

Sistema Integral de Seguimiento y Evaluación de la Gestión -SISEG

La Secretaría de Gabinete de la Jefatura de Gabinete de Ministros, tiene entre sus funciones entender en el diseño, implementación y seguimiento de la política de modernización del Estado y de programas que fomenten la transparencia y accesibilidad a la gestión de gobierno. Asimismo, tiene injerencia en el proceso de monitoreo y evaluación de la ejecución de las políticas públicas. Para ello, se plantea el desarrollo de un sistema de seguimiento de los programas de gobierno, estableciendo indicadores claves de las políticas prioritarias, para la toma de decisiones¹.

El Sistema Integral de Seguimiento y Evaluación de la Gestión -SISEG forma parte de la mencionada Secretaría y se concibió para dar respuesta a estas funciones. Se implementa en el marco del “Segundo Proyecto de Modernización del Estado” (Préstamo BIRF 7449-AR).

El objetivo general del SISEG es diseñar e incentivar el uso de sistemas integrales de información y monitoreo en la Administración Pública Nacional y Subnacional tendiente a dotar de transparencia y eficiencia a la gestión de sus políticas públicas.

Específicamente, el SISEG brinda herramientas de gestión que permiten sistematizar la información obtenida a partir de diversas fuentes, tales como procesos de planificación estratégica de los organismos, y otro tipo de información organizada, actualizada y oportuna que facilita el seguimiento del estado de situación de temas clave y agiliza la toma de decisiones. Asimismo, brinda asistencia técnica para el uso de los subsistemas y en el diseño de indicadores a solicitud de los organismos que son usuarios.

Objetivos Específicos:

- Contribuir al seguimiento y evaluación de las metas y políticas gubernamentales.
- Promover la coordinación intra e inter jurisdiccional en materia de seguimiento y evaluación de la gestión pública.
- Desarrollar herramientas de gestión que permitan sistematizar y gestionar la información de seguimiento y evaluación para asistir a las funciones de la JGM en materia de coordinación política y presupuestaria para el logro de las metas de gobierno, y de información periódica al Honorable Congreso de la Nación.
- Facilitar a las autoridades de organismos nacionales y subnacionales el seguimiento del avance de su gestión.

El SISEG cuenta con cinco subsistemas: el Tablero de Metas de Gobierno (TM), el Sistema de Información para la Gestión (SIG), el Sistema de Información para la Gestión Local (SIG Local), el Sistema de Información para la Gestión de Proyectos (SIG Proyectos) y el Sistema de Información Parlamentaria (SIP).

La base informática de estos subsistemas es un tablero de comando o tablero de control, desarrollados sobre la base de software libre y gratuito. El acceso a los subsistemas se realiza on-line.

¹ Decreto 196/2011

El SISEG está dirigido a diferentes usuarios. En lo que respecta a los subsistemas SIG, SIG Local y SIG Proyectos el acceso está permitido a los niveles gerenciales de los organismos que adhieren, quienes obtienen una clave para seguir su gestión. En el caso de los subsistemas Tablero de Metas y Sistema de Información Parlamentaria, el acceso está habilitado a las máximas autoridades de la Jefatura de Gabinete de Ministros a fin de asistirlos en sus funciones de coordinación política para alcanzar las metas de gobierno, facilitar sus presentaciones periódicas ante el Congreso de la Nación y agilizar la toma de decisiones.

1. Tablero de Metas de Gobierno (TM)

El diseño y puesta en funcionamiento del Tablero de Metas de Gobierno surge en el marco del “Segundo Proyecto de Modernización del Estado”.

Es una herramienta de gestión diseñada para realizar un seguimiento integral de los objetivos de gobierno con el propósito de fortalecer la capacidad de la Jefatura de Gabinete de Ministros para coordinar la administración federal.

Este subsistema brinda información sistematizada y actualizada, a través de varios módulos, para asistir a las autoridades en sus funciones de coordinación política y para agilizar la toma de decisiones.

Siguiendo los lineamientos establecidos en el Decreto 196/2011, el TM contribuye al objetivo de “establecer y coordinar un canal permanente de intercambio con los sistemas de información y monitoreo de planes para posibilitar la correcta evaluación del impacto de la implementación de las políticas de la Jurisdicción”; y al objetivo de “lograr el perfeccionamiento de la utilización de los recursos públicos (...) focalizando su accionar en la producción de resultados que sean colectivamente compartidos y socialmente valorados.

