



Guía Práctica N°2

# **SISTEMA DE GESTIÓN POR RESULTADOS**

**Para la Etapa de Seguimiento de Gestión**

Subsecretaría de Innovación Pública  
y Gobierno Abierto



Ministerio de Modernización  
Presidencia de la Nación

# Índice

## P2. **Introducción**

## P3. **Parte 1: Fortalecimiento del seguimiento de gestión**

### **Sección A) ¿Qué es el seguimiento de gestión?**

### **Sección B) Características y Beneficios**

### **Sección C) Roles de los actores involucrados**

- Jefatura de Gabinete de Ministros
- Ministerio de Modernización
- Ministerios/ Organismos públicos

### **Sección D) Calendario**

## P8. **Parte 2: Herramientas para el seguimiento de gestión**

### **Sección A) Procesos**

- Reuniones de Gabinete internas de los ministerios
- Reuniones de Revisión del Plan Integral de Gestión
- Reuniones de Seguimiento
- Mesas de Coordinación
- Marco institucional
- Tablero de Gestión

### **Sección B) Componentes del Tablero de Gestión**

- Tablero de Gestión
- Frecuencia de actualización
- Reportes
- Semáforos
- Reprogramaciones

### **Sección C) Herramientas**

- Matriz para el análisis de riesgos y supuestos
- Matriz para el análisis de problemas durante la ejecución

## P20. **Parte 3: Módulo de Seguimiento del Tablero de Gestión**

- Nivel 1: Programas/proyectos
- Nivel 2: Actividades
- Nivel 3: Sub-actividades

## P23. **Bibliografía**

## P24. **Anexo: Funciones de los distintos Módulos del Tablero de Gestión**

# INTRODUCCIÓN

---

En el marco del enfoque de Gestión por Resultados (GpR) que la Jefatura de Gabinete de Ministros (JGM) con el soporte del Ministerio de Modernización (MMOD) buscan fortalecer, esta guía presenta los componentes de la etapa de seguimiento de gestión, describe sus procesos, herramientas y cómo serán implementados.

Está dirigida a los funcionarios encargados de llevar a cabo esta actividad en los distintos ministerios y organismos del Gobierno Nacional.

La primera parte, describe la importancia y beneficios del establecimiento de un sistema de seguimiento de planes y proyectos y los roles que deben cumplir los actores involucrados para que sea viable y efectivo.

La segunda parte, presenta las herramientas y procesos definidos para esta etapa. Se pone especial énfasis en los informes que se elaboran a partir de la información brindada por los ministerios y dependencias y sus múltiples utilidades. Así como también en la herramienta principal para realizar el seguimiento: Tablero de Gestión y la definición de la frecuencia de actualización, semáforos y reprogramaciones

La tercera parte presenta las particularidades que pueden ser de utilidad para el seguimiento de los distintos niveles del árbol de planificación: programas/proyectos, actividades y subactividades y cómo pueden ser completados en el Tablero de Gestión.

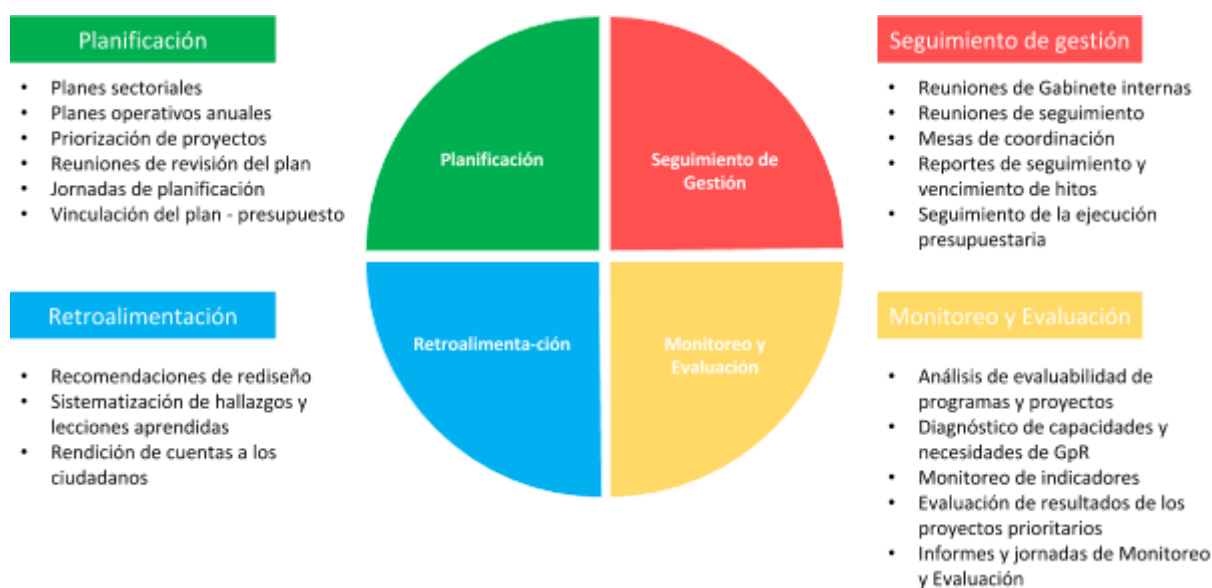
Si bien el foco de esta guía es el seguimiento de gestión a nivel central por parte de la JGM, los conceptos y herramientas que se presentan son de suma importancia para la gestión interna de los ministerios en dos sentidos. Por un lado, porque para que sea sólido el sistema de GpR a nivel central requiere ser cimentado a nivel ministerial. Por el otro, porque este tipo de sistemas trae numerosos beneficios para

la mejora de la gestión y el desempeño a nivel ministerial.

Es responsabilidad del MMOD diseñar los procesos y herramientas metodológicas y tecnológicas para lograr un sistema integrado de GpR y tableros de gestión a nivel central y ministerial que promuevan la toma de decisiones basada en evidencia. Por eso, esta guía no pretende ser exhaustiva sino que constituye una introducción a herramientas que se ponen a disposición y están en continuo desarrollo.

## Parte 1: Fortalecimiento del seguimiento de gestión

La Jefatura de Gabinete de Ministros (JGM) con el soporte del Ministerio de Modernización (MMOD) busca fortalecer el sistema de GpR de la administración pública a través de cuatro Etapas: 1) Planificación Estratégica, 2) Seguimiento de Gestión, 3) Monitoreo y Evaluación de Resultados, 4) Rendición de Cuentas. Como se presenta brevemente en el siguiente diagrama, cada una de ellas está compuesta por diferentes componentes y herramientas:



Tomando como punto de partida y prerequisite el Plan Integral de Gestión definido por cada ministerio y dependencia durante la Etapa 1) de Planificación Estratégica esta guía se enfoca en la Etapa 2) de Seguimiento de Gestión a nivel ministerial.

