PAMI (geriátricos y asilos)			
115	¿Se realiza cobro por alguna prestación?			
116	Otros (detallar)			
<b>Transferencias</b>				
117	Monto de aportes recibidos de programas nacionales			
118	Monto de aportes recibidos por programas provinciales			
119	Otros (detallar)			

Categorías / variables		Sí/No	Cant en el último año	Servicio tercerizado
1	¿Cuál es el porcentaje de cobertura de alumbrado público en el municipio?			
2	¿Qué cantidad de personal municipal está afectado a tareas de alumbrado público?			
3	¿Realiza la instalación de luminaria en espacios públicos?			
4	¿Realiza tareas de mantenimiento de luminaria en espacios públicos?			
5	¿Realiza tareas de reparación de luminaria en espacios públicos?			
6	¿Realiza tareas de recambio de luminaria por rotura y/o desgaste?			
7	¿Cuenta con un sistema de detección de problemas en el funcionamiento de la luminaria?			
8	¿Cuenta con un sistema/mecanismo de monitoreo de trabajo de mantenimiento, reparación y recambio de luminaria?			
9	¿Utiliza tecnología LED en alumbrado público?			
10	¿Cuál es el porcentaje de cobertura de luminaria LED sobre el total del alumbrado público municipal?			
11	¿Tiene proyectado reemplazar las luminarias por tecnología LED en los próximos 18 meses?			
<b>Higiene Urbana</b>				
<b>Gestión de Residuos</b>				
12	¿Cuál es el porcentaje del presupuesto municipal destinado a gestión de residuos?			
13	¿Servicio tercerizado?			
14	¿La recolección de residuos es una prestación que brinda el municipio?			
15	¿Existen cooperativas de recolección en el municipio?			
<b>Residuos Voluminosos</b>				
16	¿Realiza tareas de recolección de escombros o restos de obra sin volquete?			
17	¿Realiza tareas de recolección de escombros o restos de obra con volquete?			
18	¿Realiza tareas de recolección de residuos forestales (podas)?			
19	¿Realiza tareas de recolección de residuos en volquetes?			
20	¿Realiza tareas de recolección de muebles y/o residuos voluminosos?			
21	¿Realiza tareas de recolección de chatarra?			
<b>Residuos Domiciliarios</b>				
22	¿Realiza recolección de residuos sólidos domiciliarios indiferenciados?			
23	¿Realiza recolección de residuos sólidos diferenciada (orgánico/inorgánico)?			
24	¿Cuenta con Planta de tratamiento de residuos sólidos domiciliarios?			
<b>Residuos Patogénicos</b>				
25	¿Cuenta con servicio de recolección diferenciada en centros de salud públicos?			
26	¿Cuenta con servicio de recolección diferenciada en centros de salud privados?			
27	¿Cuenta con servicio de recolección diferenciada en geriátricos?			
28	¿Cuenta con servicio de recolección diferenciada en farmacias?			
29	¿Cuenta con servicio de recolección diferenciada en veterinarias?			
30	¿Cuenta con servicio de recolección de animales muertos en vía pública?			
31	¿Cuenta con servicio de transporte de residuos patogénicos a su destino final?			
32	¿Se realiza el tratamiento de los residuos patogénicos de manera local?			

Categorías / variables		Sí/No	Cant en el último año	Servicio terciarizado
<b>Residuos de Grandes Generadores</b>				
33	¿Cuenta con servicio de recolección diferenciada en restaurantes?			
34	¿Cuenta con servicio de recolección diferenciada en centros comerciales?			
35	¿Cuenta con servicio de recolección diferenciada en industrias?			
<b>Residuos Reciclables</b>				
36	¿Cuenta con centros de recolección voluntaria para residuos reciclables (puntos verdes)?			
37	¿Cuenta con centros de acopio y tratamiento para residuos reciclables?			
38	¿Cuenta con servicio de transporte de residuos hasta su destino final de reciclado?			
<b>Residuos en Espacios Públicos</b>				
39	¿Realiza la instalación de cestos en espacios públicos?			
40	¿Realiza la instalación de contenedores en espacios públicos?			
41	¿Realiza la instalación de volquetes en espacios públicos?			
42	¿Realiza la limpieza de cestos en espacios públicos?			
43	¿Realiza la limpieza de contenedores en espacios públicos?			
44	¿Realiza el mantenimiento de cestos y contenedores en espacios públicos?			
45	¿Realiza la reposición de cestos y contenedores en espacios públicos por roturas o desgastes?			
46	¿Realiza la recolección de residuos de cestos y contenedores en espacios públicos?			
47	¿Realiza el barrido de calles con personal municipal?			
48	Cantidad de personal destinado al barrido de calles			
49	¿Realiza el barrido de calles con maquinaria? (barredoras)			
50	¿Cuenta con cuadrillas de limpieza especiales para plazas y parques?			
51	¿Realiza la limpieza de minibasurales?			
52	¿Realiza la limpieza de terrenos baldíos?			
<b>"Acopio" de Residuos</b>				
53	¿Cantidad de basurales a cielo abierto en el Municipio (en km <sup>2</sup> )?			
54	¿Han aumentado en los últimos dos años?			
55	¿Cantidad de microbasurales en el municipio?			
56	¿Han aumentado en los últimos dos años?			
57	¿Realizan incineración de basura?			
58	¿Realizan relleno sanitario?			
<b>Control de Plagas</b>				
59	¿Realiza acciones para el control de plagas en espacios públicos?			
60	¿Realiza campañas de concientización para el control de plagas?			
<b>Servicios Sanitarios</b>				
61	¿Cuál es el porcentaje de cobertura de cloacas en el municipio?			
62	¿Realiza obras de construcción de redes cloacales?			
63	¿Realiza el mantenimiento de redes cloacales?			
64	¿Realiza el desagote de pozos ciegos?			
<b>Agua Potable</b>				
65	¿Cuentan con servicio de AySA/ABSA?			
66	¿Cuentan con cooperativas de servicio de agua potable?			
67	¿Cuentan con servidor/prestador privado del servicio?			
68	Especifique porcentaje de cobertura de hogares con acceso a agua potable			
69	Especifique calidad del servicio			
70	¿Realizaron durante los últimos años la transición entre ABSA y AySA			

Categorías / variables		Sí/No	Cant en el último año	Servicio terciarizado
<b>Red Pluvial</b>				
71	¿Realiza obras de construcción de bocas -sumideros de red pluvial?			
72	¿Realiza el mantenimiento y limpieza de bocas -sumideros?			
73	¿Realiza obras de construcción de canales?			
74	¿Realiza el mantenimiento y limpieza de canales?			
75	¿Realiza el destape de desagües entubados?			
76	¿Realiza la limpieza de sedimentos y residuos en cañerías de canales?			
77	¿Realiza tareas de desagües de calles inundadas?			
78	¿Realiza tareas de desagües en baldíos/campos inundados?			
79	¿Realiza obras hidráulicas en su municipio?			
80	¿Las obras hidráulicas se realizan a través de Programas Provinciales?			
81	¿Las obras hidráulicas se realizan a través de Programas Nacionales?			
82	¿Las obras hidráulicas son ejecutadas por el Municipio?			
83	Monto total de transferencia por obras hidráulicas			
84	¿Han tenido alguna dificultad al momento de la certificación de obras?			
85	¿Las obras hidráulicas son ejecutadas por otra repartición estatal?			
<b>Arbolado Urbano</b>				
86	¿Realiza servicio de poda estacional?			
87	¿Realiza servicio de poda por pedido particular/privado?			
88	¿Realiza el mantenimiento de arbolado?			
89	¿Realiza extracciones de árboles por causa de riesgo/ peligrosidad?			
90	¿Realiza plantaciones de árboles?			
91	¿Realiza tratamiento de control de plagas en especies?			
92	¿Cuenta con vivero municipal?			
<b>Veredas y Calzadas</b>				
93	¿Realiza obras de construcción de cordón cuneta?			
94	¿Realiza el mantenimiento de cordón cuneta?			
95	¿Realiza obras de reparación de cordones?			
96	¿Realiza limpiezas de cunetas?			
97	¿Realiza el recambio de baldosas en veredas de espacios públicos por roturas o desgastes?			
98	¿Realiza el recambio de baldosas en veredas particulares por roturas o desgaste a pedido?			
99	¿Realiza reparación de veredas por roturas provocadas por raíces?			
100	¿Realiza reparación de veredas por roturas ocasionadas por empresas de servicios públicos?			
101	¿Realiza obras de bacheo en calzada?			
102	¿Realiza obras de asfalto en calzadas?			
103	¿Realiza servicio de riego de calles de tierra?			
104	¿Realiza obras de construcción de rampas y vados en esquinas?			
<b>Red Vial</b>				
105	Porcentaje de cobertura de cuadras asfaltadas en el municipio			
106	Porcentaje de calles de tierra en el Municipio			
107	¿Realiza obras de asfalto en accesos locales?			
108	¿Realiza obras de mantenimiento de caminos rurales?			
109	Kilometros de caminos rurales			
110	¿Realiza obras de reparación de baches en accesos?			
111	¿Realiza obras de reparaciones en banquetas?			
112	¿Realiza tareas de mantenimiento de banquetas?			
113	¿Realiza tareas de desmalezamiento de banquetas?			

Categorías / variables		Sí/No	Cant en el último año	Servicio terciarizado
114	¿Realiza la instalación de señalización vial?			
115	¿Realiza el mantenimiento de la señalización vial?			
116	¿Se realizan en su municipio obras viales a través de Programas Nacionales/ Provinciales?			
117	¿El Municipio ejecuta obras viales con fondos nacionales/provinciales?			
118	¿Han tenido dificultades al momento de certificar las obras?			
<b>Cementerio</b>				
119	¿Realiza la construcción de nichos?			
120	¿Realiza la venta de nichos a particulares?			
121	¿Realiza el mantenimiento y limpieza del predio del cementerio?			
122	¿Realiza el mantenimiento de nichos abandonados?			
123	¿Realiza el mantenimiento de accesos al cementerio?			
124	¿Realiza el mantenimiento de las vías de circulación internas?			
125	¿Realiza las tareas de fiscalización, control y sanción en todo lo referido a las políticas mortuorias?			
126	¿Realiza el mantenimiento, remodelación y reparación de los edificios existentes dentro del cementerio?			
127	¿Reciben cadáveres de otros distritos?			
128	Monto de recaudación por venta de nichos			
129	Monto de egresos por servicio de mantenimiento de cementerio			
<b>Gestión de Espacios Verdes</b>				
130	Cantidad de espacios verdes en el Municipio (en hectáreas)			
131	¿Proyecta y ejecuta la creación de espacios verdes en espacios baldíos/ abandonados?			
132	¿Realiza la conservación de plazas y parques?			
133	¿Realiza la instalación de mobiliario urbano en plazas y parques?			
134	¿Realiza tareas de mantenimiento y limpieza del mobiliario urbano en plazas y parques?			
135	¿Realiza el recambio de mobiliario urbano por roturas y/o desgaste?			
136	¿Realiza tareas de conservación y mantenimiento de monumentos?			
137	¿Realiza la instalación de patios de juegos infantiles?			
138	¿Realiza el mantenimiento de juegos infantiles?			
139	¿Realiza el recambio de juegos infantiles por desgaste y/o roturas			
<b>Tránsito</b>				
<b>Señalética</b>				
140	¿Cuenta con un diagnóstico del estado de la señalética vial en el municipio?			
141	¿Realiza la instalación de carteles de señalización de tránsito?			
142	¿Realiza el mantenimiento de carteles de señalización de tránsito?			
143	¿Realiza el recambio de carteles de señalización por rotura y/o desgaste?			
144	¿Realiza tareas de demarcación de vías peatonales?			
145	¿Realiza la instalación de señalamiento preventivo (vallado/cercado) frente a actividades/hechos que afectan la transitabilidad?			
<b>Semáforos</b>				
146	¿Realiza la instalación de semáforos?			
147	¿Realiza tareas de mantenimiento de los semáforos?			
148	¿Realiza la reposición y/o recambio de semáforos por roturas y/o desgaste?			
149	¿Cuenta con servicio de programación de controladores de semáforos?			

