

Plan Estratégico de Fortalecimiento Institucional, Integridad y Transparencia del Ministerio de Obras Públicas



Ministerio de
Obras Públicas
Argentina

Secretaría de Gestión
Administrativa

*primero
la gente*



**Túnel y ensanche RN 75
Las Padercitas - Los Sauces
(La Rioja)**



Índice

5	■	Palabras del Ministro de Obras Públicas
8	■	Presentación
12	■	Introducción
17	■	Ministerio de Obras Públicas
17	■	Misión
17	■	Visión
17	■	Valores
18	■	Estructura organizacional
19	■	Nuevo modelo de gestión de la Obra Pública
22	■	La complejidad como punto de partida
28	■	La innovación, el federalismo, la cercanía y la gestión por resultados como dimensiones transversales
33	■	Estructura del Plan
37	■	Lineamientos y objetivos estratégicos
42	■	Objetivos generales
47	■	Sistema de monitoreo del Plan

Palabras del Ministro de Obras Públicas

Gabriel Katopodis

Las demandas y las necesidades de la sociedad exigen fortalecer el sistema democrático y desarrollar mejores políticas públicas que impacten efectivamente en el bienestar de la ciudadanía y en el desarrollo de la región. Resulta primordial en América Latina, y en particular en Argentina, construir un rumbo común hacia el reconocimiento de derechos, la igualdad de oportunidades y el ascenso social, acompañado por un abordaje integral para la disminución de las brechas de inversión históricas en infraestructura.

Estos desafíos involucran producir transformaciones reales en los modelos de gestión pública, poniendo el foco en los principales retos derivados de la complejidad de los problemas que debemos enfrentar. Es central establecer acuerdos, incorporar miradas plurales y construir prioridades comunes que consoliden un proyecto colectivo, donde el Estado ocupe un rol central en el desarrollo del país y en la garantía del cumplimiento de los derechos de los pueblos.

La Obra Pública se incluye en esta agenda, que no debe pensarse únicamente como una instancia coyuntural, sino que deben proyectarse y planificarse en un horizonte de mediano y largo plazo para la construcción colectiva de políticas transformadoras entre el Estado, la sociedad civil, las múltiples instituciones y el sector privado y comunitario.

Con el Plan de Obras Públicas para el Desarrollo de la Nación-Argentina Grande, el Ministerio de Obras Públicas define y organiza las acciones y las obras de infraestructura estratégicas para la construcción de un país federal. A través de este instrumento, proponemos transformar la matriz de desarrollo productivo de la Argentina, impulsando una redistribución regional de las oportunidades y la disminución de las inequidades y brechas existentes en el territorio.

Desde el primer día, planificamos y avanzamos con un proyecto claro para el desarrollo de nuestra Nación, que va acompañado de una agenda de transformación institucional. Pensamos con otras y otros, nos enriquecimos en base al diálogo y nos propusimos ir por más: un nuevo modelo de gestión de la Obra Pública. Enfocamos los esfuerzos hacia objetivos concretos, que requieren intervenciones coordinadas de múltiples áreas y niveles de gobierno, así como de actores no estatales, que fortalezcan la confianza y la participación ciudadana, y que multipliquen el impacto de la Obra Pública.

Por eso, desde el ministerio, desarrollamos el Plan Estratégico de Fortalecimiento Institucional, Integridad y Transparencia, una herramienta que busca dar una respuesta transversal a los desafíos planteados, mediante el fortalecimiento de la gestión pública, sentando las bases para el desarrollo de un modelo de gestión innovador, cercano y federal, pensado de cara a la sociedad, y que aporte claramente al desarrollo de una Argentina Grande y genere los consensos necesarios para su consolidación.



Es aquí donde articulamos propuestas concretas, con una mirada integral que incluye la participación y el control ciudadano, el compromiso con los resultados, la capacitación permanente de nuestros equipos de trabajo, el desarrollo de sistemas de información, el monitoreo y la evaluación para contar con datos oportunos y de calidad para la toma de decisiones, y la inclusión de la perspectiva de los distintos actores involucrados en la Obra Pública.