Estructura Metodológica del TM

El Tablero de Metas está compuesto por siete módulos de información interrelacionados que facilitan el monitoreo integral de los objetivos gobierno de manera continua y sistemática. Ofrece un conjunto de información cuantitativa y cualitativa inherente al estado de situación de las metas de gobierno.

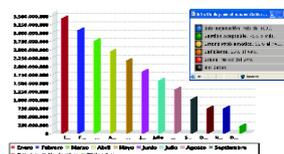
El siguiente gráfico ilustra la estructura del TM:

TABLERO DE METAS DE GOBIERNO - Módulos

Indicadores de Tendencia

Legislación

Presupuesto



Estudios
Especiales

Medios

Programas Vinculados

Acceso a la información

Seguimiento de Objetivos de Gobierno

El TM se terminó de diseñar en diciembre de 2010. Actualmente, para la carga de información se han tomado como referencia los objetivos estratégicos de política pública que enuncia formalmente la Presidente en el Congreso de la Nación con motivo de la apertura de las sesiones legislativas de cada año.

Esta metodología podría ser validada con autoridades.

Destinatarios potenciales

A partir de sugerencias de algunos organismos, convendría evaluar la posibilidad de promover una mayor articulación con los organismos nacionales con la finalidad de:

- que nos brinden más información cuantitativa y cualitativa para profundizar los contenidos inherentes a los módulos del TM.
- brindar a cambio, a las autoridades de dichos organismos, la posibilidad de acceso a información seleccionada que se carga en el TM.

2. Sistema de Información para la Gestión (SIG)

El Sistema de Información para la Gestión (SIG) surge en el marco del “Primer Proyecto de Modernización del Estado”. Este subsistema es el más antiguo del SISEG. Permite el seguimiento de los planes, programas y proyectos sustantivos de las jurisdicciones/Ministerios que adhieren.

Destinatarios: autoridades del organismo o jurisdicción que lo implementa, quienes reciben información clave y sistematizada para realizar el monitoreo del avance de su gestión.

Metodología del SIG

Para el seguimiento de los programas de gobierno nacional se utiliza un set de indicadores que permite observar y analizar el estado de situación y la evolución de los problemas, objetivos y acciones que se encuentran plasmados en los planes estratégicos de los organismos gubernamentales. La base informática del SIG es un Tablero de Comando.

El SIG, se basa en la metodología de planeamiento que proporciona información para las matrices de problemas, objetivos y acciones de los programas prioritarios con sus correspondientes indicadores



El tipo de indicadores que se utilizan en el sistema son de logro y de proceso. Los indicadores de logro miden la evolución a nivel macro a través de los indicadores de impacto (para los objetivos estratégicos) y de resultado (para los objetivos específicos). Los indicadores de proceso, en cambio, miden la evolución a nivel medio a través de los indicadores de cobertura, de producto y presupuestarios.

| | |
|---|--|
| Indicadores de proceso (nivel medio) | <ul style="list-style-type: none"> • de Producto • de Cobertura • Presupuestarios |
|---|--|

| SIG | |
|---------------------------------------|---|
| TIPO DE INDICADORES | INDICADORES UTILIZADOS |
| Indicadores de logro (nivel macro) | <ul style="list-style-type: none"> • de Impacto • de Resultados |

La evolución de los indicadores se visualiza mediante un sistema de alerta en forma de semáforo plasmado en la herramienta informática que es el Tablero de Comando. Estos niveles de alerta reflejan el nivel de cumplimiento de los valores esperados o metas, que fueron proyectados para cada uno de los indicadores y, de esta forma, el estado general en la gestión de cada uno de los problemas, objetivos y acciones. Dicho nivel de cumplimiento se obtiene una vez que se cuenta con los valores obtenidos para cada uno de los indicadores. Los niveles de alerta expresan, en términos porcentuales, la diferencia entre los valores esperados y obtenidos para cada indicador.

El semáforo está conformado por cinco colores según los parámetros que pueden observarse en el cuadro. También, hay indicadores cuya evolución se expresa a través de un sistema de tendencias. Este sistema permite monitorear el estado de situación de aquellos indicadores que no cuentan con valores esperados o metas, y refleja en qué medida los valores obtenidos de los indicadores, decrecen, se mantienen igual o aumentan. Los indicadores de tendencia se grafican mediante una flecha.

Por último, cabe destacar que el sistema de tendencias solo se utiliza ante situaciones excepcionales, cuando existe algún objetivo o acción gubernamental que por su naturaleza se mide mediante indicadores que no contemplan valores esperados o metas.