Categorías / variables		Sí/No	Cant en el último año	Servicio terciarizado
<b>Prevención</b>				
150	Cantidad de personal de tránsito en calle			
151	¿Realiza controles de alcoholemia y documentación en accesos?			
152	¿Realiza controles de alcoholemia y documentación en zona urbana?			
153	¿Cuenta con reductores de velocidad?			
154	¿Cuenta con radares de control de velocidad?			
155	¿Cuenta con un Observatorio de Seguridad Vial?			
156	¿Realiza campañas de concientización para vecinos?			
157	¿Realiza capacitaciones para choferes de transportes públicos/privados?			
158	¿Realiza el trámite de otorgamiento de licencias de conducir?			
159	¿Cuál es el tiempo de gestión (en días) de la tramitación de las licencias de conducir?			
<b>Estacionamiento</b>				
160	¿Cuenta con estacionamiento medido con parquímetros?			
161	¿Cuenta con estacionamiento medido con personal municipal?			
162	¿Cuenta con estacionamiento medido con app?			
<b>Transporte público</b>				
163	¿Considera necesario actualizar/agregar recorridos de transporte público?			
164	¿Cuenta con procedimientos para la regulación de sistema de transporte público?			
165	¿Realiza la instalación de mobiliario urbano en garitas /paradas /estaciones?			
166	¿Realiza el mantenimiento y limpieza del mobiliario urbano en garitas /paradas /estaciones?			
167	¿Cuenta con un sistema de monitoreo/geo-referenciación del transporte público?			
168	¿Cuenta con aplicaciones digitales para uso del vecino sobre el transporte público?			
<b>Conectividad</b>				
169	¿Cantidad de dependencias públicas sin conectividad			
170	¿Cuenta con servicio gratuito de WIFI público en parques y plazas?			
171	¿Cuenta con servicio gratuito de WIFI público en sedes municipales?			
172	¿Cuenta con servicio gratuito de WIFI en hospitales?			
173	¿Cuenta con servicio gratuito de WIFI público en escuelas?			

## OTRA INFORMACIÓN RELEVANTE A TENER EN CUENTA



### DEMANDAS CIUDADANAS

Los canales de atención ciudadana (ya sean presenciales, telefónicos o virtuales) son los medios a través de los cuales los vecinos “le hablan” al municipio.

Si el municipio cuenta con un número telefónico como el 147, se considera muy importante conocer qué tipo de reclamos y solicitudes se reciben a través de este canal de atención. Si el 80% de los reclamos fueran recibidos por falta de iluminación, nos indica que hay que una atención especial al área de mantenimiento responsable de este servicio público.

Muchas veces los equipos de gobierno ignoran estos datos a pesar de que son una fuente constante de información actualizada.

Una adecuada gestión periódica de estas vías de comunicación las convierte en insumo de información estratégica para implementar acciones preventivas, detectar oportunidades de mejora y pensar alternativas en cuanto a nuevos contenidos y servicios al ciudadano.



**DE ESTA MANERA DAMOS POR  
CONCLUIDO EL TRABAJO DE  
DIAGNÓSTICO.**

**¡AHORA ESTÁS LISTO PARA PASAR A LA  
SIGUIENTE ETAPA!**

# LOS PRODUCTOS DEL RELEVAMIENTO

## ¿QUÉ HACER CON LOS DATOS?



Una vez recabada y analizada toda la información de interés, ya estamos en condiciones de identificar aquellas áreas que presentan oportunidades de mejora sobre las cuales trabajar. Existen variadas posibilidades para gestionar y dar uso a esos datos. Aquí se presentan algunas recomendaciones.

Los datos estadísticos de la ciudad se utilizarán para la construcción de ejes de gestión. Volveremos a ellos en el segundo capítulo del manual. Ahora nos concentraremos en los otros datos.

### 1- TABLERO DE VISUALIZACIÓN DE DATOS

La visualización de datos consiste en transmitir información clara utilizando medios gráficos. Teniendo en cuenta que las personas logran recordar más lo que observan que lo que leen, resulta una manera muy eficaz de compartir información que requiere ser analizada y gestionada por un equipo de trabajo.

A la hora de construir una tablero de visualización de datos, será fundamental dar respuesta a algunas preguntas: ¿cuál es el objetivo de compartir esta información?, ¿quiénes tendrán acceso a la misma?, ¿de qué manera van a acceder a la herramienta?

Un instrumento que ha desarrollado y está implementado RIL con el fin de visualizar en forma consolidada y georreferenciada el estado de cada municipio en relación con las áreas de diagnóstico y análisis es el **Tablero de Análisis Municipal (TAM)**.

Utilizando el TAM es posible analizar las principales variables de la gestión municipal por localidad o por región, mediante la aplicación de diversos filtros. La compilación de datos y la constante actualización de la información de esta plataforma constituye una herramienta sólida para los decisores públicos a la hora de diseñar y analizar sus políticas públicas con impacto local.



## 2- INFORME DE DIAGNÓSTICO INTEGRAL

Sobre la base de la información recabada mediante el Índice de Profesionalización (metodologías de gestión) y el relevamiento municipal integral (gestión interna y prestaciones a la comunidad), se recomienda elaborar un informe que contenga:

- 1- El análisis pormenorizado de los datos relevados.
- 2- La identificación de oportunidades de mejora.
- 3- Una primera aproximación a las acciones y proyectos que se pueden poner en marcha en pos de abordar los desafíos.



Una vez más, vale aclarar que esta tarea se puede realizar en cualquier instancia de una gestión. Incluso es recomendable que sea un ejercicio cíclico anual, que permita rediseñar políticas públicas y planes de acción sobre la base de información fidedigna. Por ejemplo, los datos estadísticos serán el insumo principal para la construcción de ejes de gestión cuando un equipo está en proceso de asunción. También serán de valor en el caso de equipos en funciones que no hayan definido ejes pero quieran delinear lineamientos estratégicos que orienten su planificación año a año.

<b>ETAPA</b>	Relevamiento integral			
<b>INSTRUMENTOS</b>	Planilla de datos estadísticos	Índice de profesionalización	Planillas de relevamiento interno	Planillas de relevamiento prestaciones
<b>ACTORES INVOLUCRADOS</b>	Intendente	Equipo de gabinete	Secretarios y directores	
<b>PRODUCTOS ESPERADOS</b>	Matriz de problemáticas y oportunidades	Informe de diagnóstico con identificación de oportunidades de mejora	Tablero de Análisis Municipal	
<b>PLAZO DE EJECUCIÓN</b>	45 días			



### Caso "Municipio ABC"

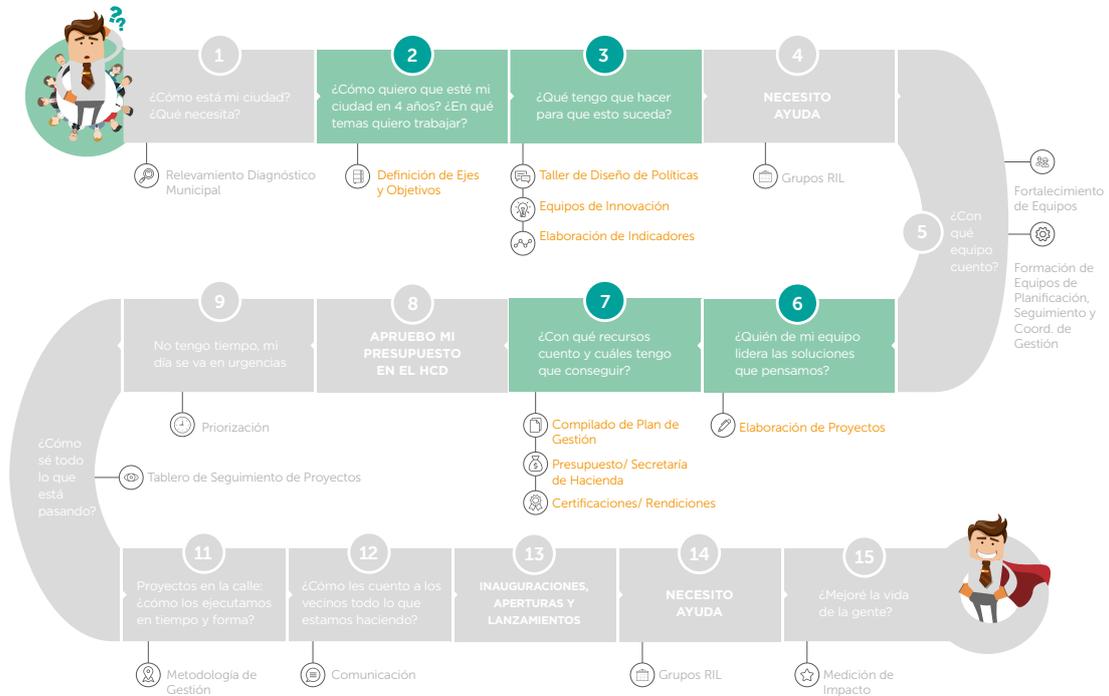
El equipo de gobierno del municipio ABC ha realizado un relevamiento completo, tanto de los datos municipales como de sus modos de gestión y de las prestaciones que ofrecen a los vecinos de la localidad. Asimismo, analizaron los reclamos de los vecinos recibidos a través de su canal de atención telefónica. Como resultado, han seleccionado algunas áreas de trabajo con oportunidades de mejora claras, las cuales serán los ejes rectores de su gestión de aquí en adelante.

Una de estas áreas clave está vinculada a la puesta en valor de los espacios públicos de la ciudad sobre la base de criterios de sustentabilidad. Esta decisión se fundamenta en datos obtenidos del diagnóstico, algunos de los cuales se detallan a continuación:

<b>Planilla Datos Estadísticos</b>	
m <sup>2</sup> de espacios verdes	160.000 (la OMS recomienda un mínimo de 10m <sup>2</sup> por habitante; el municipio ABC tiene una población de 25.000 personas, de lo que resulta que existen tan solo 6,4 m <sup>2</sup> de espacios verdes por habitante).
<b>Planilla Ambiente</b>	
¿Realiza campañas de concientización del cuidado del ambiente?	No
<b>Planilla Desarrollo Humano</b>	
¿El municipio realiza obras de mejoramiento en barrios?	No, pero cuenta con la capacidad y los recursos para realizarlas.
<b>Planilla Servicios Urbanos</b>	
¿Cuál es el porcentaje de cobertura de luminaria LED sobre el total del alumbrado público municipal?	5%
¿Realiza recolección de residuos sólidos diferenciada (orgánico/inorgánico)?	No
¿Realiza la instalación de contenedores en espacios públicos?	Sí
Cantidad de circuitos aeróbicos	0