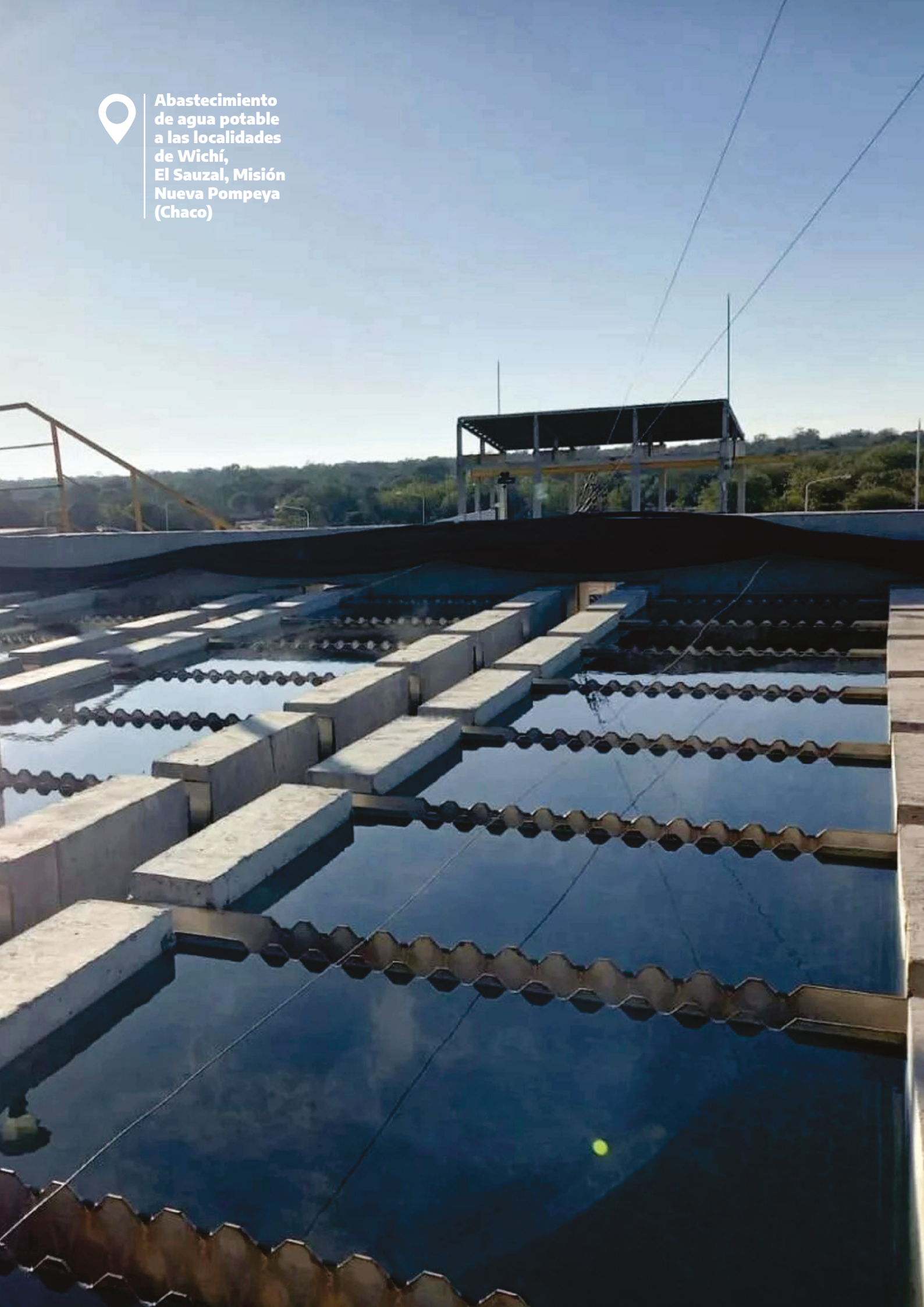
Sigamos apostando por más y mejor Obra Pública, con una inversión de calidad, transparente y sustentable.



Gabriel Katopodis
Ministro de Obras Públicas



**Abastecimiento
de agua potable
a las localidades
de Wichí,
El Sauzal, Misión
Nueva Pompeya
(Chaco)**



Presentación

La Obra Pública es un pilar fundamental para promover el desarrollo federal y la redistribución regional de oportunidades en la Argentina de manera sostenible y sustentable, atendiendo a las desigualdades en el territorio y las inequidades sociales presentes.

Los problemas que plantea la gestión de la Obra Pública se caracterizan por ser **problemas multidimensionales, que requieren intervenciones coordinadas** de múltiples áreas y niveles de gobierno, así como de actores no estatales, cuyos incentivos no siempre tienden a estar alineados entre sí. Además, involucran diversas relaciones de causa y efecto, y presentan altos niveles de complejidad e incertidumbre.

Para dar respuesta a estos desafíos no alcanza simplemente con implementar buenas políticas, sino que requiere **desarrollar nuevas capacidades institucionales** que innoven la gestión pública tradicional y contribuyan a ampliar las capacidades de gestión, para que las distintas áreas y organismos involucrados, puedan abordarlos con mayor efectividad. Desde este punto, **la integralidad y la calidad de las intervenciones aparecen como dos desafíos claves** que se deben atenderse mediante el fortalecimiento de la gestión pública. El cambio propuesto implica necesariamente la transformación del funcionamiento administrativo, desde una perspectiva tradicional de cumplimiento de funciones y actividades hacia una **perspectiva de resultados e impactos, que incluya la visión de las personas beneficiadas y de la ciudadanía en general.**

Avanzando hacia la construcción de una Argentina Grande, el Ministerio de Obras Públicas (MOP) se propuso desde el primer día trabajar en la consolidación de un **nuevo modelo de gestión de Obra Pública: innovador, cercano y federal**, que transforme las estructuras tradicionales para construir un ministerio inteligente y eficiente, a la altura de las necesidades de la gente, de la potencia del territorio argentino y de las oportunidades actuales de innovación y transformación digital.