## Sección A. ¿Qué es el seguimiento de gestión?

El seguimiento de gestión tiene por objetivo analizar distintos aspectos de la ejecución de los planes y proyectos a fin de asegurar que los mismos puedan avanzar de acuerdo a las pautas definidas durante la planificación.

Mediante la recolección periódica de información estratégica, esta etapa permite identificar obstáculos, necesidades de coordinación o cambios de coyuntura que necesiten ser atendidos para lograr el cumplimiento de los objetivos establecidos.

Existen diferentes parámetros para hacer seguimiento de gestión, entre ellos está:

- El control de las actividades y tiempos de ejecución de lo planificado,
- La medición y caracterización de los insumos y recursos humanos utilizados,
- El análisis de la ejecución presupuestaria y financiera,
- La identificación y gestión de riesgos,
- La verificación de requisitos de calidad apropiados,
- El monitoreo del cumplimiento de metas y resultados alcanzados.

Si bien todos esos aspectos son fundamentales para un seguimiento integral de la gestión de los ministerios, a los fines prácticos esta guía se enfoca en los componentes en los que el MMOD brinda apoyo a la JGM y a cada una de las dependencias. Los mismos consisten en examinar el desempeño ministerial y acompañar a los distintos organismos en la ejecución de sus planes a través del *análisis del cumplimiento de las actividades, hitos y metas de los proyectos prioritarios*.

Con esa finalidad, a continuación nos enfocaremos en las pautas necesarias para llevar a cabo el *seguimiento de los cronogramas de ejecución* de las actividades y metas planificadas y plasmadas en el Plan Integral de Gestión y en el Tablero de Gestión por los distintos ministerios y dependencias.

Se trata de una etapa crucial tanto para el ciudadano como al interior del gobierno, permite que se produzcan y entreguen los bienes y servicios que se proveen a partir del Estado, a la vez que se produzcan los efectos deseados. Debido a la magnitud y variedad de acciones involucradas en esta etapa es que el seguimiento suele insumir la mayoría de los recursos del Estado, ya que en él se condensan los distintos componentes de la GpR: planificación, presupuesto, gestión financiera, monitoreo y evaluación (García López y García Moreno, 2010: 64).

## Sección B. Características y beneficios

**Estratégico y sistemático.** Para que sea efectivo el seguimiento de gestión debe hacerse sobre las prioridades estratégicas de los Ministerios y dependencias y mediante un examen estandarizado y continuo del avance en el cumplimiento de las mismas.

**Preventivo y oportuno.** Asimismo el seguimiento de gestión debe apuntar a detectar los cambios imprevistos en la ejecución del proyecto o en el entorno, incluidas las variaciones en los supuestos y riesgos asumidos. En función de ello, se debe producir oportunamente aquella información que pueda ser utilizada para la corrección de desvíos y la retroalimentación de las decisiones.

**Dinámico y participativo.** Luego de obtener datos confiables que den cuenta de la necesidad de realizar cambios en la marcha del proyecto, el seguimiento debe contar con la participación, acuerdo y dinamismo del personal y la agilidad en las rutinas de trabajo para implementar rápidamente los ajustes que fueran necesarios.

A través de la *recolección y análisis de información estratégica* sobre la ejecución de los planes, programas y proyectos el seguimiento de gestión *permite mejorar la toma de decisiones para alcanzar los objetivos planificados.*

Según el PMI (Project Management Institute) entre los beneficios principales de la supervisión de proyectos se encuentran:

- Comparar el rendimiento y la ejecución real del proyecto respecto de lo planificado.
- Mantener una base de información precisa y actualizada sobre los cronogramas de ejecución y la entrega de productos o servicios del proyecto.
- Proporcionar información tanto para respaldar reportes del estado de situación y de medición de avance del proyecto como para realizar proyecciones a partir del mismo.
- Analizar si se están dando los supuestos asumidos durante la planificación del proyecto y supervisar el estado de los riesgos definidos.
- Determinar si se necesitan implementar acciones correctivas o preventivas.
- Supervisar la implementación de dichas acciones u otros cambios que se requieran a medida que éstos se produzcan.
- Promover un modo de trabajo más eficiente para lograr el éxito del proyecto y la mejora en la gestión de la organización.

## Sección C. Roles de los actores involucrados

A continuación se describen los actores que intervienen en el proceso de seguimiento de los Planes Integrales de Gestión y sus principales funciones.



### Jefatura de Gabinete de Ministros

- Define las prioridades del a través de los objetivos de gobierno y las iniciativas prioritarias
- Aprueba las metodologías y estándares de la Etapa de Seguimiento.
- Realiza el seguimiento de las prioridades de gestión.
- Organiza las Reuniones de Seguimiento y las Mesas de Coordinación.



- Formula y envía los temarios correspondientes previos a las reuniones y da seguimiento a los compromisos asumidos.
- Vela por la coordinación y coherencia horizontal y vertical en la implementación de los planes de los distintos ministerios y dependencias.
- Interviene para habilitar avances o desbloquear obstáculos que puedan surgir en la ejecución de los planes, programas y proyectos.
- Genera sinergias interministeriales en proyectos o temas que así lo requieran.



#### Ministerio de Modernización

- Propone las metodologías para el seguimiento de gestión.
- Diseña e implementa un sistema integrado de tableros de gestión para la mejora del desempeño de los ministerios.
- Ofrece capacitación a los ministerios en la implementación de las metodologías y tecnologías definidas.
- Apoya a la JGM en la gestión del seguimiento de los planes, programas y proyectos de los distintos ministerios.
- Analiza la información volcada al tablero de gestión a fin de asegurar que cumpla con los parámetros definidos.
- Releva las necesidades de adecuación de las metodologías y las tecnologías.



#### Ministerio/ Organismo público

- Responsable principal de llevar adelante el proceso de seguimiento de gestión al interior de las dependencias a fin de cumplimentar los estándares establecidos por JGM.
- Realiza la carga al tablero de gestión del avance de los planes y proyectos.
- Brinda la evidencia que pueda ser requerida por JGM.
- Implementa las recomendaciones acordadas durante las iteraciones de

seguimiento.