# PLANIFICACIÓN

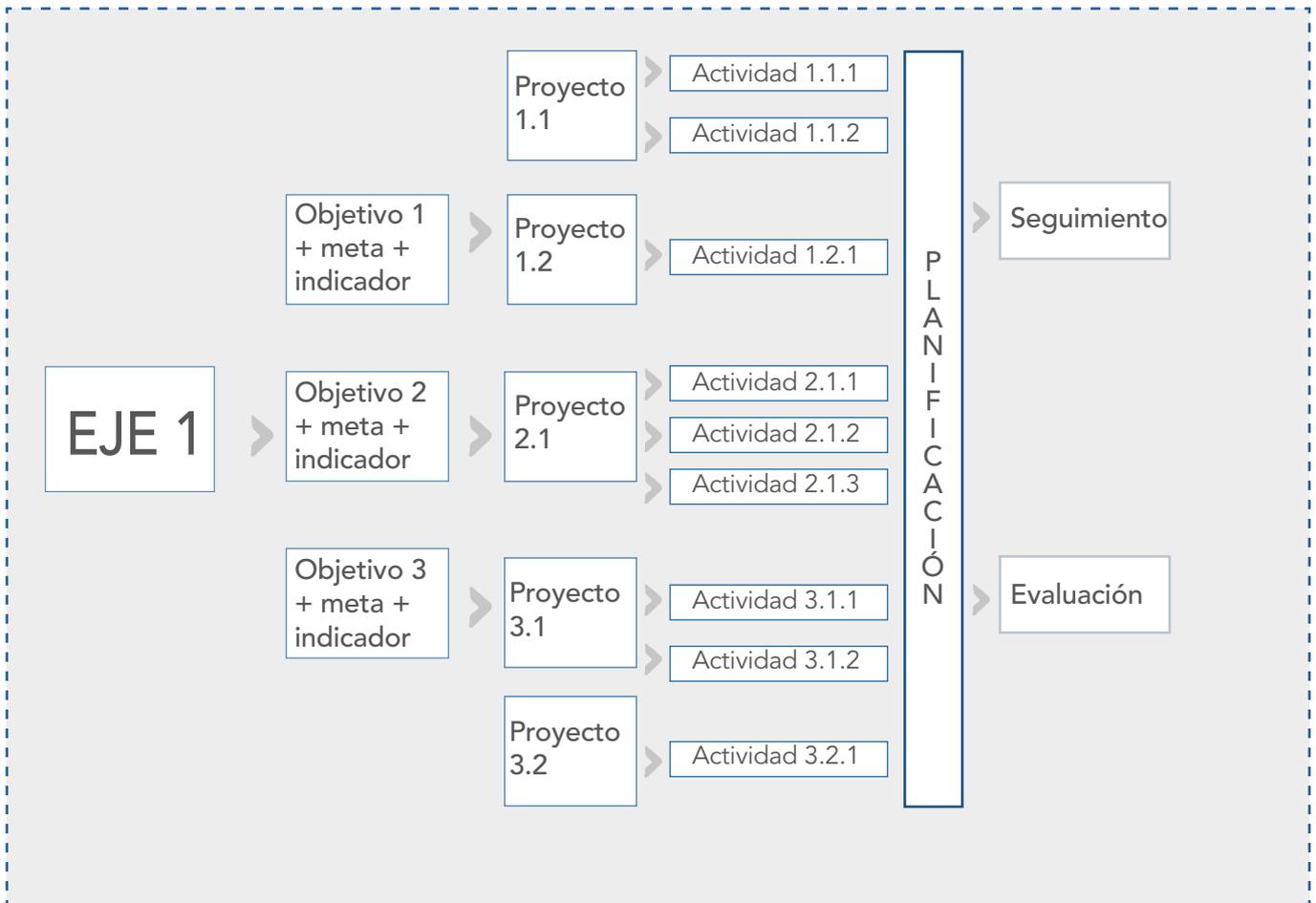


*Los proyectos no fallan en su implementación, sino en su concepción*

# PLANIFICACIÓN

Quien alguna vez ocupó un cargo un público sabe lo difícil que puede ser planificar siendo funcionario. Las urgencias del día a día se convierten en el principal enemigo de todo equipo que busque dedicar tiempo para analizar y tomar decisiones sobre el futuro.

Sin embargo, la planificación es una de las herramientas más valiosas con las que puede contar un asesor público para transformar la realidad. A lo largo de este capítulo se guiará en el paso a paso para armar un plan de gobierno sobre la base del siguiente esquema:



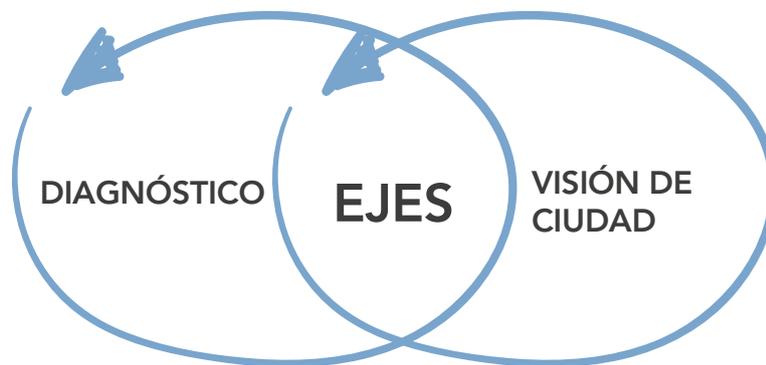
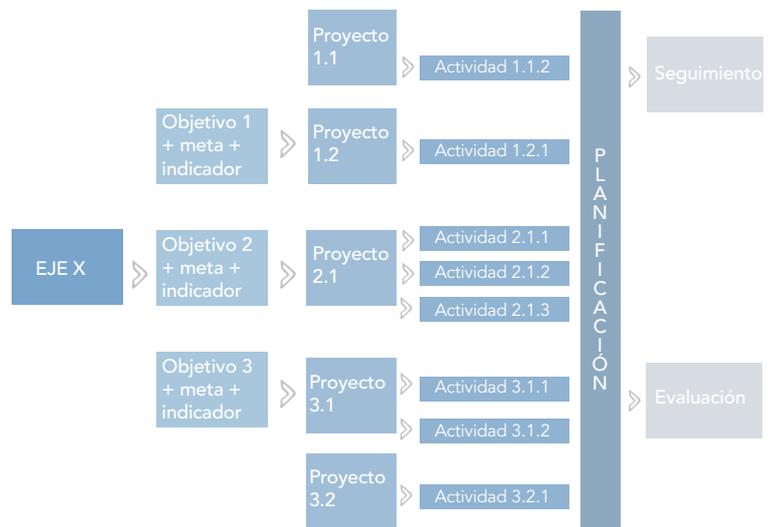
# LOS EJES DE GESTIÓN

El trabajo de RIL con más de 200 equipos de gobierno evidencia que muchos de ellos no cuentan con grandes temas que guíen el accionar en el gobierno local. Los ejes de gestión son aquellas líneas de acción clave a las que se les va a dedicar la mayor parte del tiempo y de los recursos y tienen, por ello, un horizonte de largo plazo.

Cuanta mayor información se tenga sobre la situación real de la localidad, más acertado será el diagnóstico y mejor se adaptarán los ejes de gestión a la realidad y a las necesidades de esa comunidad. De ahí la

importancia de que el relevamiento y el diagnóstico se hagan a conciencia y en profundidad.

Otro elemento que resultará fundamental a la hora de definir los ejes de gestión es la visión de ciudad; esto es pensar "la ciudad que queremos" con una mirada desmarcada de una administración en particular, y orientados a un perfil de gobierno que potencie el valor de la identidad local e impulse un estilo de desarrollo sustentable que beneficie a toda la comunidad.



Contar con ejes de gestión claros y precisos permitirá:

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



## HERRAMIENTAS: TALLER PARA LA DEFINICIÓN DE EJES

La dinámica de taller resulta muy adecuada en circunstancias en las que se busca obtener una visión común. Para esto, es de vital importancia contar con la participación activa de todas las personas cuya visión sea relevante en el equipo de gobierno.

Este taller consta de dos grandes momentos, en el primero puesta en común y análisis de la información y un segundo momento de ideación y construcción colectiva de los temas sobre los cuales se quiere obtener resultados considerables a lo largo de toda la gestión.

### 1- Identificar problemáticas y oportunidades de mejora, utilizando como insumos:



Informe de diagnóstico: ¿cuáles son las principales problemáticas identificadas? ¿Cuáles son las principales oportunidades que la ciudad podría aprovechar ?



¿Cuáles son las principales demandas de los vecinos?



¿Cuáles son las principales demandas de otros actores locales, como ONG, la prensa, etc.?

### 2- Definición de ejes estratégicos de gestión:



A la hora de pensar los ejes, es clave que sean temas generales y no particulares.

EJE 1

EJE 2

EJE 3

#### Caso "Municipio ABC"

Derivado de la información relevada y las áreas de mejora seleccionadas, el equipo de gobierno del municipio ABC definió como uno de sus ejes de gestión el siguiente:

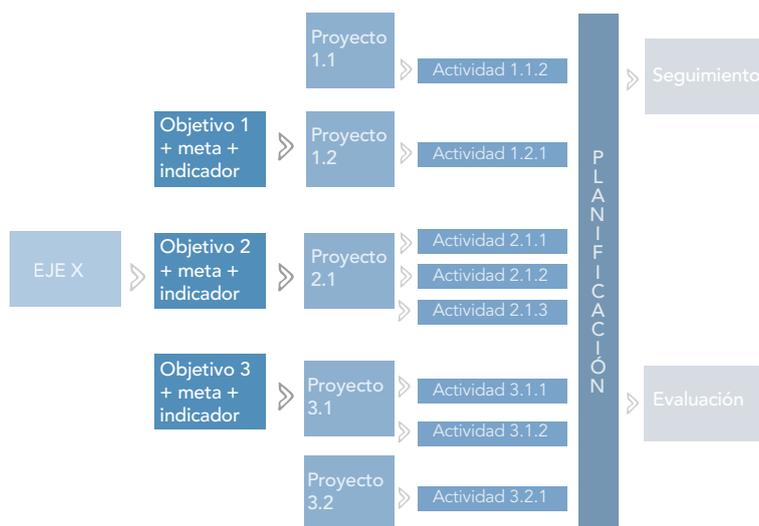
##### Espacio público sustentable

Se basa en impulsar un desarrollo urbano inclusivo, seguro y que ofrezca igualdad de oportunidades a toda la población, en un marco de sustentabilidad que se apoye en criterios de equidad social y respeto por la diversidad biológica y cultural.

## LOS OBJETIVOS Y METAS

Los ejes de gestión deben traducirse luego en objetivos que orienten el proceso de trabajo, definiendo qué cambios se quieren lograr respecto de la situación de partida. Los objetivos son metas que apuntan al mediano plazo, y pueden corresponder a un área en particular o ser alcanzados por el trabajo conjunto de varias áreas del municipio.

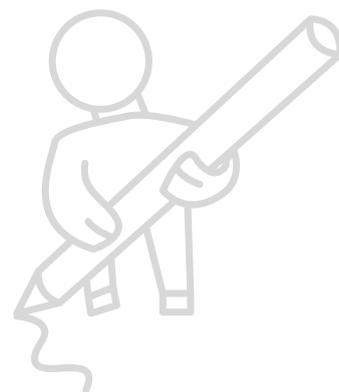
Al definirlos, se debe tener en cuenta: qué se quiere conseguir, quiénes serán los beneficiarios de las decisiones y acciones, qué tipo de proyecto se planteará y en cuánto tiempo se hará, las posibilidades que ofrece el medio, los deseos e intereses de los participantes.



## ¿CÓMO FORMULAR CORRECTAMENTE LOS OBJETIVOS DE UN EJE?

Para definir objetivos precisos y que permitan llegar a la meta final, hay que asegurarse que cumplan con cinco criterios básicos:

- 1 Que sean específicos: los objetivos deben definirse en forma precisa y detallada, dejando de lado cualquier ambigüedad en su comprensión.
- 2 Que puedan medirse: un buen objetivo debe poder cuantificarse y medirse fácilmente.
- 3 Que se puedan alcanzar: las metas que se propongan deben ser realizables con los recursos disponibles.
- 4 Que sean relevantes: cada objetivo tiene que tener una razón de peso para colaborar en la implementación de los ejes.
- 5 Que estén limitados en el tiempo: cada objetivo debe plantear un tiempo específico y razonable.



## TALLER PARA LA DEFINICIÓN DE OBJETIVOS

La dinámica de taller resulta muy adecuada en circunstancias en las que se busca traducir los ejes en aspectos concretos. Nuevamente, es de vital importancia contar con la participación activa de todas las personas relevantes del equipo de gobierno.

Un breve paso a paso para la definición de objetivos:

**1** Dividirse en grupos por ejes de gestión, buscando la mayor relación posible entre los referentes de las áreas y los ejes de los que participarán. *Duración: 5 min.*

**2** Cada grupo define los objetivos de ese eje, es decir las cosas que son necesarias para lograr el propósito que se busca. Se puede partir de la pregunta: ¿qué necesitamos hacer para lograr la consecución del eje? *Duración: 20 min.*



Para que los objetivos sean medibles, es necesario asociarlos a METAS. ¿Qué significa esto? Que requerirán que se establezcan plazos temporales para alcanzarlos y se defina el logro final a obtener (cantidad, porcentaje, superficie, etc.).