Dicho modelo significa un cambio rotundo sobre el modo de hacer Obra Pública. En este sentido, a través de la Secretaría de Gestión Administrativa (SGA) y siguiendo las líneas del Plan de Obras Públicas para el Desarrollo de la Nación-Argentina Grande, el MOP impulsa el **Plan Estratégico de Fortalecimiento Institucional, Integridad y Transparencia (PEFIIT)**, cuyo propósito es consolidar un conjunto de políticas y herramientas para mejorar la calidad institucional, fortalecer la confianza y la participación ciudadana y multiplicar el impacto y la sostenibilidad de las obras públicas, en el marco de un nuevo modelo de gestión, **alineado a las acciones de todas las áreas** y organismos descentralizados que forman parte del mismo y **que mejore permanentemente los procesos y la información disponible** para la toma de decisiones, **el monitoreo y la evaluación de los resultados.**



En este sentido, la adopción del **enfoque de gestión con orientación a resultados, o de gestión por resultados**, es una herramienta que tiene un propósito muy simple, pero a la vez, potente: contribuye de forma clara a **ubicar en el centro de la gestión pública las necesidades y las preferencias de la ciudadanía. Esto subraya que el valor público de las actividades estatales no reside únicamente en la producción de bienes o servicios en sí, sino en los resultados y los impactos que generan en la sociedad.** Lo que otorga a este enfoque una vigencia constante y lo hace esencial en la gestión pública es su mirada centrada en las personas; lo crucial es **lograr resultados que atiendan y satisfagan las demandas y necesidades de la población, impactando efectivamente en la reducción de desigualdades y en el bienestar social.**

La innovación y la participación se incorporan como ejes centrales de dicho modelo, entendiéndolo a la convergencia de conocimientos, herramientas y saberes provenientes de distintos sectores como aspectos claves para promover respuestas superadoras a problemas complejos. Es por ello que las políticas parten de una visión integral de las complejidades involucradas y del **trabajo colectivo y articulado** en base a aportes **federales** (gobiernos provinciales, municipios y otros gobiernos locales de todo el país), **intersectoriales** (universidades, sindicatos, cámaras empresariales, organizaciones de la sociedad civil, etc. que conforman el Observatorio de la Obra Pública; y organismos rectores de la política nacional como Jefatura de Gabinete de Ministros, Oficina Anticorrupción, Agencia de Acceso a la Información Pública, Sindicatura General de la Nación), **internos** (conjunto de áreas y organismos que integran el MOP) y **estándares internacionales** (en base a la Evaluación MAPS que se realizó en 2020 y al trabajo junto a organismos regionales e internacionales), consolidando un modelo de comunidad de prácticas basado en el intercambio de conocimientos y en la colaboración sobre de la gestión de la Obra Pública.

El PEFIIT, en tanto herramienta de gestión, procura dotar de **mayores niveles de planificación y coordinación al proceso de toma de decisiones en el corto, mediano y largo plazo.** Su punto de partida es un profundo análisis de la realidad y establece criterios para desarrollar instrumentos que colaboran en la definición, planificación, ejecución, monitoreo y evaluación de las políticas públicas.

Desde su gestación, el PEFIIT busca dar una respuesta integral y coordinada a cada uno de los retos que derivan de la complejidad de los problemas que involucra la gestión de la Obra Pública, por eso se concibió como un **proceso de mejora continua** en constante actualización y adaptación, con el objetivo de incorporar nuevas prácticas, atender a las distintas demandas y alinearse con los avances desarrollados por el organismo y con los requerimientos que se presenten desde un enfoque evolutivo.



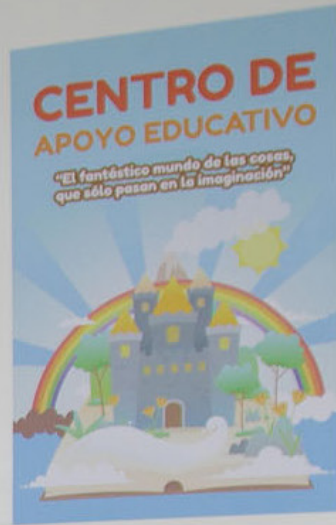
Se organiza en **cinco lineamientos estratégicos**: 1) Integridad, Transparencia y Participación Ciudadana; 2) Innovación y Transformación Digital; 3) Planeamiento, Monitoreo y Evaluación; 4) Aprendizaje y Crecimiento; y 5) Sostenibilidad. Cada pilar comprende objetivos estratégicos, generales y específicos, como así también los indicadores y metas. Asimismo, comprende **cuatro dimensiones transversales**: Innovación, Federalismo, Cercanía y Gestión por Resultados.

De este modo, el PEFIIT busca contribuir al funcionamiento de todas las áreas, organismos descentralizados, entes y empresas que integran el MOP, de acuerdo a parámetros de integridad, transparencia, cooperación, innovación y participación. Además, aporta de forma activa a la construcción de una sociedad más inclusiva y equitativa, promoviendo la perspectiva de género y la diversidad, y orientada al desarrollo sostenible, lo cual implica asumir un compromiso institucional para la preservación del ambiente, en línea con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y con aquellos otros compromisos asumidos y promovidos por el Estado Nacional.