- Asegura la validez de la información brindada.

**Referente Estratégico:** responsable político designado por el Ministro para liderar el proceso de seguimiento al interior del ministerio y reportar los avances a JGM. Funciona como enlace con JGM y MMOD.

**Referente Operativo:** responsable técnico designado por el referente estratégico para apoyar el proceso de carga del seguimiento y el flujo de información requerido. Funciona como enlace con JGM y MMOD.

## Sección D. Calendario

El cronograma de la planificación se inicia en mayo del año previo con reuniones informativas y talleres de capacitación si fuera necesario a fin de que los ministerios puedan discutir con la JGM los nuevos estándares y aspectos a tener en cuenta para el nuevo ciclo de planificación y presupuesto que se inicia.

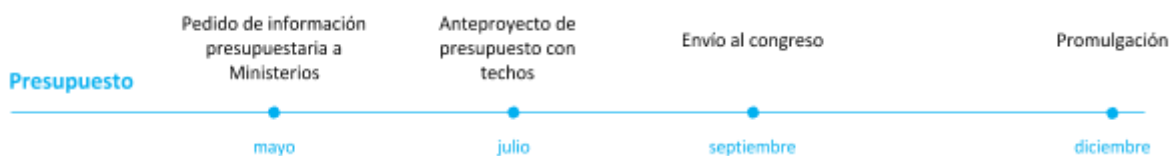
Luego de esta primera instancia y teniendo en cuenta la necesidad de enviar los anteproyectos de techos presupuestarios se avanza con la priorización de proyectos y se realizan jornadas de monitoreo y planificación a mitad del año a fin de analizar los planes ministeriales en curso, proponer mejoras que sean necesarias para cumplir los objetivos y validar los nuevos planes que serán presentados al Congreso en Septiembre, complementando la presentación del Presupuesto de acuerdo con lo establecido en el art. 26 de la Ley N° 24.156 de Administración Financiera. A lo largo del último trimestre se consolidan los gantt de actividades y subactividades para presentar el plan definitivo a JGM, el cual será ejecutado a comienzos del nuevo año.

Durante diciembre y enero se terminan de hacer ajustes que puedan ser necesarios y validado el plan entre el Ministerio y la JGM se aprueba para comenzar a realizar el seguimiento a lo largo del año, con instancias de monitoreo a medio término y una

evaluación del plan al finalizar el año.

Este cronograma se integra con el correspondiente al ciclo presupuestario, de forma tal que desde la propia elaboración del Plan de Gestión se definen las partidas mediante las que cada uno de los proyectos se financiará.

#### Planificación



## Parte 2: Herramientas para el seguimiento de gestión

---

Para lograr que la Etapa de Seguimiento brinde información estratégica sobre el desempeño de las dependencias se necesitan instrumentos específicos. Estos instrumentos buscan complementarse y utilizarse integradamente para conocer mejor el estado de avance de los ministerios, coordinar acciones transversales, destrabar conflictos y facilitar temas que requieran articulación de distintos ministerios. Pueden ser utilizados tanto para el seguimiento de gestión a nivel central como para el control a nivel de gestión interna de los ministerios.

A continuación se describen los procesos y herramientas propuestos por la JGM y el MMOD para lograr tal fin.

### Sección A. Procesos

La etapa de seguimiento de gestión consta de diferentes instancias que se describen a continuación.

#### Reuniones de Revisión del Plan Integral de Gestión

- Son lideradas por el MMOD.
- Buscan brindar asistencia a las distintas dependencias en la incorporación de las metodologías definidas, revisión técnica del árbol de objetivos e indicadores y avance en la consecución de actividades y metas.

Insumos del Tablero de Gestión para esta reunión:

- Reporte de Planificación
- Reporte de Proyectos

#### Reuniones de Gabinete Internas de los ministerios

- Son convocadas y lideradas por los Ministros o altos mandos de las distintas

dependencias.

- Para facilitar a nivel central el flujo de información actualizada y estratégica sobre la gestión de los ministerios, es importante que los mismos cuenten con mecanismos internos de planificación y control de gestión.
- Para el seguimiento interno ministerial se recomienda la realización de reuniones de gabinete periódicas que se rijan por una dinámica de gestión preestablecida. Entre los componentes es deseable que contemplen:
  - Previo a la reunión: la elaboración de un temario y envío a todos los participantes. Cada temario debería definirse en función del seguimiento de objetivos, metas e hitos predefinidas durante la planificación y el surgimiento de temas de coyuntura.
  - Durante la reunión: el seguimiento de los temas definidos de forma anticipada y la elaboración de una minuta con los asuntos tratados y compromisos a cumplir la próxima reunión con metas, plazos y responsables.
  - Posterior a la reunión: el envío de la minuta a los participantes con los compromisos asumidos y el seguimiento de esos compromisos post reunión.

Es deseable que esta dinámica de reuniones se replique hacia dentro de las secretarías y subsecretarías, generando sinergias e incrementando la eficiencia en la planificación y en el seguimiento de la gestión.

Insumos del Tablero de Gestión para esta reunión:

- Seguimiento de Proyectos
- Reporte de Objetivos de Gobierno e Iniciativas Prioritarias

#### Actualización del Tablero de Gestión

- Son gestionados por cada uno de los ministerios con el apoyo metodológico y tecnológico del MMOD.
- Cada etapa del ciclo de GpR está regida por un calendario de actualización particular.

- MMOD acompaña a los ministerios en la actualización de la información correspondiente y asiste para mejorar y consolidar la calidad de los datos brindados y la coherencia con el Plan del Ministerio.

### Reuniones de Seguimiento

- Son lideradas y convocadas por las Secretarías de Coordinación de la JGM.
- Encuentro mensual o bimensual entre el Presidente, Secretarías de Coordinación, el Ministro y su equipo para el seguimiento de los objetivos estratégicos del Ministerio.
- Buscan informar al Presidente del avance de los proyectos que implementa el Ministerio y encontrar soluciones a las demoras u obstáculos que puedan surgir en el desarrollo de los proyectos.
- Previo a la reunión: se elabora un temario y se envía a todos los participantes. Puede tomar como referencia la información volcada en el Tablero de Gestión.
- Durante la reunión: se elabora una minuta con los temas tratados y compromisos a cumplir la próxima reunión con metas, plazos y responsables.
- Posterior a la reunión: se envía la minuta a los participantes con los compromisos asumidos.