SISTEMA DE ALERTA

| | |
|---|---|
| ■ | SOBRE EJECUCIÓN DE LA META |
| ■ | ACEPTABLES. 75% a 100% de avance |
| ■ | PROBLEMÁTICO. 50% a 75% de avance |
| ■ | DEFICIENTE. 25% a 49% de avance |
| ■ | GRAVE. menos del 25% de avance |

SISTEMA DE TENDENCIAS

| | |
|---|-----------------------------|
| ↑ | TENDENCIA EN AUMENTO |
| ↓ | TENDENCIA EN DISMINUCIÓN |
| → | SIN CAMBIOS EN LA TENDENCIA |
| ← | SIN DATOS DE TENDENCIA |

Por último, el SIG cuenta dentro del Tablero de Comando con un **módulo presupuestario específico**, con el fin de monitorear la ejecución del gasto y realizar su evaluación al finalizar el ejercicio. Permite, a través de indicadores presupuestarios (ejecución financiera, física y otorgamiento de cuotas), realizar el seguimiento de la ejecución física y financiera del organismo de una manera sumamente accesible para el usuario

Uso actual

El SIG se implementa actualmente en:

- ✓ Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social (desde 2006), Subsecretaría de Gestión y Empleo Público (2008-2010), Municipio de Olavarría (retomó el trabajo en 2010).
- ✓ Autoridad regulatoria Nuclear (ARN) y ANSES (se ha comenzado el proceso de implementación en último trimestre de 2010)
- ✓ Ministerio de Educación (se informó al Banco que el año pasado comenzamos un proceso de implementación del SIG. Al respecto, la Dirección de Planeamiento de la ONIG nos proporcionó información a

mediados del 2010 sobre el plan estratégico en desarrollo. La elaboración del Plan está interrumpida por lo cual no se ha podido avanzar).

3. Sistema de Información para la Gestión Local (SIG Local)

El SIG Local es un subsistema derivado del SIG, para dar respuesta a necesidades de algunos usuarios de gobiernos locales (municipios), tales como: la existencia de sistemas de información desarticulados dentro de la misma repartición, la subutilización de recursos por falta de información, el escaso conocimiento sobre planificación estratégica, dificultades de acceso a servicios de Internet (en municipios pequeños) - requisito para el uso online del SIG-.

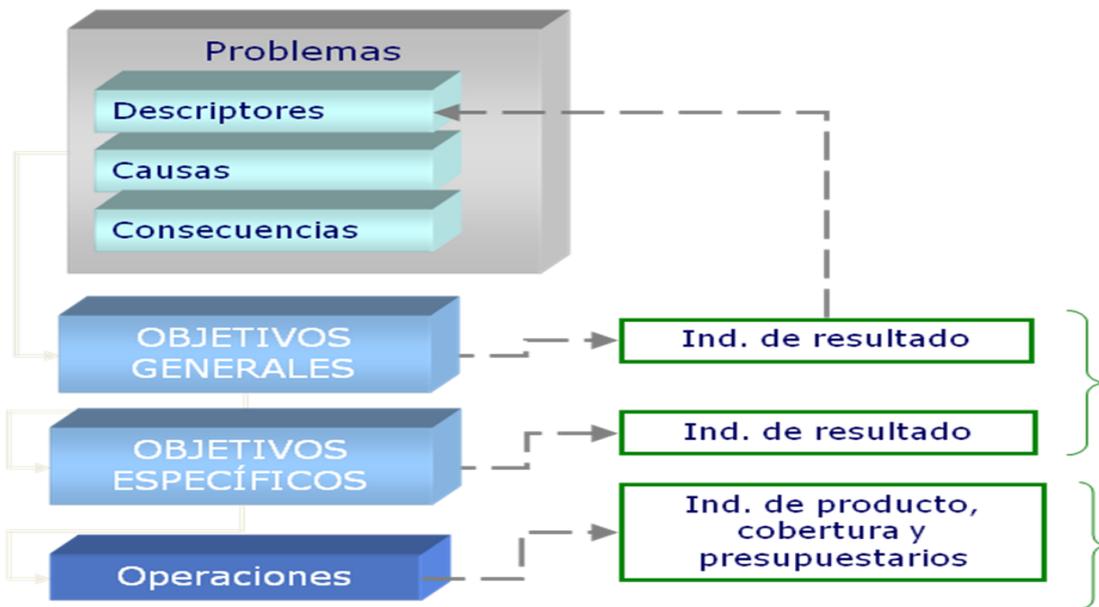
Objetivos

- Brindar a los decisores de los municipios la información necesaria para monitorear sus programas prioritarios, siendo un instrumento de apoyo para la toma de decisiones.
- Implementar un Tablero de Comando que brinde información sistematizada y actualizada y permite introducir correcciones oportunas durante el desarrollo de programas, facilitando el seguimiento y el control de los aspectos presupuestarios.
- Evaluar la eficacia de los programas y la eficiencia de los procesos para alcanzar resultados.