Este Plan es resultado del trabajo colaborativo entre todas las áreas que componen la Secretaría de Gestión Administrativa y de múltiples equipos de trabajo de todo el ministerio, cuyo esfuerzo conjunto hace posible hoy estructurar y compartir esta mirada estratégica para contribuir a impulsar la transformación en la gestión de la Obra Pública, como un camino necesario hacia la construcción de una Argentina Grande. ■



Centro de Desarrollo Infantil La Dormida, Santa Rosa (Mendoza)



DIARIO MURAL



Introducción

En el inicio de la actual gestión de gobierno, en diciembre de 2019, las distintas áreas que conforman el ministerio se encontraron con un primer reto: **el Ministerio de Obras Públicas de la Nación no existía como tal**. Fue a partir del DNU N° 7/19 (B.O. 11/12/19), emitido como modificación de la Ley de Ministerios, que se creó el Ministerio de Obras Públicas de la Nación bajo la necesidad de “centralizar en un solo organismo la política de obras públicas y obras hídricas nacionales”.

El desafío de construir un ministerio que busca transformar la matriz de desarrollo productivo del país, con obras estratégicas de alcance federal que impulsen la creación de empleo y la distribución regional de oportunidades, que disminuyan las inequidades y brechas existentes, ampliando derechos y mejorando la calidad de vida de toda la población, requirió una **profunda revisión del modelo de gestión de la Obra Pública**, con la finalidad de establecer **soluciones inteligentes e innovadoras** que permitan robustecer equipos de trabajo, consolidar procesos, incorporar tecnologías y conseguir los resultados planificados, con un enfoque de mejora continua y de rendición de cuentas a la ciudadanía.

En este camino, el MOP ha emprendido un proceso de trabajo destinado a **afrentar de manera transversal los desafíos y los retos inherentes a la gestión de la Obra Pública, dada la complejidad de los problemas que esta conlleva**. En este sentido, no es suficiente centrarse únicamente en la mejora de los procesos; es imperativo promover una **transformación integral de la gestión**, a través de la **implementación simultánea de diversas estrategias, iniciativas y soluciones que buscan impactar de manera integral, coordinada y sistémica en cada uno de los aspectos involucrados**.

Las distintas acciones impulsadas han estado orientadas a coordinar la **implementación de políticas transversales** ante diferentes tipos de problemas, procurando alinear adecuadamente a los distintos actores involucrados, fortalecer **el uso y la explotación de la información**, para promover la toma de decisiones basadas en evidencia a lo largo de toda la gestión de la Obra Pública, y **consolidar mecanismos adecuados de monitoreo y evaluación**.

Es por ello que, a través de la Secretaría de Gestión Administrativa (SGA), el MOP impulsa el **Plan Estratégico de Fortalecimiento Institucional, Integridad y Transparencia**, una herramienta de construcción colectiva que delinea y articula un conjunto de políticas y acciones que buscan **mejorar la calidad institucional, fortalecer la confianza, la participación ciudadana y la rendición de cuentas, y potenciar el impacto y la sostenibilidad de las obras públicas**, en el marco de un nuevo modelo de gestión.





**Centro Modular
Sanitario Tolhuin
(Tierra del Fuego,
Antártida e Islas
del Atlántico Sur)**



El Ministerio de Obras Públicas define y organiza las acciones y las obras de infraestructura estratégicas para la construcción de un país federal en base a sus cuatro ejes de gestión: **Conectividad e Infraestructura Vial, Gestión Integrada del Recurso Hídrico, Infraestructura Urbana y Rural, e Infraestructura del Cuidado**. Estos a su vez, forman parte del Plan de Obras Públicas para el Desarrollo de la Nación-Argentina Grande¹.

A través de dicho Plan, el MOP planifica y ejecuta infraestructura para hacer un uso y aprovechar de manera racional los recursos y busca poner en valor las capacidades del territorio y de la población, creando las condiciones necesarias para reactivar la economía en los centros urbanos y en las zonas rurales. Además, el impulso de las obras estratégicas que se incluyen como parte del Argentina Grande buscan impulsar una redistribución regional de las oportunidades, que permita disminuir las inequidades y brechas existentes y orientar la inversión nacional en las zonas más rezagadas del territorio.

Es importante destacar que el Plan Estratégico de Fortalecimiento Institucional, Integridad y Transparencia (PEFIIT) se complementa del Plan de Obras Públicas para el Desarrollo de la Nación-Argentina Grande y potencia el desarrollo de los tres **ejes transversales de gestión del ministerio: Género y Diversidad; Participación y Control Ciudadano; y Ambiente y Sustentabilidad**.

A través del PEFIIT, el MOP trabaja en integrar, digitalizar y mejorar los procesos, incorporar soluciones innovadoras de gestión y nuevas tecnologías, impulsar el desarrollo de los equipos de trabajo para mejorar la eficiencia, la adaptabilidad y la capacidad de respuesta, propiciar espacios de participación y control ciudadano, y fomentar el monitoreo y la evaluación a fin de garantizar los objetivos comprometidos y ajustar las intervenciones necesarias.