Insumos del Tablero de Gestión para esta reunión:

- Reporte de Objetivos de Gobierno e Iniciativas Prioritarias

### Mesas de Coordinación

- Son lideradas y convocadas por las Secretarías de Coordinación de la JGM.
- Espacio destinado a dar respuesta a una problemática compleja que requiera los esfuerzos integrados y articulados de diferentes áreas de Gobierno.
- Cada área involucrada debe designar un representante ante la mesa de coordinación (perfil operativo) el cual será responsable del cumplimiento de los compromisos asumidos.
- Previo a la reunión: se elabora un temario y se envía a todos los participantes. Puede tomar como referencia la información volcada en el Tablero de Gestión.

- Durante la reunión: se elabora una minuta con los temas tratados y compromisos a cumplir la próxima reunión con metas, plazos y responsables.
- Posterior a la reunión: se envía la minuta a los participantes con los compromisos asumidos.

### Marco institucional

- Son desarrollados por cada Ministerio.
- El MMOD puede brindar asistencia en su formulación en caso que las dependencias lo soliciten.
- A fin de dotar de mayor institucionalidad al Sistema de GpR es deseable que los Ministerios u organismos públicos desarrollen algún tipo de normativa interna que dé claridad a los componentes definidos.
- Se recomienda que el marco normativo incluya tanto las metodologías, procesos y cronogramas definidos, como los componentes estipulados por cada ministerio para el seguimiento de gestión a nivel ministerial.

## Sección B. Componentes del Tablero de Gestión

Para que los procesos de seguimiento de gestión sean efectivos se ponen a disposición de los ministerios distintas herramientas que pueden ser utilizadas para informar esas instancias.



### Tablero de gestión

A fin de institucionalizar la GpR y promover un uso dinámico de la información la JGM y el MMOD desarrollaron la herramienta digital Tablero de Gestión. De esta manera, los componentes claves de las distintas etapas del sistema están unificados en una misma plataforma - Tablero de gestión- que cuenta con diferentes módulos: a. Planificación, b. Seguimiento, c. Monitoreo y Evaluación, d. Reportes.

A todos los ministerios se les asignan usuarios para que sus referentes operativos y estratégicos puedan cargar, visualizar y actualizar el Plan, así como gestionar el avance de proyectos y compromisos asumidos y el monitoreo de metas e indicadores.

De este modo, el Tablero busca que la información estratégica esté volcada y disponible para las instancias de análisis del desempeño del área, como lo son las reuniones de gabinete internas de los ministerios, las reuniones de revisión del plan integral de gestión organizadas por el MMOD con las distintas dependencias y las reuniones de seguimiento y mesas de coordinación convocadas por la JGM. Se busca así promover la eficiencia y eficacia organizacional y la toma de decisiones basada en evidencia.

### Frecuencia de actualización del tablero

De acuerdo a la definición tomada por la JGM, la frecuencia de actualización de la información volcada en el Tablero de Gestión será la siguiente:

- Los valores reales de la **meta** deberán reportarse entre el 1 y el 10 de cada mes. En el caso de que existan valores planificados para ese mes, y no se cargue el valor real, el día 10 se mantendrán los valores de cumplimiento de la meta existentes, señalando que el valor no es actual.
- Los valores reales de los **indicadores** deberán reportarse entre el 1 y el 10 de cada mes.
- El **presupuesto** devengado deberá reportarse entre el 1 y 10 de cada mes.
- Las **Actividades y Subactividades** se deben reportar cuando sucedan y si no suceden se deben reprogramar, actualizarse o cancelarse.



### Reportes

Los reportes de gestión buscan consolidar en un formato ejecutivo información



relevante sobre los avances, cumplimientos y ajustes en la ejecución de los planes y proyectos. Tienen como propósito facilitar a los ministerios el análisis de cómo marcha el desempeño de las dependencias y alertar sobre acciones que deben ser tomadas.

A lo largo de la etapa de seguimiento y en función de los datos volcados por los ministerios en el Tablero de Gestión, se elaboran automáticamente y/o a demanda del usuario, aunque de forma estandarizada, diferentes tipos de reportes que facilitan el análisis del status de proyectos y la toma de decisiones. Los mismos pueden enviarse a través de un sistema de alerta de la herramienta a la JGM y a los referentes que los ministerios asignen.



### Reporte de Seguimiento

Brinda información agregada sobre el estado de situación y próximos pasos de los proyectos del Ministerio. Incluye información sobre el progreso de la meta de los proyectos, indicadores complementarios, ejecución presupuestaria y el estado de sus actividades.

Cuenta con distintos filtros que permiten a los usuarios poder enfocar la información respecto de aquellos proyectos que efectivamente necesiten visualizar.



### Reporte de vencimientos

Brinda información agregada sobre todas aquellas actividades que están próximas a vencerse o que ya se encuentran vencidas a fin de que los referentes estratégicos y operativos puedan:

- Realizar las acciones necesarias para que ese proyecto u actividad comience.
- Realizar la debida reprogramación de la actividad en el caso de que no estén dadas las condiciones para el comienzo de la misma.
- Solicitar información faltante respecto del proyecto, necesaria para la

actualización de carga en el Tablero.



### Reporte de Monitoreo de Indicadores

Brinda información sobre un conjunto amplio de indicadores de resultado y gestión del ministerio o dependencia. Permite conocer cuál es el proyecto/programa y dependencia asociada a los mismos, el avance mensual del valor planificado, la variación con el mes anterior y respecto de la meta anual. Las características de este reporte se explican en detalle en la Guía Nro 3 de Monitoreo y Evaluación.



### Reporte de Iniciativas Prioritarias

Brinda información crítica sobre los proyectos que han sido clasificados como prioridades presidenciales.

Los reportes antes mencionados se pueden visualizar en el tablero y se envían a los referentes de los distintos ministerios a través de un sistema de alertas. A continuación se describe la frecuencia de envío y el alcance de los mismos.



### Alcance, frecuencia de actualización y destinatarios

Tipo de reporte	Alcance	Frecuencia de actualización	Destinatarios Principales
Reporte de Monitoreo Estratégico	Contiene información agregada del avance de los proyectos en ejecución	Mensual	JGM, Referente estratégico y funcionarios del ministerio

Vencimientos	Contiene los hitos a vencerse en los próximos 15 días y los compromisos vencidos en los últimos 60 días	Quincenal	Referente estratégico y Área responsable dentro del ministerio
Indicadores	Contiene el conjunto de indicadores principales de la dependencia	Trimestral	JGM, Referente estratégico y Área responsable dentro del ministerio
Iniciativas Prioritarias	Contiene los proyectos que fueron seleccionados como parte integral de las Iniciativas Prioritarias	Mensual	JGM y Presidencia

Adicionalmente, los ministerios pueden suscribir al sistema de alertas a diferentes usuarios para que reciban aquellos reportes y vencimientos relacionados con la dependencia a la cual pertenecen. Por otra parte, también puede definir la periodicidad para sus reportes internos de seguimiento.