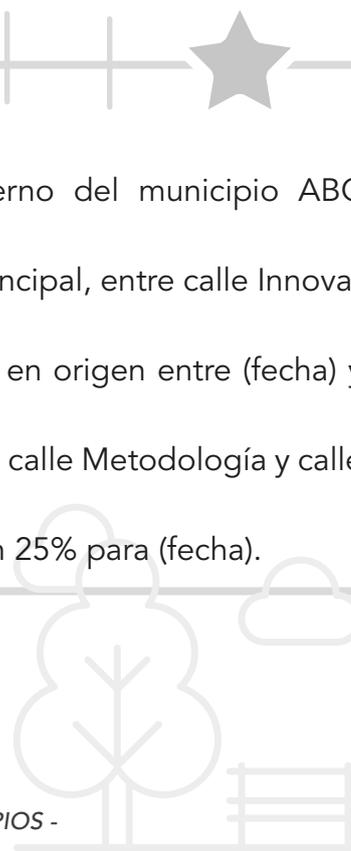
**3** Uno a uno los grupos presentan los objetivos de su eje, y explican el porqué de su elección. El resto de los participantes podrá cuestionar lo expuesto y sugerir nuevos objetivos y/o cambios.

**4** Hacer una revisión final, analizando la cantidad y la claridad de los objetivos definidos. Analizar si todas las áreas están representadas o no en ellos.

### Caso "Municipio ABC"

Para el Eje Espacio Público Sustentable, el equipo de gobierno del municipio ABC estableció los siguientes objetivos:

- 1-** Restaurar para (fecha) el 100% de las fachadas de la avenida principal, entre calle Innovación y calle Conocimiento, del Barrio Modelo.
- 2-** Instalar 100 contenedores duales para separación de residuos en origen entre (fecha) y (fecha).
- 3-** Construir un circuito aeróbico sobre la Avenida Costanera, entre calle Metodología y calle Resultados, para (fecha).
- 4-** Aumentar la cobertura de alumbrado con tecnología LED en un 25% para (fecha).



# LOS INDICADORES DE GESTIÓN

Los indicadores de gestión son datos que reflejan cuáles fueron las consecuencias de las acciones realizadas, permitiendo así evaluar si se cumplieron o no los objetivos y las metas propuestas. De esta manera, se puede tener una medida de cuán exitosa está siendo la gestión y sentar bases para decisiones a tomar en el presente y en el futuro.

## ¿PARA QUÉ MEDIR?

- 1 Para entender y analizar lo que está pasando.
- 2 Para tomar medidas cuando las variables no están dentro de los parámetros esperados.
- 3 Para introducir cambios y/o mejoras, y evaluar su impacto en el menor tiempo posible.
- 4 Para analizar la evolución de una situación a través del tiempo.
- 5 Para detectar debilidades y amenazas.
- 6 Para sentar bases de desarrollo estratégico y mejora focalizada.

## CRITERIOS PARA LA SELECCIÓN Y DEFINICIÓN DE INDICADORES

Como criterio principal, los indicadores deben estar vinculados a los objetivos trazados y representarlos claramente mediante una relación directa.

También será necesario tener en cuenta las siguientes cualidades:

**Pertinencia:** Un buen indicador permite describir la situación o fenómeno sobre el que estamos accionando.

**Funcionalidad:** Debe ser medible y sensible a los cambios registrados en la situación inicial.

**Disponibilidad:** Es necesario asegurarse que la información necesaria para calcularlos exista y sea posible acceder a ella con facilidad.

**Confiabilidad:** La información que brindan los indicadores debe poseer atributos de calidad estadística.

**Interpretabilidad:** Los resultados que reflejen los indicadores deben ser susceptibles de análisis.

**Utilidad:** El análisis de los datos que arrojen los indicadores tienen que brindar información que permita tomar decisiones.

## PLANILLA DE CONSTRUCCIÓN DE INDICADORES

Problemática identificada			
Línea de base			
Objetivo estratégico			
Meta del objetivo			
Plazo			
Indicador/es del objetivo			
Fuente			
Fecha actualización			
Fecha 1			
Fecha 2			
Fecha 3			
Proyectos realizados			
Meta del proyecto			

**HALLAZGOS**



## Caso "Municipio ABC"

Para el caso del municipio ABC, la matriz de ejes, objetivos e indicadores quedaría definida de la siguiente manera:

<b>Oportunidad de mejora</b>	Puesta en valor de los espacios públicos de la ciudad sobre la base de criterios de sustentabilidad.			
<b>Línea de base</b>	0	0	0	5
<b>Objetivo estratégico</b>	Restaurar para (fecha) el 100% de las fachadas de la Avenida Principal, entre calle Innovación y calle Conocimiento, del Barrio Modelo.	Instalar 100 contenedores duales para separación de residuos en origen entre (fecha) y (fecha).	Construir un circuito aeróbico sobre la Avenida Costanera, entre calle Metodología y calle Resultados para (fecha).	Aumentar la cobertura de alumbrado con tecnología LED en un 25% para (fecha).
<b>Meta del objetivo</b>	100% de las fachadas	100 contenedores duales	1 circuito aeróbico	30% de cobertura con tecnología LED
<b>Plazo</b>	(fecha estipulada)	Período (fecha) a (fecha)	(Fecha estipulada)	(Fecha estipulada)
<b>Indicador</b>	% de fachadas restauradas	Contenedores duales instalados	Circuito construido y en uso	% de cobertura
<b>Fuente</b>	Secretaría de Desarrollo Social - Dirección de Vivienda y Hábitat	Secretaría de Obras y Servicios Públicos - Dirección de Higiene Urbana	Secretaría de Obras y Servicios Públicos, Direc. de Obras Públicas, Secretaría de Salud, Direc. de Promoción de la Salud Secretaría de Desarrollo Social, Direc. de Deporte	Secretaría de Obras y Servicios Públicos - Dirección de Alumbrado Público
<b>Frecuencia de actualización</b>	Trimestral	Trimestral	Trimestral	Trimestral

# DISEÑO DE PROYECTOS

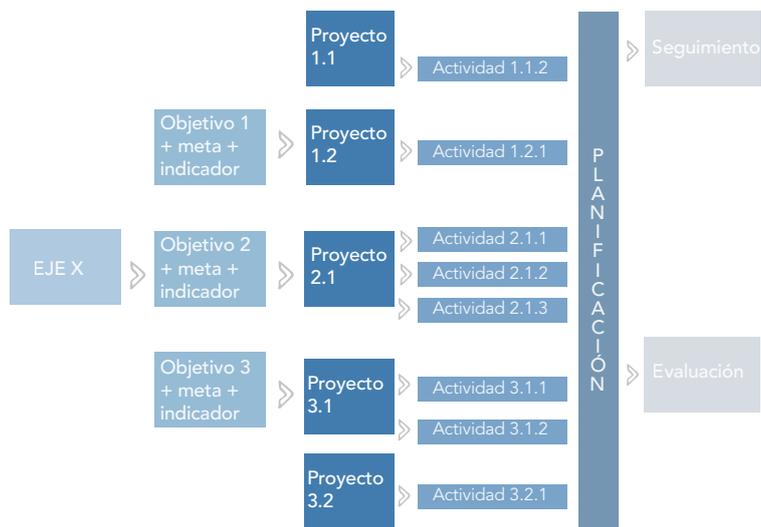
Un proyecto es un conjunto de actividades interrelacionadas y coordinadas que se planifican en pos de conseguir uno o más objetivos.

Los proyectos tienen fecha de comienzo y de fin, y requieren la definición de su alcance, del presupuesto necesario para su implementación y de los resultados esperados.

Asimismo, cada proyecto debe ser único; esto quiere decir que, aun cuando hayan existido iniciativas similares, estas son diferentes entre sí.

En un municipio, las secretarías tienen la responsabilidad por el diseño y ejecución de los proyectos que se enmarquen en sus áreas de competencia. Cada equipo deberá planificar sus proyectos teniendo en cuenta los objetivos que se hayan planteado las áreas del municipio, en línea con los ejes de gestión.

En este sentido, hacerse preguntas ayuda a perfeccionar la toma de decisiones sobre lo que se debería hacer:





### FICHA DE DISEÑO

¿Qué problemática u oportunidad vamos a trabajar?	<i>Definir la problemática detectada que queremos abordar</i>
¿Por qué queremos trabajar en este tema?	<i>Indicar las causas por las que creemos que es necesario abordar este tema</i>
¿Qué cambio nos gustaría generar en este tema?	<i>Indicar objetivo a largo plazo</i>
¿Cuál es nuestro objetivo estratégico?	<i>Objetivo orientado a resolver la problemática identificada. Aclarar variable, cambio numérico y plazo Ej: bajar 2% la deserción escolar en un año</i>
¿A quiénes vamos a beneficiar y agregarles valor?	<i>Personas. Especificar universos de población o perfiles distintos de beneficiarios</i>
¿Hay otros actores/perfiles que se verán involucrados o afectados en esta problemática?	<i>Identificar posibles actores directos o indirectos vinculados con la problemática, además del municipio y el beneficiario</i>
¿Qué información es necesaria para trabajar este tema?	<i>Describir la información necesaria para trabajar en esta problemática</i>
¿Qué información tenemos?	<i>Listar los datos/información disponible</i>
¿Qué información NO tenemos? ¿Cómo la podemos conseguir?	<i>Listar los datos/información no disponible y explicitar de qué forma podría recabarse esa información. Ejemplo: encuestas, entrevistas, bases de datos, etc.</i>
¿Mediante qué proyecto/s pensamos cumplir nuestro objetivo?	<i>Identificar el o los proyectos por medio de los cuales creemos que podemos cumplir con nuestro objetivo estratégico</i>
¿Hemos pensado creativamente en otras alternativas de proyectos que no hayamos realizado años anteriores?	<i>Es importante pensar de manera creativa posibles alternativas para lograr el mismo objetivo</i>
¿De qué manera nos acercamos a los beneficiarios/ actores directos para validar nuestro análisis de problemática/oportunidad y la solución pensada?	<i>La problemática mencionada debe haber sido previamente validada como tal. Explicar actividades, experiencias, etc. que nos llevaron a validar y reconocer el tema a trabajar como necesario</i>
Socios en el diseño de proyectos	<i>Identificar actores (pueden ser otras áreas de la municipalidad, instituciones, ONG, etc.) que tendrán participación en los proyectos que diseñemos</i>
Factores de riesgo/viabilidad	<i>Indicar los factores que pueden poner en riesgo los proyectos. Ej: falta de presupuesto. Indicar si el proyecto es viable o no y por qué</i>

## FICHA DE PROYECTO

Eje	<i>Eje de gestión dentro del cual se encuadra el proyecto (si corresponde)</i>
Objetivo del eje	<i>Objetivo de gestión dentro del cual se encuadra el proyecto (si corresponde)</i>
Lineamiento	<i>Lineamiento de gestión dentro del cual se encuadra el proyecto (si corresponde)</i>

Prioridad		Fecha inicio	
	<p><i>Indicar prioridad del proyecto para el área en cuestión (Puede ser A+, A, B o C)</i></p>	Fecha finalización	

Nombre del proyecto	<i>Indicar nombre para el proyecto que se está proponiendo</i>
Responsable	<i>Indicar responsable final del proyecto (nombre y apellido de la persona)</i>
Dependencia	<i>Indicar secretaría de la cual depende el proyecto</i>
Descripción del proyecto	<i>Detallar qué es lo que se va a hacer. La descripción tiene que ser breve, pero debe mínimamente indicar qué se va a hacer y cómo</i>
Indicador de impacto	<i>Indicador que nos va a ayudar a medir el proyecto. Puede ser cualitativo o cuantitativo. Ejemplo de indicador cuantitativo: 10 cuadras de pavimento. Ejemplo de indicador cualitativo: implementación de software.</i>
Beneficiarios	<i>Detallar qué grupo/actor se va a beneficiar con el proyecto</i>
Localidad/barrio	<i>Indicar si se aplica a una localidad/barrio en particular o a todo el municipio</i>
Socios en la implementación	<i>Indicar quiénes tendrán participación en nuestro proyecto. Puede ser un actor interno (ej., otras áreas del municipio que van a estar involucradas) o externo (como clubes, asociaciones, ONGs, iglesia, nación, provincia)</i>

¿Este proyecto implica compra y/o contratación? SÍ / NO *Si es afirmativo, seleccionar todas las opciones que correspondan*

Compra menor	Licitación pública	Concurso de precios
Compra directa	Licitación privada	Otros

Detallar insumos críticos Indicar los insumos sin los cuales no puede ejecutarse el proyecto

¿Este proyecto implica una obra?  SÍ /  NO Si es afirmativo, especificar modalidad seleccionando debajo las opciones que correspondan.