Se busca dotar al ministerio de las capacidades institucionales que posibiliten llevar adelante sus intervenciones de manera integral, coordinada y flexible, promoviendo la mejora continua y garantizando la calidad y efectividad de las políticas impulsadas, conformando un **nuevo modelo de gestión de la Obra Pública: innovador, cercano y federal**, que se robustece y se consolida en base a la participación y de cara a la ciudadanía. El núcleo fundamental del modelo propuesto radica en su esfuerzo por situar la ciudadanía, es decir, a **las personas, en el epicentro de las políticas públicas. Lo primordial es alcanzar resultados que atiendan y satisfagan las demandas y necesidades de la población**.

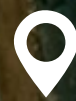
El Plan ha sido pensado como un modelo de cadena de valor público, sobre el cual convergen la planificación estratégica, la planificación operativa, la formulación presupuestaria y el monitoreo y la evaluación, que se ven reflejados a través de la identificación de indicadores vinculados a los procesos de producción pública y a los resultados e impactos esperados de las políticas involucradas.

¹. Ver más en:
www.argentina.gob.ar/obras-publicas/argentina-grande-plan-de-obras-publicas-para-el-desarrollo-de-la-nacion



Este enfoque demanda una **transformación en la cultura organizacional de todas las áreas, organismos y actores involucrados. Se busca promover una gestión que tenga la capacidad de generar respuestas ágiles e innovadoras** por parte de los equipos técnicos, funcionarias y funcionarios, en base al **aprendizaje continuo**, impulsando la innovación y la adaptación de las administraciones públicas a los nuevos desafíos, ajustando sus intervenciones en función de los resultados obtenidos y el aprendizaje sobre lo que ha funcionado y lo que no, fomentando la inclusión social, la participación y el control ciudadano.

No se trata solamente de analizar los resultados y los impactos, sino también de abordar toda la gestión de los recursos que hacen posible el logro de los objetivos y las metas, con un enfoque central en la creación de **valor público**. ■



Acueducto
Gran Tulum
(San Juan)

Ministerio de Obras Públicas

A continuación, se expone la misión, visión y estructura organizacional del Ministerio de Obras Públicas¹, aspectos fundamentales sobre los que se estructura este Plan.

Misión

El MOP es el área del Gobierno Nacional responsable de la **planificación y la ejecución de obras de infraestructura resilientes para promover el desarrollo con inclusión social** de la República Argentina.

Se propone ser uno de los motores del desarrollo productivo y del crecimiento del país, a través de un plan de infraestructura federal de calidad, sostenible y sustentable, que tenga como ejes la creación de puestos de trabajo, la promoción de la inclusión social y la igualdad en el acceso a los servicios públicos por parte de la ciudadanía, acompañando los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Organización de las Naciones Unidas (ONU).

Asimismo, se compromete a la implementación de buenas prácticas, modelos institucionales y herramientas tecnológicas para promover la transparencia y el ejercicio del control ciudadano, en materia de planificación, contratación, ejecución física y financiera de las obras públicas.

Visión

El MOP define sus políticas, prioridades y ejes de gestión con el objetivo de lograr una Argentina más justa, más equitativa y más solidaria, promoviendo la transparencia y la eficiencia en la inversión; mejorando el acceso a la información; incrementando la participación y colaboración ciudadana en las decisiones públicas e impulsando la adopción de nuevas tecnologías.

Valores

Inclusión Social. Impulsar obras de infraestructura que promuevan el desarrollo territorial, la integración y la generación de empleo.

Transparencia. Gestionar los recursos económicos y materiales de manera transparente, accesible y cercana a la fiscalización pública y ciudadana, a través de la participación y la rendición de cuentas.

Perspectiva de género. Los proyectos de infraestructura abordarán las necesidades de mujeres y población LGTBIQ+, para promover la igualdad y la reducción de brechas en todas las instancias de ejecución de la Obra Pública.

Calidad. Las obras cumplen con los estándares nacionales e internacionales de infraestructuras fiables, sostenibles y de calidad.

Eficiencia. Lograr los objetivos y las metas programadas en los tiempos predeterminados, mejorando la capacidad operativa para su cumplimiento.

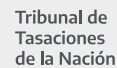
Nuevas tecnologías. Incorporar herramientas y recursos tecnológicos que permitan la evaluación y mejora continua de las prácticas y procedimientos para la ejecución y el seguimiento de la Obra Pública. ■

¹. Para más información, ingresar en www.argentina.gob.ar/obraspublicas/mision

Estructura organizacional del MOP



Organismos descentralizados, entes y empresas del MOP



Nuevo modelo de gestión de la Obra Pública

El desafío que presenta la gestión pública, y en particular la gestión de la Obra Pública, requiere consolidar un modelo estratégico que potencie el **cierre de brechas institucionales, sociales y económicas, la rendición de cuentas, la participación ciudadana, la integridad y la transparencia.**