## Semáforos

Para facilitar la medición y visualización del seguimiento de proyectos el Tablero de Gestión cuenta con un instrumento de **semáforos**.

### Semáforo de Meta

- El **semáforo de la meta** se usa a **nivel de proyecto** para facilitar el seguimiento del avance de la **meta principal**.



El mismo se calcula tomando la suma de los valores planificados hasta el momento contra la suma de los valores reales reportados hasta el momento, salvo aquellos casos que se haya señalado que la meta no se mide de forma acumulada. En el caso de no existir un valor planificado para ese mes (ya sea porque el área no lo cargó o porque no hay datos disponibles con ese nivel de desglose) el Tablero tomará como valor planificado aquel valor real que se cargue para dicho mes. En el caso de que no exista un valor planificado para el mes, y que tampoco se cargue el valor real del mes, se visualizará el último estado de cumplimiento de la meta del proyecto.

El semáforo de la meta puede asumir tres estados representados por los colores GRIS, VERDE, AMARILLO y ROJO, cada uno de los cuales dará cuenta del estado de cumplimiento de la meta del proyecto. De esta forma el estado será:

**Muy bueno (Verde)** = cuando el valor real que se compara con el valor planificado para el mes tiene un cumplimiento del 85% - 100% o más.

**Regular (Amarillo)** = cuando el valor real que se compara con el valor planificado para el mes tiene un cumplimiento entre el 65% - 84% .

**Insuficiente (Rojo)** = cuando el valor real que se compara con el valor planificado para el mes tiene un cumplimiento del 64% o menos .

**N/D (Gris)** = cuando no existe valor planificado ni real para el mes, y no

existen valores anteriores para mostrar

### Semáforo de Actividades

Además de la semaforización utilizada para medir el estado de la meta el Tablero cuenta con un **semáforo** que monitorea las **fechas de ejecución** a nivel de proyectos y actividades.

En ambos casos los semáforos pueden tomar cinco estados posibles representados por los colores GRIS, VERDE, AZUL, ROJO y AMARILLO, los primeros tres estados son positivos y los últimos dos son negativos.

Las actividades pueden contar con subactividades, en los casos que sea necesario dar un mayor nivel de detalle de las mismas. La semaforización de las mismas quedará definida de la siguiente manera:

**Rojo:** En el caso de que la actividad/subactividad se encuentre vencida hace más de 20 días (esto puede ocurrir tanto cuando la *Fecha de inicio planificada* como la *Fecha de fin planificada* se encuentra vencida hace más de 20 días).

**Amarillo:** En el caso de que la actividad/subactividad se encuentre dentro de los 20 días de su vencimiento (*Fecha de inicio planificada* como la *fecha de fin planificada* se encuentre entre 0 y 20 días vencidas).

**Verde:** En el caso de que la actividad/subactividad se encuentre dentro de las fechas de inicio y fin planificadas (En el caso de que las fechas reales de inicio y fin coinciden con las planificadas o se encuentren cargadas con anterioridad a las mismas)

**Azul:** indica que la actividad/subactividad está completada.

**Gris:** indica que la actividad/subactividad se encuentran con fechas lejanas a iniciar.

Título del proyecto	Responsable del proyecto	Estado de las actividades
Bonificación de Tasa	Alfredo, Marseillan - Subsecretaría de Financiamiento de la Producción	<div>4</div> <div>3</div> <div>0</div> <div>0</div> <div>1</div>

### Semáforo de Proyecto según actividades

Los **proyectos** por su parte contarán con una **semaforización agregada** en función del estado de sus actividades y subactividades, la cual se asignará en base al promedio de los estados de las mismas, de acuerdo al siguiente cálculo:

$$\frac{\text{Actividades Verdes (+3)} + \text{Actividades Amarillas (+2)} + \text{Actividades Rojas (+1)}}{\text{Cantidad Total de Actividades}} = \text{Promedio del Proyecto}$$

En el caso de que las actividades tengan subactividades, el estado de las mismas se calculará a partir del estado de las subactividades. De ésta forma, el Tablero calculará primero el estado de las subactividades y luego el de las actividades siguiendo esta fórmula:

$$\frac{\text{Sub Act. Verdes (+3)} + \text{Sub Act. Amarillas (+2)} + \text{Sub Act. Rojas (+1)}}{\text{Cantidad Total de Actividades}} = \text{Promedio de la Actividad}$$

Dependiendo de cuanto dé el promedio de las mismas, el estado agregado de la actividad o del proyecto tomará alguna de las siguientes categorías:

1 a 1,75	1,76 a 2,49	2,5 a 3
----------	-------------	---------

En el caso de que el proyecto se encuentre en **Rojo**, quiere decir que sus actividades y subactividades se encuentran demoradas.

En el caso de que el proyecto se encuentre en **Amarillo**, quiere decir que sus actividades y subactividades se encuentran retrasadas levemente.

En el caso de que el proyecto se encuentre en **Verde**, quiere decir que sus actividades y subactividades se ejecutan según lo planificado.

En el caso de que el proyecto no tenga actividades en ejecución se encontrará en **Gris**

En el caso de que todas las actividades del proyecto se encuentren completas el mismo se encontrará en **Azul**

En el caso de que el proyecto tenga actividades y/o subactividades en azul y gris, así como también en rojo, amarillo y verde, solamente se contarán para la semaforización aquellas que se encuentren en rojo, amarillo o verde.