Características

El subsistema es un tablero de comando desarrollado en software libre y permite a cada municipio seguir internamente el desarrollo de su gestión. El Equipo Técnico del SISEG brinda asistencia técnica a los municipios mediante capacitación presencial y asistencia virtual y entrega un manual metodológico, un instructivo de carga y un CD ejecutable para ser instalado en la computadora.

La metodología es igual a la del SIG: se identifican problemas, objetivos y acciones que se monitorean a través de sus indicadores de resultados y de procesos mediante un sistema de semaforización en el tablero de comando.



Usuarios

Su principal beneficiaria es la máxima autoridad del municipio que lo implementa y funcionarios designados del gobierno local.

Implementación del SIG Local

El SIG se acercó por primera vez a los gobiernos locales a principios de 2006, cuando se trabajó con el Municipio de Malargüe, provincia de Mendoza.

En el 2007 se firmó el Convenio de Cooperación Institucional entre la Secretaría de Asuntos Municipales (SAM) del Ministerio del Interior y el Proyecto de Modernización del Estado de la Jefatura de Gabinete de Ministros que ha promovido en mayor grado la instalación y uso del SIG a nivel local .

Desde ese año se trabajó conjuntamente con dicha Secretaria brindando capacitación y asistencia técnica a los municipios que lo soliciten. Se capacitaron municipios pertenecientes a las provincias de Buenos Aires (6), Córdoba (6), Tucumán (1), Catamarca (1), Río Negro (1), Salta (2), Jujuy (1), Corrientes (1), Entre Ríos (1), San Juan (1), Santa Fe (1), Mendoza (1) y Neuquén (3).

4. Sistema de Información para la Gestión de Proyectos (SIG Proyectos)

El SIG PROYECTOS es una aplicación informática para la administración de proyectos que facilita la organización y el seguimiento de todas las etapas y tareas de los proyectos implementados por áreas de gobierno de distintos niveles. Se utiliza un tablero de comando diseñado a medida de las necesidades de los organismos, que brinda

un sistema de alerta sobre la evolución de las actividades a lo largo del ciclo de vida del proyecto. Es una herramienta para el monitoreo de tipo operativo que facilita la toma de decisiones diarias.

Está destinado a directores y responsables de proyectos y a las autoridades nacionales, provinciales o locales, según sea el ámbito de dependencia del proyecto.

Objetivos:

- ✓ Implementar una herramienta de planificación, seguimiento y control que permita introducir correcciones oportunas durante la ejecución de los proyectos.
- ✓ Evaluar la eficacia de los proyectos y la eficiencia de los procesos para alcanzar los resultados esperados.

Características:

Acceso vía WEB a través de cualquier navegador de internet; generación de perfiles y roles para establecer permisos de uso en el ambiente de trabajo; generación de Diagrama de GANNT y de reportes; indicadores de grado de avance; semáforos para la fácil marcación del estado; posibilidad de importación / exportación de la información en diferentes formatos (CSV, Excel, Word, Microsoft Project)

Usuarios:

- ✓ Secretaría de Gabinete: ONIG (CCC, DADO, DIPRO) y Cuerpo de Administradores Gubernamentales
- ✓ Ministerio de Justicia
- ✓ Ministerio de Defensa

5. Sistema de Información Parlamentaria (SIP)

El Sistema de Información Parlamentaria (SIP) es una herramienta informática que permite la carga, sistematización y clasificación de las preguntas y respuestas que el Jefe de Gabinete de Ministros presenta ante las Cámaras de Diputados y Senadores de manera periódica.

Objetivo

- Construir una herramienta informática para procesar, clasificar y sistematizar la información que elaboran los diversos organismos del Poder Ejecutivo en oportunidad de las mencionadas presentaciones.
- Visualizar de manera rápida la información sistematizada.