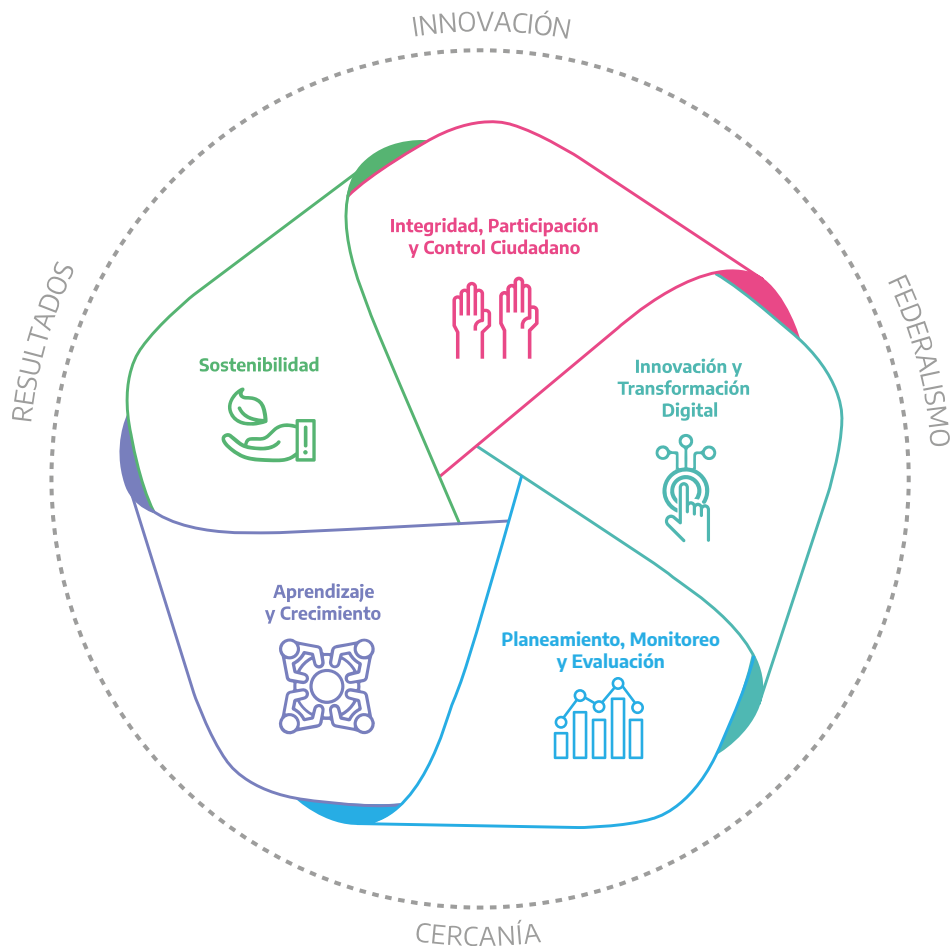
En este marco, el Ministerio de Obras Públicas impulsa el **Plan Estratégico de Fortalecimiento Institucional, Integridad y Transparencia (PEFIIT)** desde el cual se despliegan políticas y herramientas que buscan mejorar la calidad institucional, fortalecer la confianza, la participación ciudadana y la rendición de cuentas, y potenciar el impacto y la sostenibilidad de las obras públicas. De este modo, el ministerio viene avanzando desde diciembre de 2019 en un **nuevo modelo de gestión de la Obra Pública: innovador, cercano y federal**, que se robustece en base a la **participación y la rendición de cuentas a la ciudadanía.**

Se ha buscado dar **una respuesta transversal a los distintos retos que derivan de la complejidad de los problemas que involucra la gestión de la Obra Pública.** Para ello no alcanza con enfocarse simplemente en la mera mejora de los procesos, sino que es indispensable impulsar una transformación integral de la gestión, **a través de la implementación simultánea de distintas estrategias, iniciativas y soluciones, tendientes a impactar en forma integral, coordinada y sistémica en cada uno de los aspectos involucrados.**

El PEFIIT se compone de cinco lineamientos estratégicos: 1) Integridad, Participación y Control Ciudadano; 2) Innovación y Transformación Digital; 3) Planeamiento, Monitoreo y Evaluación; 4) Aprendizaje y Crecimiento; y 5) Sostenibilidad. Asimismo, contiene cuatro dimensiones transversales: Innovación, Federalismo, Cercanía y Resultados que actúan como rectores y guías para la puesta en marcha de este Plan.



Lineamientos del Plan Estratégico de Fortalecimiento Institucional, Integridad y Transparencia del MOP



A través del PEFIIT, se busca consolidar al MOP como una institución que potencia el desarrollo de infraestructura sostenible y el cierre de brechas de desigualdad con estándares modernos, transparentes y eficientes, en el marco de un nuevo modelo de gestión de la Obra Pública.

De este modo, el MOP fomenta la **implementación integral de buenas prácticas, modelos institucionales y herramientas tecnológicas** a fin de propiciar la integridad y el ejercicio del control ciudadano, como un aspecto que **mejora y acelera la ampliación de derechos y la reducción de brechas de desigualdad y fortalece la confianza ciudadana**.