Proyectos según estado de sus actividades	
Título del proyecto	Responsable del proyecto
Bonificación de Tasa	Alfredo, Marseillan - Subsecretaría de Financiamiento de la Producción

## Reprogramaciones de proyectos vinculados a Iniciativas Prioritarias

A lo largo de la implementación de los proyectos, pueden surgir imprevistos, obstáculos o cambios de dirección que lleven a los equipos a realizar ajustes o reprogramaciones. Esos cambios deben ser registrados en el Tablero de Gestión. Para algunos componentes los Ministerios deberán pedir autorización a la JGM y para otros sólo tendrán que notificar a la misma de esos ajustes. Todas estas reprogramaciones y avisos se hacen desde la herramienta y siguiendo estas pautas:

Componente a reprogramar	Acción
--------------------------	--------

<b>Meta</b>	Pedir autorización a JGM
<b>Indicadores</b>	Notificar a JGM
<b>Presupuesto</b>	Notificar a JGM
<b>Actividades y Subactividades</b>	Mayores a 1 mes → Autorización a JGM Menores a 1 mes → Notificar a JGM

De esta forma:

- Para reprogramar la **Meta** del proyecto o los valores mensuales planificados, las áreas deberán pedir autorización a la JGM, dando cuenta de las razones por las cuales se quiere reprogramar alguno de esos aspectos.
- Para reprogramar los **indicadores** o valores planificados mensuales, las áreas solo tendrán que notificar a la JGM.
- Para reprogramar el **Presupuesto** las áreas solo tendrán que notificar a la JGM.
- Para reprogramar las **Actividades y Subactividades** el esquema de permisos para las reprogramaciones dependerá de la duración de los cambios que se quieran realizar.

Cuando las áreas requieran reprogramaciones menores a 1 mes, solo tendrán que notificar a la JGM, cuando las reprogramaciones que necesiten sean mayores a 1 mes, deberán pedir autorización la JGM.

El conteo de cambios es acumulativo, esto implica que para los casos en los que las reprogramaciones den lugar a una postergación de las actividades o subactividades mayor a un mes, el próximo cambio que el área quiera hacer requerirá autorización de la JGM.

## Sección C. Herramientas



### Matriz para el análisis de supuestos y riesgos

Un componente fundamental del seguimiento de gestión es poder anticiparse a los cambios que puedan ocurrir o adaptarse de la mejor manera a aquellos que ya hayan

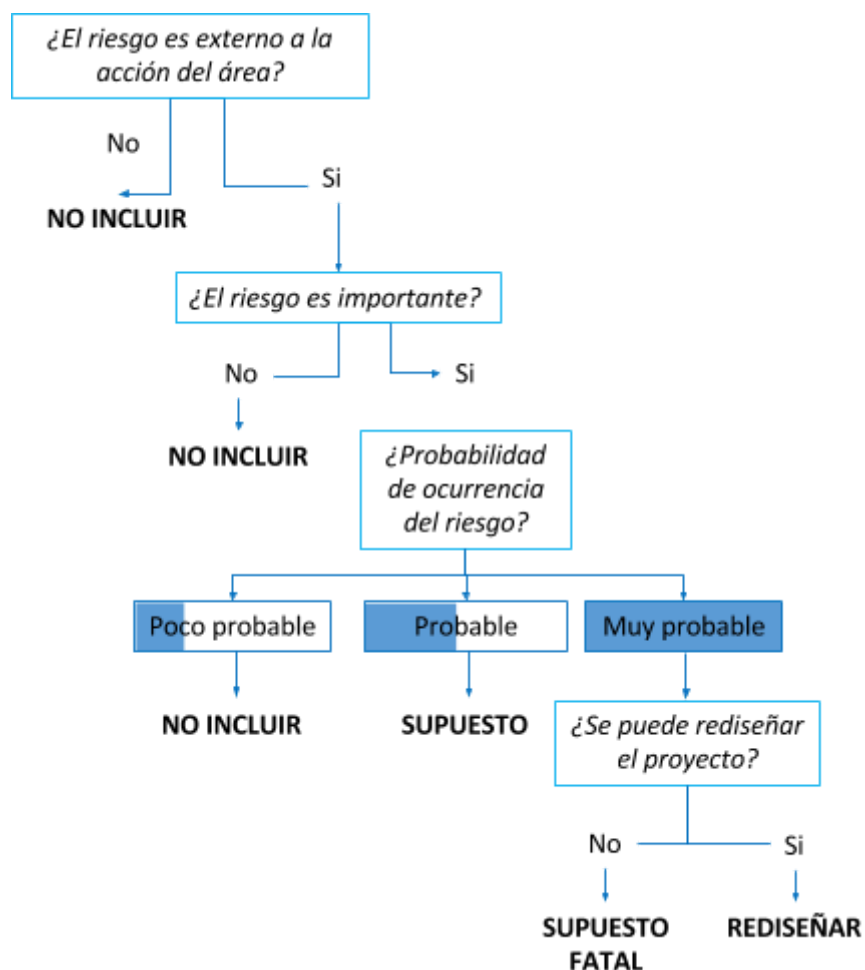


ocurrido para que no afecten el éxito del proyecto.

Para ello es necesario analizar si se están dando los supuestos asumidos durante la planificación del proyecto y supervisar el estado de los riesgos definidos.

Los riesgos son aquellos aspectos fuera de control del ministerio que podrían influir en el logro del proyecto y los supuestos son aquellos factores que deben darse para poder cumplir con las metas propuestas. A continuación se presenta un diagrama que facilita el análisis de supuestos y riesgos a fin de decidir cuándo deben tomarse acciones de mitigación al respecto como es el rediseño del proyecto.

#### Diagrama para el análisis de supuestos



El diagrama para el análisis de supuestos incluye el caso extremo de "supuesto fatal" al que se debe prestar especial atención. Esta situación se produce cuando la

probabilidad de ocurrencia del riesgo es muy alta (equivalente a decir que el supuesto considerado difícilmente se cumpla) y no es posible rediseñar el proyecto. En estos casos lo conveniente es cancelarlo. Las situaciones de “supuesto fatal” suelen producirse, por ejemplo, en lo referente al financiamiento de proyectos muy ambiciosos pero que tienen poca visibilidad en el corto plazo, o bien en proyectos de ley que requieren un amplio acuerdo político pero se basan en un tema que resulta controversial para la ciudadanía.

Otro aspecto importante de la gestión de riesgos del proyecto es analizar la probabilidad de ocurrencia y el impacto que podrían generar. Ese proceso consiste en recolectar información cualitativa y cuantitativa que permita hacer un análisis pormenorizado del efecto de los riesgos identificados sobre los objetivos generales del proyecto. Luego se deben priorizar los riesgos. La siguiente matriz permite fácilmente clasificar los riesgos y visualizar su importancia y las acciones que deben ser tomadas según la envergadura de los mismos.



Los riesgos que deben ser tomados con mayor atención y para los cuales es primordial desarrollar acciones que permitan reducir las amenazas son aquellos que caen bajo la clasificación de alta probabilidad de ocurrencia y alto impacto para afectar al proyecto.