Por administración Terceros Otros

¿Este proyecto implica contratación extra de personal?	SÍ/NO	En caso de contestar sí, detallar	Cant. de personas	Categorías	Puestos

No se debe contabilizar el personal de planta. Si es necesario contratar personal extra, indicar qué cantidad y a qué categoría y puesto corresponden.

¿Este proyecto implica horas extras del personal?  SÍ /  NO En caso de ser SÍ ¿cuántas horas /anual? En caso de requerir que el personal existente realice horas extras, especificarlo e indicar cuántas

Indicar si, cuando el proyecto tiene visibilidad,

¿Vamos a necesitar del área de Comunicación para realizar este proyecto?  SÍ /  NO

Hito comunicable Identificar cuáles son los hitos del proyecto que deben darse a conocer en miras a su comunicación estratégica

Presupuesto  Costo total del proyecto. Sale de la realización de la ficha de seguimiento

Fuente de financiamiento Propia Provincia Nación Otra

Detallar de dónde provienen los fondos. Ej. Fondo de Seguridad de provincia, Fondo Educativo, Fondo de Infraestructura, Hábitat, Nación, etc.

Categoría Programática (solo para Municipios de PBA) Indicar la Categoría Programática de RAFAM dentro de la cual se encuentra el proyecto



Cuando recién se está iniciando el diseño de un proyecto, la recomendación es completar toda la ficha, comenzando por las preguntas de la sección de anteproyecto. En el caso de un proyecto ya en marcha, pero sobre el cual se aspira a mejorar la forma de trabajarlo, se sugiere el uso de las secciones de ficha técnica y de seguimiento.

## FICHA DE SEGUIMIENTO

En esta tabla deberán listarse todos los productos que deben necesariamente adquirirse para la ejecución del proyecto, indicando unidad, precio y fecha estimativa de pago.

### PRESUPUESTO DEL PROYECTO

Nº	Tipo compra	Detalle	Unidades	Precio	Total	Fecha estimada pago
1				\$ -	\$ -	
2				\$ -	\$ -	
3				\$ -	\$ -	

### FICHA SEGUIMIENTO PROYECTO

Listar todas las actividades que se deben llevar a cabo

Plazo de la actividad.

Pendiente, en ejecución o realizado

Implementación	Descripción de la actividad	Responsable	Fecha de inicio	Fecha de finalización	Estado
Actividad/hitos					
Actividad/hitos					
Actividad/hitos					

#### **Caso "Municipio ABC"**

En pos de cumplir con los objetivos planteados para el eje "Espacio público sustentable", las áreas del municipio ABC con competencia en la materia han diseñado los siguientes proyectos:

##### **Quiero a mi barrio**

Promueve la revalorización y puesta en valor de frentes y veredas mediante la generación de instancias de participación ciudadana y articulación público-privada.

##### **Los residuos son recursos**

Busca agregar valor al sistema de gestión integral de residuos de la ciudad, a través de la provisión del equipamiento urbano necesario para la puesta en marcha de mecanismos de separación en origen de los residuos sólidos urbanos.

##### **Más luz, menos energía**

Mediante la instalación de nuevas luminarias tipo LED en la vía y los espacios públicos, este proyecto busca reducir el consumo de energía de la ciudad y, en consecuencia, disminuir el gasto público en este servicio.

##### **Deporte = salud plena**

Se propone acondicionar espacios urbanos en los que la comunidad acceda a equipamiento e infraestructura deportiva que puedan utilizarse con fines de recreación y promoción de la salud.

# PRIORIZACIÓN DE PROYECTOS

Hasta este punto, todo el trabajo se sustenta en relevar información, analizarla y diseñar ideas para abordar los desafíos planteados. Ya se cuenta con un diagnóstico y oportunidades de mejora claras. Se definieron ejes, objetivos, indicadores. Incluso los equipos han elaborado sus proyectos anuales.

El proceso llega a su punto de inflexión: la **disponibilidad de recursos**. Es hora de dar prioridad a las propuestas de las áreas y definir las que avanzan (y de qué manera) y las que no.

Finalizada la etapa de diseño de los proyectos, las áreas deberán compilarlos y presentarlos al intendente y su gabinete, con el fin de que el intendente haga una priorización según su nivel de importancia, impacto y visibilidad:

PROYECTOS A+	De prioridad máxima para la gestión
PROYECTOS A	Proyectos prioritarios, a los que hará seguimiento el intendente
PROYECTOS B	Les da seguimiento el Equipo de Soporte con cada área responsable
PROYECTOS C	El área responsable reporta estado con una frecuencia establecida

La prioridad asignada definirá el seguimiento que se hará de cada proyecto durante su ejecución, y determinará qué proyectos deberán o no tener asignación presupuestaria. Es por esto último que resulta fundamental que de esta instancia participe también el responsable del área de Hacienda, de manera que pueda trabajar en la articulación de la planificación ejecutiva con la planificación presupuestaria.



### *Presentación de proyectos al intendente*

*Aunque este paso no es condición sine qua non en el proceso de planificación, es una instancia en la que cada área presenta al intendente sus proyectos para el próximo año y puede ser de utilidad previo a la priorización. La jornada de presentación puede realizarse en dos días de trabajo y permite al intendente conocer en detalle los proyectos y sumar iniciativas para su posterior priorización.*

## PRIORIZACIÓN MEDIANTE COMPILADO DE PROYECTOS

La manera más convencional de realizar esta tarea es volcar todos los proyectos en una planilla como la que se muestra a continuación, asignarles prioridad y luego ordenarlos según el siguiente criterio.

Previo a este paso, y para no perder de vista ningún elemento importante, será fundamental realizar un análisis de situación que dé cuenta de:

- Cantidad de proyectos por eje y por objetivo (identificar si algún objetivo quedó sin proyectos).
- Prioridad asignada por la secretaría
- Cantidad de presupuesto solicitado por la secretaría y presupuesto total.
- Identificar si alguna secretaría no tiene proyectos.
- Verificar si algún pedido específico de proyectos del intendente no se cumplió.
- Listar por separado los proyectos a realizarse con fondos externos al municipio.



### COMPILADO DE PROYECTOS MUNICIPALES

Secretaría	Nombre del proyecto	Descripción	Fecha inicio	Fecha fin	Costo	FF	Asignación presupuestaria	Prioridad



*Al momento de seleccionar y priorizar proyectos, se sugiere tener en cuenta las variables de impacto y visibilidad.*



### Caso "Municipio ABC"

El intendente de la ciudad ABC analizó los proyectos de las áreas y procedió a priorizarlos, lo que dio como resultado el siguiente esquema:

<b>Secretaría</b>	Secretaría de Obras y Servicios Públicos	Secretaría de Obras y Servicios Públicos	Secretaría de Desarrollo Social	Secretaría de Desarrollo Social
<b>Nombre del proyecto</b>	Más luz, menos energía	Los residuos son recursos	Quiero a mi barrio	Deporte = salud plena
<b>Descripción</b>	Mediante la instalación de nuevas luminarias tipo LED en la vía y los espacios públicos, este proyecto busca reducir el consumo de energía de la ciudad y, en consecuencia, disminuir el gasto público en este servicio.	Busca agregar valor al sistema de gestión integral de residuos de la ciudad, a través de la provisión del equipamiento urbano necesario para la puesta en marcha de mecanismos de separación en origen de los residuos sólidos urbanos.	Promueve la revalorización y puesta en valor de frentes y veredas, mediante la generación de instancias de participación ciudadana y articulación público-privada.	Se propone acondicionar espacios urbanos en los que la comunidad acceda a equipamiento e infraestructura deportiva que puedan utilizarse con fines de recreación y promoción de la salud.
<b>Fecha inicio</b>	(fecha)	(fecha)	(fecha)	(fecha)
<b>Fecha fin</b>	(fecha)	(fecha)	(fecha)	(fecha)
<b>Costo</b>	(monto)	(monto)	(monto)	(monto)
<b>Fuente de financiamiento</b>	Subsidio luz	Recursos propios	Recursos propios	Fondo internacional
<b>Asignación presupuestaria</b>	Partida X	Partida Y	Partida Z	Partida X
<b>Prioridad</b>	A+	A+	B	C

# EL PLAN OPERATIVO ANUAL

El resultado de la planificación de cada área y la posterior priorización de proyectos por parte del intendente es el Plan Operativo Anual (POA) del municipio. Este documento enumera los objetivos a cumplir en el corto plazo –en línea con los ejes de gestión– detallando además las metas a alcanzar, y los mecanismos y recursos necesarios para su logro.

Uno de los mayores beneficios de contar con el POA es que facilita el seguimiento de los proyectos y acciones, con el fin de detectar desvíos y hacer ajustes en tiempo y forma.

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

## ARTICULACIÓN DEL POA CON EL PRESUPUESTO

El proceso presupuestario municipal se organiza en 5 etapas.



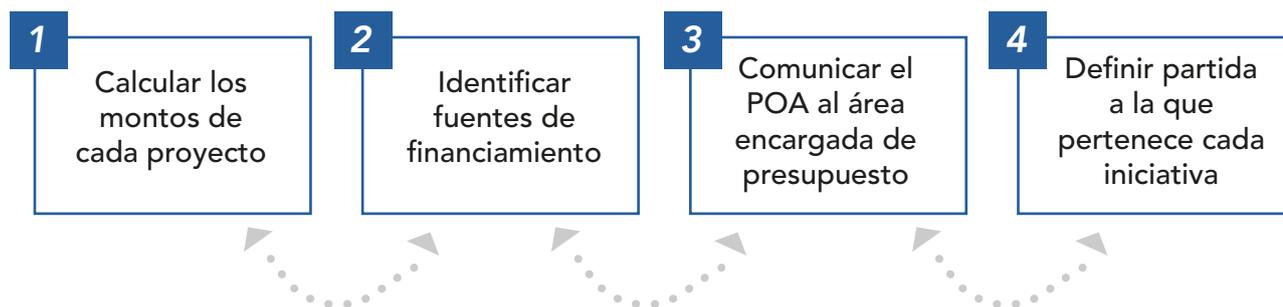
Es durante la etapa de formulación presupuestaria que el equipo deberá concentrar sus esfuerzos en vincular su planificación con los recursos requeridos para llevarla adelante.

Este ejercicio echará luz sobre cuán factible será ejecutar los proyectos y acciones planificados, y permitirá hacer una adecuada administración de los ingresos municipales. Asimismo, se constituirá en un instrumento eficiente de seguimiento y evaluación de la gestión.



*En esta instancia, será clave conocer qué sistema o plataforma se utiliza en la jurisdicción para la asignación de partidas presupuestarias.*

## ¿CÓMO VINCULAR EL PRESUPUESTO CON LA PLANIFICACIÓN?



Cabe mencionar que aquellas iniciativas que no tengan asignada su partida no podrán ejecutarse en forma sencilla a posteriori; cualquier modificación que deba hacerse a la organización del presupuesto conlleva procesos administrativos extras que extienden los plazos de ejecución.

## COMUNICACIÓN DEL POA

Así como es fundamental que nuestra planificación esté asociada al presupuesto municipal, resulta indispensable también que los proyectos y actividades estén contemplados dentro de la estrategia de comunicación del municipio, tanto en lo que hace a comunicación interna –para hablar un mismo idioma– como a comunicación externa –para dar a conocer el trabajo que se está realizando.