Asimismo, se busca transversalizar en todos los espacios de toma de decisión del MOP, sus organismos descentralizados, entes y empresas, el enfoque de **gestión por resultados**: una estrategia de gestión pública que conlleva a **tomar decisiones sobre la base de información** de calidad acerca de los efectos que la



acción gubernamental tiene en la sociedad, impulsar procesos de mejora continua y de rendición de cuentas a la ciudadanía. **Fomentar una cultura de la evidencia y del aprendizaje en el quehacer público es fundamental para amplificar el impacto de las intervenciones públicas y mejorar sus resultados.**

Como parte de este modelo, se entiende a la **innovación** como aspecto constitutivo de las etapas de gestión de la Obra Pública. Los procesos innovadores incrementan la eficiencia, la apertura democrática y la legitimidad ciudadana a través de la consolidación y digitalización de procesos, la incorporación de tecnologías y estándares internacionales, entre otras iniciativas.

Por otro lado, el Plan Estratégico de Fortalecimiento Institucional, Integridad y Transparencia es **implementado de forma integral en todo el organismo** y busca impactar en el ecosistema de la Obra Pública, es decir, en todos los actores que forman parte de manera directa e indirecta del ciclo de vida de la Obra Pública. En este sentido, el desarrollo de las iniciativas vinculadas fomenta la construcción de instancias de **participación y trabajo colectivo** que retroalimentan y mejoran las acciones a partir de las necesidades, demandas y enfoques de las personas e instituciones intervinientes. En síntesis, este Plan articula diversos programas, políticas y herramientas del MOP.

Además, está atravesado por una mirada basada en la garantía y la promoción de los derechos humanos, el desarrollo federal desde una distribución regional de oportunidades a lo largo de todo el territorio nacional, el fortalecimiento de las instituciones, el diálogo y la construcción de consensos. En consonancia con esto, se entiende como actores centrales a los **gobiernos provinciales, municipales y comunales**, con quienes se busca trabajar en conjunto a través de espacios de diálogo que fortalezcan las instituciones y la creación de una cultura orientada en valores democráticos, desde una **perspectiva federal**, consolidando una fuerte comunidad de prácticas de la gestión de la Obra Pública, basada en el intercambio de conocimientos y en la colaboración.

En este sentido, el PEFIIT busca acompañar las intervenciones del MOP con el objetivo de mejorar la eficiencia y el impacto en la reducción de brechas territoriales, de género y edad, garantizar derechos básicos, promover el desarrollo sustentable y sostenible, potenciar la producción, redistribuir oportunidades y generar empleo de calidad en todo el territorio.

Este Plan expresa el alto compromiso de la gestión del MOP en el **fortalecimiento de los sistemas democráticos y de la legitimidad ciudadana**, y en la garantía de la eficiencia en el uso de los recursos del Estado, sobre la base de la integridad pública y de la rendición de cuentas a la ciudadanía.

Esto representa un **enfoque innovador y transversal** en la manera de integrar y movilizar los conocimientos, las habilidades y los servicios del Estado Nacional en beneficio de todos los actores involucrados en la **gestión de la Obra Pública**, ya sean internos o externos, así como tanto públicos como privados. ■

La complejidad como punto de partida

Para llevar adelante la implementación del Plan Estratégico de Fortalecimiento Institucional, Integridad y Transparencia, se desplegó un proceso de trabajo que permitió **repensar el modelo de gestión tradicional de la Obra Pública**, partiendo de una visión integral de las complejidades involucradas y de la necesidad de impulsar intervenciones coordinadas de múltiples áreas y niveles de gobierno, así como de incluir la perspectiva de los actores no estatales, de la ciudadanía y, en particular, de las personas beneficiadas a lo largo de todo el proceso.

Establecer **estándares modernos y transparentes** para la definición, la ejecución y la planificación de las políticas públicas requirió, en primer lugar, **identificar las brechas** para trazar un camino orientado a la **promoción de resultados, la integridad pública y la rendición de cuentas**.

En este sentido, un modelo de gestión con estas características y desafíos requirió iniciar un **proceso de profunda transformación**, que precisó la participación de equipos de trabajo altamente comprometidos, la definición clara de los roles de las áreas involucradas y la mejora permanente de los espacios de trabajo. Asimismo, se llevó a cabo una progresiva normalización de los procesos, implementación de soluciones tecnológicas, acompañadas de una evaluación permanente de resultados con un enfoque de **mejora continua** que consolide una línea de acción efectiva. Del mismo modo, se desarrollaron diferentes acciones vinculadas a implementar estándares en buena gobernanza de las políticas públicas orientados a la promoción de resultados, la integridad pública, la participación ciudadana y la rendición de cuentas.

Bajo esta perspectiva, el Plan constituye un instrumento fundamental para la **incorporación de buenas prácticas** que permitan avanzar hacia un modelo institucional innovador, cercano y federal. De esta forma, institucionalizar una mirada que contemple la participación de la ciudadanía adquiere especial importancia, particularmente en un contexto regional en el que la Obra Pública ha estado históricamente dissociada de estándares de integridad y transparencia. A su vez, multiplicar el impacto y la sostenibilidad de las obras públicas implica avanzar hacia una gestión con inclusión social, contemplando las brechas de desigualdad en todo el territorio. Este enfoque federal supone incorporar herramientas y recursos tecnológicos que fortalezcan la confianza y permitan el seguimiento estratégico de la Obra Pública.