- Posibilitar la elaboración de informes temáticos y de resumen de la información de manera retrospectiva.

Características

Convierte el Informe Parlamentario en una plataforma informática que genera hipervínculos y que permite visualizar la información por tema, bloque, legislador y por informe.

Sistematiza las preguntas de Senadores/as y Diputados/as por categorías: cantidad de preguntas por legislador/a, tema, bloque parlamentario. Esto permite cruzar variables que se plasman de manera automática en gráficos.

Facilita la navegación interactiva del informe, agilizando la búsqueda de las preguntas y sus correspondientes respuestas. Permite responder en el tiempo real de la sesión en forma completa y ágil a las preguntas de los/as Legisladores/as.

Contribuye eficiente y eficazmente en la elaboración de la memoria anual de la Jefatura de Gabinete.

Usuario

Jefe de Gabinete y Secretaría de Relaciones Parlamentarias de la JGM.

Usuarios potenciales

Secretarías de Coordinación de la Jurisdicciones Nacionales y sus organismos descentralizados.

| | Destinatario | Destinatario Potencial | Conectividad centralizada en Secr. Gabinete | Usuarios de carga | Usuario de consulta | Recursos de implementación |
|------------------------|---|---|--|--------------------------|----------------------------|---|
| Tablero de Meta | Jefe de Gabinete | Jurisdicciones Nacionales y Organismos Descentralizados | x | NO | x | <i>Manual metodológico</i> <i>AT* Equipo SISEG</i> |
| SIG | Organismos Nacionales y provinciales | ----- | x | x | x | <i>Documento Programa y Manual Metodológico</i> <i>AT Equipo SISEG</i> |
| SIG Local | Gobiernos Locales | ----- | NO Autónoma a cada organismo | x | x | <i>Manual Metodológico, del Usuario . CD ejecutable</i> <i>AT Equipo SISEG</i> |
| SIG Proyectos | Gerencias o Direcciones Operativas | ----- | Server externo a SGP, a la espera de ser subido a SG | x | x | <i>Manual</i> <i>AT Equipo SISEG</i> |
| SIP | Jefe de Gabinete, Secretaría de Relaciones Parlamentarias | Áreas de Coordinación del Ministerios y Organismos Descentralizados | x | x | x | <i>Manual en proceso de revisión</i> <i>AT Equipo SISEG</i> |

*AT= Asistencia Técnica

ANEXO 1

Módulos del TM

- Indicadores de Tendencia

El módulo exhibe un set de indicadores que dan cuenta del estado de situación de los problemas más significativos que abordan las políticas de gobierno. La información se extrae de fuentes secundarias de datos que se buscan en las páginas web de organismos nacionales. Actualmente, con algunos organismos (ANSES, Ministerio de Justicia) se conversó acerca de la posibilidad que nos brinden esta información a cambio de brindarles acceso al TM.

- Presupuesto

Cuenta con un seguimiento de “Indicadores de Meta” es decir de indicadores presupuestarios inherentes a los objetivos monitoreados por el TM, a saber:

- Presupuesto asignado a la meta sobre Presupuesto Total: Indica en términos porcentuales, la proporción del presupuesto asignado a una meta particular en relación al inherente al Poder Ejecutivo Nacional. Se formula a partir de la Ley Nacional de Presupuesto.

- Presupuesto Monitoreado sobre Presupuesto Asignado a la Meta: Señala en términos porcentuales, la proporción del presupuesto que monitorea el SISEG de un objetivo específico (a través del Subsistema SIG) en relación al presupuesto total asignado a la meta.

- Distribución del Presupuesto Asignado a la Meta por Jurisdicciones: Expresa la distribución del presupuesto asignado a un objetivo particular según jurisdicciones. Estos datos se presentan en valores absolutos y en términos porcentuales. Se formula a partir de la Ley Nacional de Presupuesto.

- Distribución del Presupuesto Asignado a la Meta por Programas Presupuestarios: Expresa la distribución del presupuesto asignado a la meta según programas presupuestarios por jurisdicción. Estos datos se presentan en valores absolutos y en términos porcentuales. Se formula a partir de la Ley Nacional de Presupuesto.

Además posee un seguimiento de “Indicadores de Presupuesto Monitoreado”, que son aquellos indicadores presupuestarios inherentes a los objetivos monitoreados por el TM y que el SISEG realiza un seguimiento de los mismos a través del módulo presupuestario del SIG (los datos se importan de este subsistema). Actualmente, este set de indicadores no se monitorea dado que no hay en el equipo SISEG un recurso humano que se especialice en esta temática.