<b>¿Qué comunicamos?</b>	¿Cuál es la importancia de comunicar este contenido? ¿Por qué lo priorizamos? El contenido debe ser claro, específico, y alineado a la estrategia de gobierno
<b>¿A quién se lo comunicamos?</b>	¿Cuáles son los actores a los que quiero llegar con el mensaje y preguntarnos: lo que estoy comunicando: ¿Les interesa? ¿Cómo identificar a los actores relevantes?
<b>¿Cómo comunicamos?</b>	¿Cómo vamos a llegar a nuestro público objetivo? El método debe ser elegido de acuerdo con la eficiencia pensando en el público objetivo; y hacer preguntas claves: ¿Mi objetivo sabe leer? ¿Tiene internet? ¿Le interesan los deportes?
<b>¿Quién comunica?</b>	Definir quién es el responsable de preparar la información y quién es el responsable de enviar la información.
<b>¿Cuándo lo comunicamos?</b>	Tan importante como identificar mi público objetivo es identificar el momento de comunicar. Definir los tiempos / momento idóneo para que el método de comunicación sea eficiente.

A la hora de diseñar la estrategia comunicacional municipal, el primer paso será definir los ejes comunicacionales e identificar, para cada proyecto, los hitos comunicables o *highlights*. Un hito es un punto de referencia que marca un evento importante dentro del proyecto y –en relación con la comunicación– reviste la trascendencia suficiente para ser dado a conocer.



*No todo es comunicable. Comunicar es mucho más que hacer difusión o propaganda. Para que una estrategia de comunicación sea efectiva requiere medir impacto y saber si la información brindada es útil, si llega a quienes se quiere llegar y si esa gente recibe el mensaje de la manera esperada. Trabajar articuladamente con el área de prensa y/o comunicación organizará de manera efectiva el qué y el cómo comunicar y evitará la generación de falsas expectativas en la comunidad.*

## ASPECTOS CLAVE PARA UNA ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN

### Nivel interno

Comprender que la comunicación municipal no solo se da hacia afuera sino que también las estrategias se deben enfocar en el nivel interno de la administración. Mejorar la comunicación interna y contar con personal informado permitirá que este se sienta parte de la gestión y se desempeñe mejor en sus funciones.

### Público objetivo

Concebir al público no como un todo homogéneo, sino como un grupo heterogéneo con motivaciones particulares (segmentación o indentificación de los diferentes sectores que componen el público). Se debe tener en cuenta que aquello que se comunique es lo que la comunidad conocerá sobre el trabajo del equipo, y sobre eso construirá su imagen y opinión sobre la gestión.

### Impacto y retroalimentación

El público no es un mero receptor, sino un sujeto activo que reinterpreta lo que recibe. En este sentido, si bien no se puede determinar con antelación cuál va a ser su reacción, se puede establecer un horizonte de expectativas aproximadas respecto de cómo llegar a ellos y de cómo recibirán y procesarán los contenidos.

### Contexto

Los problemas de comunicación no solo son cuantitativos, no basta con producir más contenidos para hacerlo mejor. Tampoco basta con generar materiales más pulidos, o mejor realizados técnicamente, sino que se requiere de un trabajo de comprensión de la ciudadanía, de sus intereses y problemas.

### Organización

Un plan de comunicación exitoso debe tener formalizados los procesos de construcción y envío de información, determinando responsables, periodicidad, presupuesto, etc.



## INSTRUMENTO SUGERIDO

### MATRIZ DE COMUNICACIONES

Proyecto		Nombre del proyecto					
ID		Código identificador del proyecto					
Objetivo		Usuario		Responsabilidad		Tiempo	
¿Qué comunicamos?	¿Por qué?	Destinatario	Método de comunicación	Preparación	Envío	Fecha inicial	Frecuencia
Describe el asunto o tema que se quiere comunicar	Describe los motivos por los cuales se va a comunicar	Nombre o rol de la persona a la que va dirigido	Describe la forma en que será comunicado	Responsable de la elaboración	Responsable de hacer el envío	Fecha en que debe comenzar el envío	Indica la frecuencia del envío



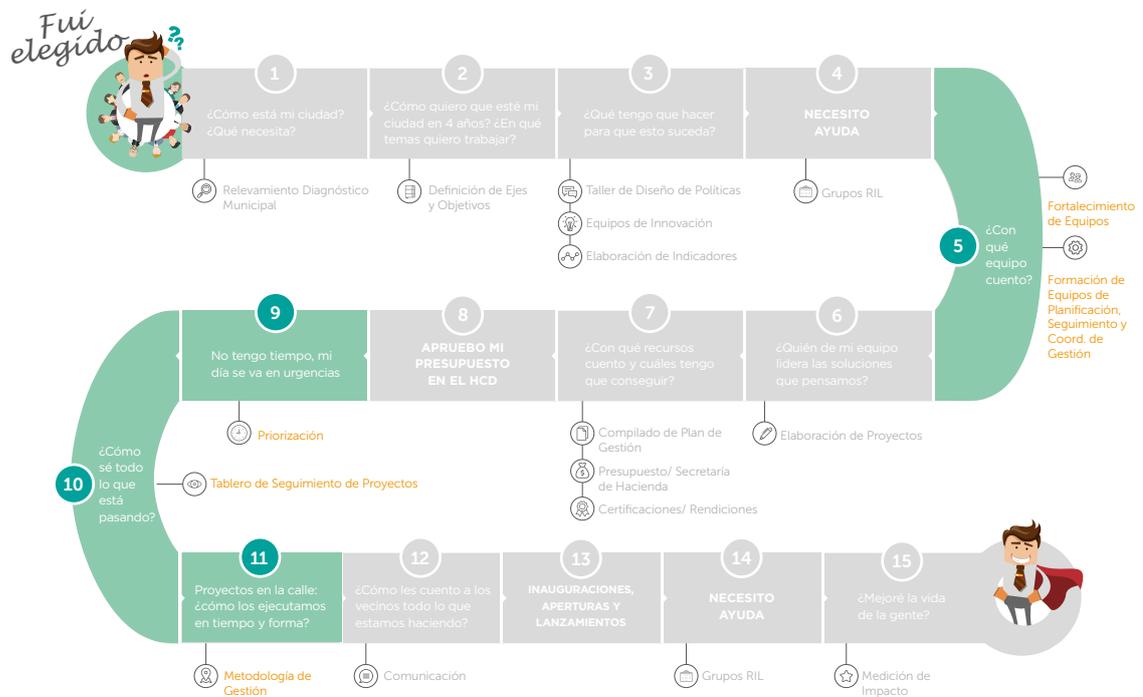
## EN RESUMEN

ETAPA	INSTRUMENTOS	ACTORES INVOLUCRADOS	PRODUCTOS ESPERADOS	PLAZO DE EJECUCIÓN
Planificación	Taller para la definición de ejes Taller para la definición de objetivos y metas Planilla para la construcción de indicadores Ficha de proyecto Priorización con compilado de proyectos Matriz de comunicaciones	Intendente Equipo de gabinete Secretarios y directores	Plan operativo anual Plan de comunicación estratégica	60 días





# COORDINACIÓN Y SEGUIMIENTO



*Lo que no se mide no se puede mejorar.*

*Peter Drucker*

## COORDINACIÓN Y SEGUIMIENTO

El POA no es un producto que se termina y se archiva; al contrario, será el documento que guíe el trabajo del municipio durante todo un año. De esta manera, el equipo podrá comenzar a dejar atrás su rol de “apaga-incendios”, corriendo siempre detrás de problemas, perdiendo de vista a veces la visión que los moviliza y las aspiraciones de mejora que los llevó a asumir su rol.

Consolidar un equipo de trabajo específico y definir una metodología de coordinación y seguimiento serán la clave para dar organización a la implementación eficiente del plan de gestión. De esta manera, será posible anticiparse a los problemas y pasar a comandar realmente la tarea y los resultados esperados de la gestión.

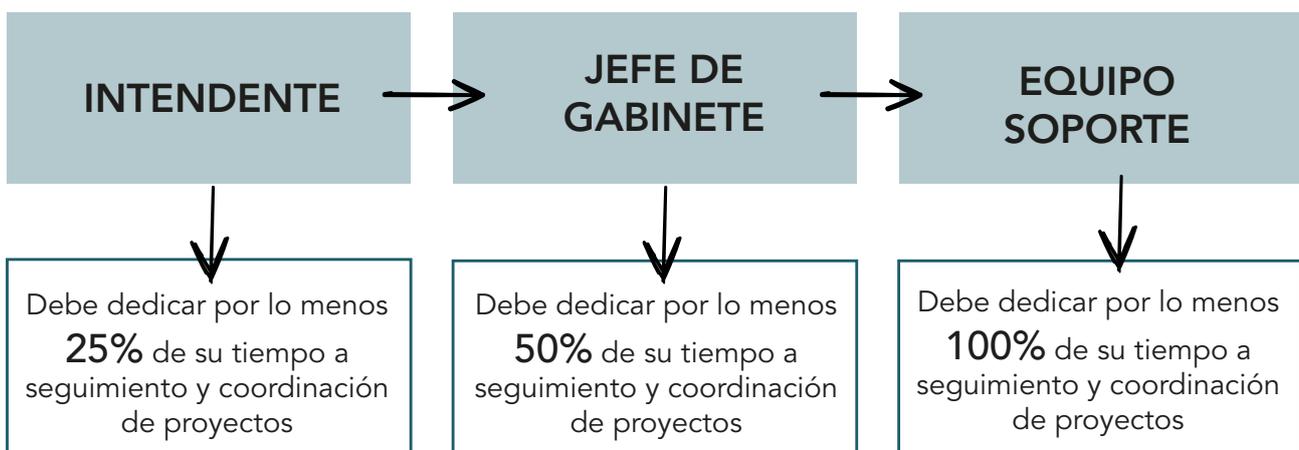
En este sentido:

- 1 Un seguimiento eficiente nos brinda una visión clara sobre la situación de cada proyecto para, de ser necesario, poder adaptar las estrategias planteadas y tomar decisiones basadas en información precisa.
- 2 Una coordinación fluida permite ofrecer un mejor servicio al vecino al constituir una instancia de intercambio y colaboración en pos de implementar adecuadamente las políticas y proyectos.

## EQUIPOS DE COORDINACIÓN Y SEGUIMIENTO

La incorporación de una metodología de trabajo ordenada, sistematizada y eficiente implica, en muchos casos, un proceso de cambio cultural que requiere compromiso, apertura y entrenamiento de las personas involucradas.

En este sentido, contar con equipos internos responsables de coordinar la gestión y el seguimiento es fundamental para la concreción de lo planificado. Existen tres figuras o roles que no pueden faltar a la hora de profesionalizar una gestión y orientarla a resultados.





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



### *La figura del jefe de gabinete*

El jefe de gabinete es seleccionado por el intendente para que lo acompañe y lo asista en el seguimiento e implementación de su gestión. Las tareas que realice y el equipo que tendrá a su cargo dependerán de la cantidad de secretarías del organigrama, de los proyectos que contenga el POA y de la importancia que el intendente asigne al seguimiento de la gestión.

Las funciones que desempeña el jefe de gabinete varían según las características del municipio; las más frecuentes son:

- Coordinación, orientación y conducción del gabinete.
- Coordinación, preparación y convocatoria a las reuniones del gabinete, las reuniones de seguimiento por área y las reuniones de coordinación.
- Manejo del Tablero de Gestión.
- Seguimiento a las decisiones y compromisos de las reuniones.
- Liderar y orientar al equipo de soporte.

En algunos equipos de gobierno, este rol lo asume alguna secretaría con competencias en la planificación, coordinación y seguimiento de la gestión. Ej: Secretaría de Gobierno, Secretaría de Coordinación y Control de Gestión, etc.

# METODOLOGÍA DE SEGUIMIENTO

Muchas veces sucede que el intendente y su gabinete no cuentan con una agenda establecida para realizar un adecuado seguimiento de la gestión.

Institucionalizar reuniones periódicas resulta un elemento clave a la hora de ejecutar el plan de gobierno en los tiempos planteados, con la menor cantidad de desvíos y la máxima eficiencia de los recursos.