Es importante recordar que la gestión de riesgos es una actividad continua que debe realizarse durante todo el ciclo de vida de los proyectos ya que los riesgos no son estáticos sino que a medida que se ejecuta el proyecto y se realizan ajustes a los mismos la coyuntura puede seguir cambiando. Por eso se debe poner siempre la mirada en detectar si surgen nuevas amenazas a los objetivos del proyecto.



### Matriz para el análisis de problemas durante la ejecución

Es común que a lo largo de la implementación de los proyectos se presenten diferentes obstáculos. A continuación proponemos una matriz que busca facilitar la clasificación y entendimiento de los problemas típicos que pueden surgir y la elección de posibles estrategias para enfrentarlos. No busca ser una matriz exhaustiva sino ilustrativa para que los ministerios la puedan ampliar y ajustar a las necesidades de sus dependencias.

PROBLEMAS	CAUSAS	ACTORES INVOLUCRADOS	POSIBLES ESTRATEGIAS PARA ENFRENTARLOS
<b>Dificultades de coordinación</b>	Asignación de funciones poco claras o confusas. Funciones duplicadas. Baja propensión a la cooperación inter área.  Falta de interés de las autoridades para avanzar en la dirección propuesta.	Dependencia responsable.	Elaboración participativa del árbol de problemas. Planificación colectiva de las posibles modificaciones al programa. Convocar a reuniones de coordinación. Entrevistas en profundidad.
	Falta de conducción/dirección.	Dependencia responsable.	Reformulación de la priorización del Plan

<b>Fluctuaciones de prioridades políticas</b>	Cambios de coyuntura.	Niveles estratégicos de gobierno	Estratégico y de proyectos.
<b>Dificultades de comunicación</b>	Inexistencia de un mecanismo institucional de transmisión de información. Conflicto de intereses.	Dependencia responsable.	Generar canales de comunicación específicos y efectivos.
<b>Falta de recursos humanos/ infraestructura/ tecnología</b>	Ausencia de insumos o herramientas para abordar los problemas.	Dependencia responsable. Usuarios y ciudadanos.	Relevamientos in situ.
<b>Fallas en la utilización de herramientas y metodologías de gestión</b>	Implementación de proyectos sin planificación. Bajo compromiso de funcionarios públicos con el proyecto ejecutado.	Dependencia responsable.  Área de Capacitación.	Capacitaciones y talleres de formación.  Desarrollo de planes de contingencia

## Parte 3: Módulo de Seguimiento del Tablero de Gestión

La etapa de seguimiento consta de un reporte de datos de los proyectos pertenecientes a las Iniciativas Prioritarias de tres niveles: Nivel 1) Programa/Proyecto, Nivel 2) Actividades y Nivel 3) Sub-Actividades.

A continuación se describen los campos definidos para cada una de ellos y cómo los Ministerios deben completarlos.

[← VOLVER](#)  
Seguimiento / Proyectos / Seguimiento de proyecto

PROYECTO

META

PRESUPUESTO

INDICADORES

ACTIVIDADES,  
SUBACTIVIDADES Y TAREAS

PREVISUALIZAR

### Seguimiento: Proyecto

¿Pertenece a una Iniciativa prioritaria?\* ☐ Sí ☒ No

Lineamiento\*  
Combate de Narcotráfico y mejora de la seguridad

Objetivo\*  
Ciberseguridad

Nombre del proyecto\*  
Ciberseguridad – Desarrollo y Optimización de la Infraestructura Tecnológica - 2017

Descripción  
Más eficiencia en los Data Center de los organismos de la Administración Pública Nacional.

¿Qué prioridad tiene?\* ☐ A ☒ B ☐ C

¿El proyecto existió antes? ☐ Sí ☒ No

Fechas planificadas\* Inicio 13-06-2016 Fin 13-06-2016

Fechas reales\* Inicio Fin

Interministerial ☐ Sí ☒ No

Responsable del proyecto\*  
Elegir

Programa / Proyecto\* ☒ Obra\* ☐

Región  
Elegir [+ AGREGAR](#)

¿Pertenece a un plan?  
PLAN BELGRANO

Riesgos y supuestos

¿Querés adjuntar un archivo? ☐

[COMENTARIOS](#)

CONTINUAR

Volver
Seguimiento / Proyectos / Seguimiento de proyecto

PROYECTO
META
PRESUPUESTO
INDICADORES
ACTIVIDADES, SUBACTIVIDADES Y TAREAS
PREVISUALIZAR

Seguimiento: Meta

Meta producto\*  
Jardines construidos

Valor a alcanzar\*  
10

Unidad de medida\*  
Jardines

¿Es acumulativa?\*
☒ Sí
☐ No

Origen del dato
Fuente interna ☒
Fuente externa ☐

¿Cuál es el sistema de origen?  
Sistema de INDEC

Área u organización  
INDEC

Año de base  
2016

Valor de base  
10

	Año	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Sep	Oct	Nov	Dic
Planificado	2017												
Acumulado	2017												
Real	2017												
Acumulado real	2017												

CONTINUAR
VOLVER

Jefatura de Gabinete de Ministros  
Presidencia de la Nación

Nombre y apellido

Ir al Inicio
Planificación
Seguimiento
Monitoreo y Evaluación
Reportes
Buscador
Administración
Sistema

< VOLVER
Seguimiento / Proyectos / Seguimiento de proyecto

PROYECTO
META
PRESUPUESTO
INDICADORES
ACTIVIDADES, SUBACTIVIDADES Y TAREAS
PREVISUALIZAR

### Seguimiento: Indicadores

Titulo		Descripción											
^ Jardines en Construcción y/o Terminados		Obras de jardines contratadas/en ejecución o terminadas											
Unidad de medida	Año de base	Tendencia esperada						Tipo de registro					
Jardines	0000	Lorem Ipsum						Lorem Ipsum					
Fuente	Valor de base	Frecuencia						Método de cálculo					
Nombre o link de la fuente.	0000	Mensual						Mensual					
	Año	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Sep	Oct	Nov	Dic
Planificado	2017												
Acumulado	2017												
Real	2017												
Acumulado real	2017												
v Jardines Terminados		Jardines terminados acumulados											
v Jardines en Proceso y/o Terminados		Cantidad de jardines en proceso. (Acumula proyectos presentados, aprobados, licitados, en construcción y terminados).											
v Salas de nivel inicial Terminadas		Salas de nivel Inicial terminadas en los jardines nuevos con licitación centralizada											

AGREGAR OTRO INDICADOR

CONTINUAR
VOLVER

## Nivel 1. Programa/proyecto

Iniciativa Prioritaria	Viene precargado desde el módulo de planificación y no se puede modificar.
Fecha de Inicio Planificada	Viene precargado desde el módulo de planificación y no se puede modificar.
Fecha de Fin Planificado	Viene precargado desde el módulo de planificación y no se puede modificar.
Fecha de Inicio Reprogramada	Se completa en el caso de requerir una reprogramación del proyecto y tiene incidencia sobre el sistema de semáforos.
Fecha de Fin Reprogramada	Se completa en el caso de requerir una reprogramación del proyecto y tiene incidencia sobre el sistema de semáforos.