- Estudios Especiales

Sistematiza todos aquellos documentos de índole académica que analizan distintos aspectos vinculados al objetivo de gobierno seleccionado. La información se extrae de fuentes secundarias que estén accesibles a través de la web.

- Programas Vinculados

El módulo exhibe los planes y programas nacionales que el equipo técnico del SISEG alineó al objetivo correspondiente. Para su monitoreo se toma como base el seguimiento de los planes y programas nacionales que se realiza a través del Sistema de Información para la Gestión (SIG).

- Legislación

Este módulo contiene información inherente a Discusión Parlamentaria, Normativa Vigente y Proyectos de Ley

Discusión Parlamentaria: sistematiza la información que el Jefe de Gabinete de Ministros presenta, periódicamente, ante las Cámaras Legislativas. Esta información se obtiene a partir de la importación de los datos desde el Sistema de información Parlamentaria (SIP).

Normativa vigente: sistematiza las leyes, resoluciones y decretos sancionados por el Poder Legislativo que se relacionan con las metas de gobierno.

Proyectos de Ley: contiene los proyectos vinculados a los objetivos de gobierno en tratamiento por las Cámaras Legislativas.

El proceso de recolección y sistematización de la normativa y proyectos se realiza a través de los sitios oficiales de ambas cámaras legislativas y de las páginas institucionales de las jurisdicciones nacionales que recolectan información acerca de la normativa existente.

- Medios

Este módulo muestra la manera en que se ha difundido la información relacionada con los objetivos de gobierno en los medios gráficos de mayor circulación: Clarín, Nación, Página 12 y la agencia oficial de noticias TELAM.

- Acceso a la información

Este módulo brinda información al ciudadano de toda la información básica presente en el TM (él único módulo que no se expone es el de Programas vinculados, ya que es información sensible correspondiente a cada organismo nacional, y son las máximas autoridades de estas dependencias quienes deciden qué y cómo informar a la ciudadanía)

ANEXO 2

Síntesis de ponencia presentada en las 1ras. JORNADAS REGIONALES DE INNOVACIÓN Y CALIDAD EN EL SECTOR PÚBLICO Y LAS PYMES- REGIÓN NEA - 5 Y 6 de agosto de 2010- FORMOSA

SISTEMA INTEGRAL DE SEGUIMIENTO Y EVALUACION DE LA GESTION- SISEG: SU UTILIZACION, FORTALEZAS, DEBILIDADES Y DESAFIOS

Resultados y Conclusiones:

Sobre la base de entrevistas a usuarios del SIG y SIG Local se presentan algunas características referidas a la implantación de los sistemas en diferentes ámbitos gubernamentales.

Las debilidades que se identificaron para la implantación de tableros de control son:

- Resistencias para su inserción dentro de administraciones públicas de distintos niveles.
- Incidencia de factores externos pre-existentes, v.g. una cultura organizacional, que dificulta los recorridos más horizontales de la información.
- La competencia de intereses diversos entre sectores puede dificultar la transversalidad en el manejo de datos.
- Temor inicial a compartir información. Esta fue la principal barrera identificada por los entrevistados para lograr una aceptación extendida hacia el uso del tablero.

Las fortalezas del SIG y SIG Local identificadas son:

- Valoración positiva de la herramienta por parte de los usuarios.
- Se le asigna un valor de orden instrumental y de orden estratégico, que se vincula con los conocimientos previos que tengan los potenciales usuarios, sobre gestión por resultados.
- Su uso puede colaborar en el fortalecimiento institucional
- El “tablero” consolida cierta tendencia hacia la ruptura del estancamiento de la información. Si bien con límites, fortalece y amplía los espacios orientados a compartir información.

-Al comparar con otros sistemas de seguimiento implementados por el Estado, los entrevistados le otorgan una funcionalidad macro, para la alta dirección.

-Su visualización permite detectar rápidamente los nodos críticos. Sirve para rendir y demostrar resultados sobre cada uno de los componentes que se ejecuten, es decir facilitan la comunicación interna y externa.

Los desafíos que quedan planteados:

-Vencer las resistencias iniciales mencionadas

-Acompañar su implantación con un esfuerzo comunicacional que explique y sensibilice a los potenciales usuarios para el uso de la herramienta.

-Dar continuidad a su uso

-Potenciar el intercambio de experiencias entre usuarios de distintos niveles jurisdiccionales