Tipo de reunión	Participantes	Objetivo	Frecuencia	Temario	Minuta
Gabinete	Intendente Jefe de Gabinete Secretarios	Tratar los proyectos prioritarios (A y A+) del Municipio	Semanal / Quincenal	✓	✓
Seguimiento	Intendente (opcional) Responsable de seguimiento de gestión Secretario del área y su equipo	Analizar los proyectos en marcha, identificar demoras u obstáculos y buscar soluciones	Semanal/ Quincenal	✓	✓
Coordinación	Responsable de Seguimiento 2 o más secretarios de área	Facilitar la coordinación de las acciones de cada área que impactan en el correcto desarrollo de las actividades de otro equipo	A pedido del responsable de seguimiento, para tratar proyectos que involucran más de un área	✓	✓

## Caso "Municipio ABC"

El intendente del municipio ABC ha conformado un equipo de gabinete que lo acompaña en todo lo referido a planificación, seguimiento y evaluación de gestión. Han instaurado reuniones periódicas que les permiten tener claridad sobre los avances, obstáculos y ajustes necesarios de los proyectos que conforman su planificación anual.

## AGENDA MENSUAL INTENDENTE

LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES
1	2	3	Lanzamiento proyecto "Más luz, menos energía"	5
Reunión de Gabinete	9	10	11	Acto día de la Tradición Escuela N°11
Reunión de Gabinete	Reunión Grupo RIL de intendentes	17	18	19
Reunión de Gabinete	23	Reunión con autoridades provinciales	25	Jornada concientización "Los residuos son recursos"
Reunión de Gabinete	30	31		

## AGENDA MENSUAL DEL JEFE DE GABINETE

LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES
1	2	Reunión seguimiento Secretaría de Desarrollo Social	Lanzamiento proyecto "Más luz, menos energía"	Reunión seguimiento Secretaría de Educación
Reunión de Gabinete	Reunión seguimiento Secretaría de Salud	10	Reunión seguimiento Secretaría de Obras Públicas	Acto día de la Tradición Escuela N°11
Reunión de Gabinete	Reunión Grupo RIL jefes de gabinete	Reunión seguimiento Secretaría de Desarrollo Social	18	Reunión seguimiento Secretaría de Educación
Reunión de Gabinete	Reunión seguimiento Secretaría de Salud	24	Reunión seguimiento Secretaría de Obras Públicas	Jornada concientización "Los residuos son recursos"
Reunión de Gabinete	30	Reunión seguimiento Secretaría de Desarrollo Social		

# ¿CÓMO HACER DE LAS REUNIONES UNA INVERSIÓN Y NO UNA PÉRDIDA DE TIEMPO?

Las siguientes son las características indispensables que debe tener una reunión para ser efectiva:



CONVOCATORIA



CLARIDAD DE TEMAS



RESPECTO DE LOS TIEMPOS



PRESENCIA DE ACTORES CLAVE

También es fundamental que cada participante conozca su rol y lo cumpla según corresponde:

ROL	PREVIO A LA REUNIÓN	DURANTE LA REUNIÓN	LUEGO DE LA REUNIÓN
Organizador / Líder	<p><b>Pensar...</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Qué temas van a tratar</li> <li>Qué cosas no se puede olvidar de decir</li> <li>A qué hora empezar y terminar</li> <li>Qué material van a necesitar</li> </ul> <p><b>Prever...</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Lugar donde se hará la reunión</li> <li>Invitaciones a los participantes</li> <li>Asistencia de parte de moderador / responsable de minuta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Respetar la agenda</li> <li>Manejar los tiempos (con la asistencia del moderador)</li> <li>Evitar interrupciones</li> <li>Evitar que se traben los temas</li> <li>Tener un rol activo durante la reunión</li> <li>Ser ejemplo</li> <li>Relevar compromisos para agregar en la minuta</li> <li>Abrir y cerrar la reunión</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Evaluar cómo resultó el encuentro</li> </ul>

ROL	PREVIO A LA REUNIÓN	DURANTE LA REUNIÓN	LUEGO DE LA REUNIÓN
Responsable de la minuta		<p>Registrar la información que se produce en la reunión.</p> <p>Cotejar la exactitud de la información provista por los participantes.</p>	Elaborar el documento y distribuirlo a los participantes.
Moderador		<p>Facilitar la interacción.</p> <p>Focalizar la discusión sobre la agenda propuesta.</p> <p>Chequear tiempos y el cumplimiento de las actividades pautadas.</p> <p>Promover la participación de todos los integrantes.</p>	
Participantes	<p>Conocer el motivo de la reunión y preparar la información correspondiente en caso que se necesite.</p> <p>Confirmar asistencia al organizador.</p> <p>Consultar, en caso de no poder, si puede ir alguien en su reemplazo.</p>	<p>Generar ideas, analizar información y proponer sugerencias.</p> <p>Representar a sus áreas y tomar decisiones.</p> <p>Asistir en tiempo y forma.</p>	Ejecutar los planes a los que se comprometieron.



### 1- TEMARIO DE LA REUNIÓN

Guía el orden de temas a seguir. Se envía a todos los participantes con anterioridad a la reunión.

Al elaborarla:

- ✓ Pensar en los temas importantes a tratar.
- ✓ Destinar tiempo para cada tema y para espacio de preguntas.
- ✓ Definir responsable de presentación de los puntos.
- ✓ Enviar invitación y agenda con anticipación para que los participantes conozcan el motivo de la reunión y sepan los horarios.
- ✓ Imprimir temario para que cada uno le haga seguimiento a la agenda.

Tipo de reunión: .....

Fecha: .....

Hora inicio: .....

Hora fin: .....

Participantes: .....



#### TEMAS COYUNTURALES



#### PROYECTOS A TRATAR



## 2- MINUTA DE LA REUNIÓN

Es el documento donde se registran los compromisos asumidos para cada uno de los temas tratados durante la reunión. Al finalizar se envía a todos los involucrados.

**Motivo:** Tipo de reunión + nombre del área

**Fecha:** .....

**Hora inicio:** .....

**Hora fin:** .....

**Participantes:** .....

### *Desarrollo de la minuta*

#### *Pautas para su elaboración*

- Procurar que se trate de un documento no demasiado extenso pero aun así completo.
- Incluir información tanto sobre temas abarcados en el temario como de otros surgidos en la reunión.
- No tiene una estructura específica, solo respetar orden de temario para garantizar el orden de la minuta.

#### *Compromisos*

- Identificar durante el trascurso de la reunión decisiones tomadas o acciones definidas a implementar.
- Indicar el plazo (fecha) definido para el cumplimiento del compromiso (si hubiera).
- Indicar a la persona responsable del compromiso. En caso de que no tenga un responsable definido, se deberá incluir al máximo responsable de la jurisdicción.
- Redactar el compromiso de forma clara, específica y sintética.
- Iniciar la oración con un verbo en infinitivo, continuado de la acción a realizarse, el tiempo y, por último, el responsable.

### 3- TABLERO

La mejor herramienta para tomar decisiones acertadas y garantizar la correcta ejecución del POA es el análisis objetivo de datos e información. En este sentido, los tableros de seguimiento constituyen el soporte indicado tanto para controlar el cumplimiento de los ejes y objetivos municipales como para evaluar la implementación adecuada –etapa a etapa– de los programas y proyectos planificados.

Los tableros pueden ser instrumentos sencillos –como una planilla de Excel–, o bien plataformas y sistemas informáticos más complejos. En todos los casos, deberán construirse tomando como base los indicadores definidos previamente, cuyo seguimiento y evaluación sistemática permitirá un conocimiento acabado del estado de situación de cada línea de acción.

El instrumento “Ficha de proyectos” diseñado y sugerido por RIL incluye una sección para la definición y el seguimiento de los hitos y/o actividades de cada proyecto. Esta información, junto a la volcada en la herramienta “Planilla para la construcción de indicadores”, será el insumo principal para el diseño de un tablero de seguimiento.



La información debe tratarse como un activo: vale tanto como el rédito o la minimización de perjuicios que se logren en base a contar con esos datos y analizarlos.



#### Para tener en cuenta

Los tableros permiten traducir la estrategia en términos de mediciones, de modo de impulsar el desempeño del equipo hacia el logro de los objetivos.

Requieren que la información relevante para el cumplimiento de los proyectos de gobierno se encuentre disponible y actualizada –en cantidad y calidad– según una frecuencia establecida.

# BALANCES Y REPORTE

Para lograr el cumplimiento de los proyectos planificados y optimizar los procesos de trabajo, además de realizar seguimiento y acompañamiento periódico a las áreas, es recomendable generar reportes mensuales, semestrales y anuales. Esta dinámica permite mantener informados y facilitar la toma de decisiones del intendente y su gabinete.

Básicamente, el análisis describe la situación actual e identifica en qué aspectos es necesario mejorar, por lo que se convierte en insumo para revisar el plan de acción caso por caso.

## INFORME MENSUAL DE PROYECTOS PRIORITARIOS

En este documento se informa al intendente y al jefe de gabinete el grado de avance de los proyectos prioritarios, con indicación de fechas comprometidas de inicio y fin e hitos relevantes en cada caso. Cuando existan modificaciones en las fechas u obstáculos para la ejecución, se detallarán los motivos y las medidas a tomar desde las áreas para resolver tales circunstancias.

Caso "Municipio ABC"		
El equipo soporte del municipio ABC elaborará mes a mes un informe de estado de los proyectos prioritarios para el intendente y el jefe de gabinete. A continuación el primer informe mensual con los avances de los proyectos clasificados como A+.		
<b>PROYECTO</b>	Más luz, menos energía Línea de base: 5%	Los residuos son recursos Línea de base: 0
<b>PRIORIDAD</b>	A+	A+
<b>META</b>	30% de cobertura con tecnología LED	100 contenedores duales
<b>DETALLE</b>	Mediante la instalación de nuevas luminarias tipo LED en la vía y los espacios públicos, este proyecto busca reducir el consumo de energía de la ciudad y, en consecuencia, disminuir el gasto público en este servicio.	Busca agregar valor al sistema de gestión integral de residuos de la ciudad, a través de la provisión del equipamiento urbano necesario para la puesta en marcha de mecanismos de separación en origen de los residuos sólidos urbanos.
<b>DESVÍO</b>	14 días (fecha de inicio + 2 semanas)	0 días
<b>NUEVA FECHA</b>	(fecha)	-
<b>ESTADO</b>		

## BALANCES SEMESTRALES Y ANUALES

Los balances son el resultado del trabajo conjunto entre el equipo de soporte y cada área, y muestran –en enero y en julio– los avances y resultados del POA. Contienen los logros y obstáculos de cada proyecto, junto con el análisis de ejecución general y particular.

Los **logros y obstáculos** pueden definirse partiendo de la pregunta “¿cómo nos fue?”. De esta manera, cada área realiza un autodiagnóstico del cumplimiento de su planificación.



Por su parte, el análisis de ejecución es un ejercicio que permite comparar ejecución vs planificación, tanto desde lo presupuestario como desde lo operativo. Aquí lo que el equipo de soporte debe hacer es contrastar:

- » Los datos del tablero de seguimiento vs el cronograma de ejecución del POA.
- » La información que arroje su sistema de gestión y administración financiera vs las curvas de inversión previstas en el **camino crítico** de los proyectos.

Por "camino crítico" se entiende el conjunto de hitos/fechas destacados para la realización/avance del proyecto.

Año de fin	Total de proyectos	Proyectos planificados	Proyectos finalizados	Proyectos en ejecución	Proyectos cancelados	Proyectos nuevos
2017	21	20	-	19	1	1
2018						

Presupuesto	Planificado	Ejecutado	% Ejecución
Gastos corrientes	\$ xx	\$ xx	70%
Gastos de inversión	\$ xx	\$ xx	x%



El análisis de ejecución puede realizarse periódicamente como un elemento más de seguimiento y no solo como una instancia de reportabilidad. Incluso hacerlo mensualmente permite proyectar la ejecución presupuestaria de cada área y anticiparse a una posible subejecución.

El balance semestral puede aprovecharse, además, como una instancia de "sinceramiento" de las áreas en cuanto a su ejecución presupuestaria, ya sea para prever una posible subejecución como para realizar redeterminaciones en el presupuesto de algún proyecto puntual. Hecho a tiempo, este sinceramiento permite al área de Hacienda tener una proyección de los recursos que va a necesitar y los que no, para evitar, por ejemplo, tomar más créditos de los que realmente va a necesitar.