Fecha de Inicio Real	Se completa una vez que el proyecto se encuentra iniciado. Podrá coincidir o no con la fecha de inicio planificada o proyectada y eso será reflejado en la semaforización.
Fecha de Fin Real	Se completa una vez que el proyecto se encuentra finalizado. Podrá coincidir o no con la fecha de fin planificada o proyectada y eso será reflejado en la semaforización.
Cantidad de Reprogramaciones	Se autocompleta en el caso de haber completado los campos de fecha de inicio y fin proyectadas, por cada vez que se cambian esas fechas se sumará una reprogramación. Es indicativo de cuantas veces se ha modificado la planificación.
Meta Mes Ene/Dic	Se completa con la información real de dicha meta, en la parte superior de la misma, aparecerá la meta planificada, la misma no podrá ser modificada, con la excepción de así indicarlo un usuario administrador quien será el encargado de permitir las reprogramaciones.
Acumula	Dato pre-cargado desde el módulo de planificación, indica si las metas volcadas en los meses se acumulan o si se renuevan mensualmente.
% de avance	Indica el porcentaje de avance de las metas mensuales respecto de la meta total o final real. Es calculado automáticamente por el sistema.

## Nivel 2. Actividades y Nivel 3. Sub-Actividades

Dado que estos niveles comparten los mismos componentes, los campos que se describen a continuación aplican a ambos.

Fecha de Inicio Planificada	Viene precargado desde el módulo de planificación y no se puede modificar.
Fecha de Fin Planificado	Viene precargado desde el módulo de planificación y no se puede modificar.
Fecha de Inicio Reprogramada	Se completa en el caso de requerir una reprogramación del proyecto y tiene incidencia sobre el sistema de semáforos.



Fecha de Fin Reprogramada	Se completa en el caso de requerir una reprogramación del proyecto y tiene incidencia sobre el sistema de semáforos.
Fecha de Inicio Real	Se completa una vez que la actividad se encuentra iniciado. Podrá coincidir o no con la fecha de inicio planificada (en caso de que no haya reprogramaciones) o proyectada (en caso de que haya reprogramaciones) y eso será reflejado en la semaforización.
Fecha de Fin Real	Se completa una vez que la actividad se encuentra finalizada. Podrá coincidir o no con la fecha de inicio planificada (en caso de que no haya reprogramaciones) o proyectada (en caso de que haya reprogramaciones) y eso será reflejado en la semaforización.
Adjuntar documento (de verificación o datos relevantes)	Permite adjuntar documentos que den cuenta del cumplimiento del hito.

## Bibliografía

Jorge Kaufmann, Mario Sanginés, Mauricio García Moreno, editores (2015), *Construyendo gobiernos efectivos: logros y retos de la gestión pública para resultados en América Latina y el Caribe*.

Montiel, Gina; Guerrero, Rosa Matilde; Solórzano, Lorena; Espinosa, Silvia; Zack, Guido (2011), *Lecciones aprendidas de la planificación estratégica y la gestión de la calidad del ciclo del proyecto por resultados y basado en riesgos*.

Departamento de Planificación y Evaluación de la Secretaría de la Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y la Media Luna Roja (2011), *Guía para el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas*.

Sanín Angel, Héctor (1999) *Control de gestión y evaluación de resultados en la gerencia pública (Metaevaluación – Mesoevaluación)*. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social – ILPES Dirección de Proyectos y Programación de Inversiones.

García López, Roberto y García Moreno, Mauricio (2010), *La gestión para resultados en el desarrollo. Avances y desafíos en América Latina y el Caribe*, BID.

Project Management Institute, Inc. (2016) EEUU, <http://www.pmi.org/>

## ANEXO: Funciones de los distintos Módulos del Tablero de Gestión



### Planificación

- Árbol de Planificación
- Metas mensuales
- Indicadores
- Priorización
- Geo-referenciación
- Obras
- Freezado



### Seguimiento

- Target vs Real de hitos y metas
- Reprogramaciones
- Visualización consolidada de proyectos
- Visualización de Iniciativas prioritarias



### Presupuesto

- Asignado anual
- Ejecutado acumulado
- Previsto acumulado



### Monitoreo y Evaluación

- Indicadores de gestión
- Indicadores de resultado
- Carga y visualización

- Sistema de Roles y Permisos centralizados y descentralizados
- Reportes y Visualizaciones en cada una de las etapas.

## Autoridades

---

**Presidente de la Nación**

Mauricio Macri

**Secretaría de Innovación y Gestión Pública**

María Inés Baqué

**Jefatura de Gabinete de Ministros**

Marcos Peña

**Subsecretaría de Innovación Pública y Gobierno Abierto**

Rudi Borrmann

**Ministro de Modernización**

Andrés Ibarra

**Coordinadora de Evaluación**

Antonella Guidoccio

**Unidad Ministro**

Fernando Viola

## Equipo de Trabajo

---

**Dirección**

Antonella Guidoccio

**Redacción**

Antonella Guidoccio, Eva Arias, Rodrigo Donoso, Lucas Gamarnik.

**Co-Redacción**

Rafael Torres Vidal, Matias Frydman, Manuel Carvahlo.

**Diseño**

Carolina Raspo, Ornella Falcone, Manuel Mercuri.

**Consultas y sugerencias**

Dirigirse a: [gpr@modernizacion.gob.ar](mailto:gpr@modernizacion.gob.ar)

El proceso de consolidación del Sistema de Gestión por Resultados definido por la JGM y el MMOD busca convertirse en una metodología de ayuda y aprendizaje para la toma de decisiones basada en evidencia al interior de los ministerios. Se trata de un proceso iterativo, participativo y flexible. Las sugerencias y aportes que los referentes de los ministerios puedan sumar durante las distintas etapas son fundamentales para adaptar las herramientas a sus necesidades y lograr de esta forma la mejora continua de la gestión.

**Realizado en Argentina, Marzo 2017.**