## INFORME ANUAL DE GESTIÓN: "EL BALANCE DEL BALANCE"

Contiene los indicadores cuantitativos y cualitativos de la ejecución del POA y muestra un balance general del nivel de cumplimiento de la gestión local planificada. Para su elaboración se utilizan como fuente de información todas las instancias de seguimiento, incluidos los balances.

proyecto	estatus	meta cuantificación			fecha fin		presupuesto			descripción
		real	plan	un- dad	real	plan	real	plan	%	
Proyecto 1		2,7	2,7	km	30/11/16	15/11/16	7,5M	8M	94	Descripción de cómo se ejecutó el proyecto
Proyecto 2										
Proyecto 3										
Proyecto 4										



finalizado



a tiempo



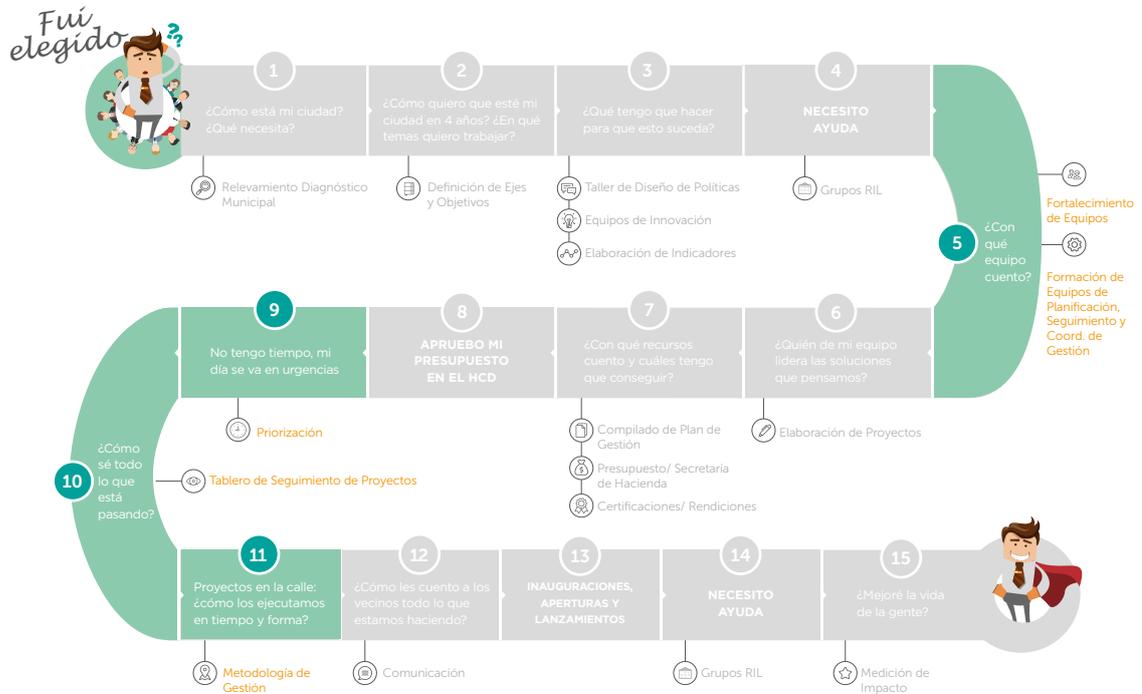
retrasado



cancelado



# EVALUACIÓN DE IMPACTO



*No hay peor trabajo ni pérdida de tiempo que hacer muy bien algo que nadie necesita.*

## EVALUACIÓN DE IMPACTO

La evaluación es una actividad programada que permite valorar la planificación, la ejecución y los resultados de las políticas, programas y proyectos que se implementan, en este caso, en un municipio. Se trata de una tarea basada en procedimientos sistemáticos de recolección y análisis de información, y en comparaciones respecto de parámetros de referencia, con la finalidad de mejorar de forma continua las intervenciones públicas.

Una buena evaluación identifica y explica las razones de los éxitos y/o fracasos en el logro de los objetivos propuestos, y pone de manifiesto también los efectos no buscados.

En términos generales, los procesos de evaluación persiguen dos objetivos fundamentales:

1

El aprendizaje y la mejora continua: en algunas ocasiones, los proyectos no logran contribuir de la manera esperada a la solución del desafío o problema que dio lugar a su diseño y puesta en marcha. Esto puede responder a factores diversos (y muchas veces imprevisibles), tales como deficiencias en el diseño, debilidades en los procesos de ejecución, cambios sociopolíticos, etc. Por eso se torna necesario que todo equipo de gobierno disponga de instrumentos de evaluación que permitan identificar las fortalezas y las debilidades, y mejorar las intervenciones.

2

La transparencia y la rendición de cuentas: conocer la medida en que una intervención está logrando los efectos deseados sobre una comunidad contribuye a construir una matriz de información confiable y provee evidencia sobre el uso que una gestión hace de los recursos públicos.

El siguiente paso será definir qué se quiere medir y cómo se realizará la medición. Existen diferentes diseños y metodologías a la hora de realizar evaluaciones de impacto; el mecanismo más utilizado es mediante sets de preguntas relevantes. Estas preguntas típicamente se estructuran como “¿cuál es el efecto del programa o proyecto X en el resultado final Y?”.

La selección de preguntas es más fácil cuanto mayor sea la evidencia con que se cuenta y más sólido el diagnóstico que se haya hecho del desafío o situación a resolver. Asimismo, será importante tener claro el grupo destinatario y los resultados esperados.

Por último, será necesario desarrollar el plan de implementación de la evaluación, tomando en cuenta el personal y el presupuesto que requerirá este proceso.

*A la hora de encarar una evaluación de impacto será crucial que cada paso se dé en forma coordinada:*

- A-** Realizar el diagnóstico y establecer la línea de base antes de dar inicio al programa o proyecto.
- B-** Monitorear y hacer seguimiento del programa o proyecto para llevar registro de cada acción realizada y el momento en que sucedió.

En líneas generales, una evaluación de impacto buscar dar respuesta a los siguientes interrogantes:

- »» ¿Qué les habría pasado a los beneficiarios de la intervención si la política, programa y/o proyecto no hubiese existido?
- »» ¿Cuánto de los efectos sobre los beneficiarios se le pueden atribuir a la medida y cuánto a otros factores?
- »» ¿Qué tan efectiva fue la intervención en lograr sus objetivos? ¿Hubo cambios, y de qué magnitud, en los problemas atacados por la política, programa y/o proyecto?
- »» ¿Se justifican los costos?
- »» ¿Se podría modificar el diseño de la política para mejorar sus efectos?
- »» ¿Hubo efectos inesperados?

En la etapa anterior se realizó un trazado sobre las acciones que un equipo puede realizar para evaluar el progreso, los obstáculos y el logro de objetivos de sus proyectos, de manera simultánea a la ejecución de los mismos.

Ahora bien, ¿cómo medir el resultado real de una política o proyecto? ¿Cómo saber si la intervención realizada generó los efectos esperados? Aquí entra en juego la evaluación de impacto.

Este proceso se realiza a posteriori de la ejecución de un programa, proyecto o política, debido a que se necesita un plazo determinado para que los efectos sean visibles. Su finalidad es saber si la intervención produjo los efectos deseados en los beneficiarios, y determinar si los cambios observados pueden asociarse a los efectos de las actividades realizadas (**principio de causalidad**).<sup>1</sup>

La evaluación de impacto permite:

- Atribuir impactos a una intervención (programa o proyecto) y evaluar si está generando los efectos deseados.
- Contar con evidencia para la toma de decisiones, así como en la priorización y justificación en el uso de los recursos públicos.
- Analizar todos los aspectos de una intervención para, de ser necesario, cambiar su diseño y mejorar su efectividad.
- Comparar el impacto de un mismo proyecto, programa o política en diferentes tipos de población y/o en el marco de diferentes contextos.
- Identificar efectos no previstos, ya sean positivos o negativos.

## PASOS ELEMENTALES EN UNA EVALUACIÓN DE IMPACTO

Antes de comenzar, es necesario identificar claramente los efectos esperados una vez se implemente el proyecto o política en cuestión y, en relación con esto, establecer los **supuestos de causalidad** que vinculan cada actividad o intervención con los efectos esperados.<sup>2</sup>

Otro elemento fundamental para una evaluación de impacto sólida y certera es el uso de **contrafactuales o grupos de control**.<sup>3</sup> Al estar haciendo un análisis sobre el impacto en una comunidad determinada, la clave está en comparar la situación de los beneficiarios post intervención, respecto de la situación de los mismos beneficiarios sin haber transitado por ese programa o proyecto.

¿Es factible este ejercicio? Por cierto que no. Es por esto que se torna necesario contar con un grupo de control. Este colectivo reúne las mismas características que los beneficiarios, pero no experimenta el proyecto o programa, por lo que sirve como indicador sobre qué hubiera pasado en caso de no implementarse tal propuesta.

---

<sup>1</sup> El principio de causalidad indica que existen relaciones que vinculan la actividad X con el resultado esperado Y.

<sup>2</sup> En el caso del proyecto "Los residuos son recursos" del municipio ABC, la relación podría establecerse de la siguiente manera: "la instalación de cestos duales reducirá en un 50% la presencia de residuos en la vía pública".

<sup>3</sup> En el caso del proyecto "Los residuos son recursos" del municipio ABC, el grupo de control podrá ser el barrio vecino al que reciba los cestos duales.

# CONSIDERACIONES FINALES E INVITACIÓN A LA ACCIÓN

La Red de Innovación Local nace con la misión y el espíritu de acompañar a los equipos de gobiernos locales en la mejora continua de sus capacidades de gestión, entendiendo que no es una tarea fácil pero sí absolutamente posible. Nuestros ya casi 5 años de trabajo en municipios de todo el país así nos lo demuestran.

El camino a recorrer es ascendente siempre. Pero este ascenso se transforma en poco tiempo en una usina permanente de pequeñas victorias, logros significativos y, sobre todo, grandes satisfacciones.

Sabemos a ciencia cierta que no existe mayor gratificación para quienes eligen trabajar por el bien común que concretar sus aspiraciones y sueños de un mejor lugar donde vivir para ellos y su comunidad.

No hay recetas mágicas para una gestión exitosa. Cada localidad y cada equipo son únicos e irrepetibles. No obstante eso, existe una amplia variedad de herramientas que, utilizadas a conciencia, nos dan la oportunidad certera de trabajar en forma eficiente y generar impactos positivos en la calidad de vida de nuestra sociedad.

Esta guía es una muestra inicial de todas las posibilidades que tenemos a nuestro alcance para dejar atrás formas de trabajo tradicionales que ya no se adecuan a los tiempos que corren, y pasar a ser las personas, los equipos y los líderes que demanda la ciudadanía.

El equipo de Dirección y Coordinación de RIL, junto a los más de 30 facilitadores territoriales que trabajan codo a codo con los gobiernos locales, creemos que es necesario (y POSIBLE) despertar el potencial de transformación de las ciudades.

***Vamos por eso. ¿Vamos juntos?***



RIL es una asociación civil argentina que trabaja para mejorar las capacidades de gestión de los gobiernos locales del país a través de la incorporación de metodologías para el diseño e implementación de políticas públicas.

Busca contribuir a la profesionalización del sector público a partir de la conformación de una red de ciudades que compartan la vocación de mejora continua y la confianza en el aprendizaje entre pares.



La Fundación Konrad Adenauer es una institución política alemana creada en 1964 que está comprometida con el movimiento demócrata cristiano. Ofrece formación política, elabora bases científicas para la acción política, otorga becas a personas altamente dotadas, investiga la historia de la democracia cristiana, apoya el movimiento de unificación europea, promueve el entendimiento internacional y fomenta la cooperación en la política del desarrollo. En su desempeño internacional, la Fundación Konrad Adenauer coopera para mantener la paz y la libertad en todo el mundo, fortalecer la democracia, luchar contra la pobreza y conservar el entorno de vida natural para las generaciones venideras.

ISBN 978-987-1285-64-8



9 789871 285648