La coordinación entre actores externos e internos permite fortalecer espacios de diálogo e intercambio y consolidar políticas que atiendan las demandas y necesidades de los distintos sectores de la sociedad para la construcción de mejores políticas públicas. Esto implica un **trabajo colectivo** que considere el conjunto de actores que componen el ecosistema de la comunidad de prácticas de la Obra Pública.





Herramienta para el Control Ciudadano en Territorio

Se utiliza en visitas de obras para controlar la información publicada en
Mapeo de Observaciones en campo con la observación, compartir valoraciones sobre
la infraestructura y reportar incidencias o algún hecho relevante.

La información que resulta del uso de la herramienta es publicada en
Mapeo de Observaciones, amplificada las funcionalidades de participación ciudadana
con las que cuenta la plataforma.

Fue desarrollado por el Ministerio de Obras Públicas, junto al Banco
Interamericano de Desarrollo (BID), como parte de su política de Participación y
Control Ciudadano en la Obra Pública y forma parte de los compromisos asumidos
por el ministerio en el Quinto Plan de Gobierno Abierto 2022-2024.

¿Cuándo se utiliza?

Es utilizada en el marco de las Jornadas Federales del Observatorio de la Obra
Pública, como parte de las visitas a obras en ejecución, financiadas por el
ministerio. Dichas jornadas cuentan con la participación de representantes de
las instituciones que conforman el Observatorio (universidades, cámaras
empresariales, sindicatos y organizaciones de la sociedad civil), organizaciones
locales, representantes sociales y vecinales, que efectúan una instancia de
participación y control ciudadano de la obra usando la herramienta.

SELECCIÓN DE OBRA



**Control Ciudadano
en Territorio
en la RN 3 Cañuelas
(Buenos Aires)**

Sobre la base de esta convicción, desde el inicio de la gestión, el MOP trabaja de forma articulada en base a los aportes de los distintos actores involucrados, impulsando la conformación de una **comunidad de prácticas de la Obra Pública**, para motorizar un nuevo modelo de gestión que incluya las miradas de las distintas áreas centrales del Ministerio de Obras Públicas, de los organismos descentralizados, entes y empresas que forman parte del mismo, como así también de los gobiernos provinciales y municipales, de las empresas contratistas, de las organizaciones sindicales y de la sociedad civil, de las universidades, de las personas beneficiadas y de la ciudadanía en general.

Mirada federal

Con la convicción de que el federalismo es una fortaleza del territorio argentino y bajo la garantía del desarrollo y la distribución regional de oportunidades, el ministerio impulsa agendas de trabajo junto a los **gobiernos provinciales, municipales y locales** de todo el país.

Este enfoque federal se basa en el trabajo conjunto del MOP con todo el territorio nacional, es decir, con las 24 jurisdicciones del país y con los 2.300 municipios y otros tipos de gobiernos locales, incluyendo la perspectiva de los mismos en la gestión de la Obra Pública. De este modo, **las políticas y herramientas para la gestión de la Obra Pública desarrolladas por el MOP buscan ser amplificadas e implementadas en todos los niveles de gobierno**. Asimismo, se establecen **espacios de intercambio para la retroalimentación del modelo de gestión del MOP**. Es importante destacar que MOP realiza intervenciones en más de 1.879 gobiernos locales, con una cartera de más de 6.969 obras y 872 proyectos vigentes (datos al 31/10/23).

Perspectiva intersectorial

El MOP crea espacios para la participación de los diversos sectores que forman parte de la Obra Pública para incluir sus miradas y experiencias en los procesos de toma de decisión, respetando la pluralidad de opiniones y promoviendo la construcción de consensos. También se facilitan instancias de rendición de cuentas y de control junto a dichos actores.

Con este objetivo, el Ministerio de Obras Públicas creó el **Observatorio de la Obra Pública**² ([Res. 31/20](#)), un espacio institucionalizado de participación para la construcción colectiva y la mejora de las políticas del organismo. Está integrado por diversas universidades, sindicatos, cámaras empresariales, organizaciones de la sociedad civil y consejos profesiones de todo el país. A través de sus Jornadas Federales, el Observatorio impulsa espacios de intercambio en distintas localidades del país junto a gobiernos provinciales y locales y a las delegaciones regionales de sus instituciones.

2. Ver más:
www.argentina.gob.ar/obras-publicas/Observatorio



Por otro lado, el MOP trabaja en base a las **políticas nacionales** que establecen estándares de integridad y transparencia, transformación digital, monitoreo y evaluación, gestión de los recursos humanos, sostenibilidad, entre otros temas centrales que se delimitan en el presente Plan. Particularmente, construye agendas de trabajo junto a organismos rectores de la Administración Pública Nacional como Jefatura de Gabinete de Ministros, la Oficina Anticorrupción (OA), la Agencia de Acceso a la Información, la Sindicatura General de la Nación (SIGEN) y el Consejo Nacional de Coordinación de Políticas Sociales.

Asimismo, se llevan a cabo instancias de articulación y se desarrollan agendas de trabajo conjuntas con el Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible, Ministerio de Desarrollo Social, Ministerio de Economía, Ministerio de Educación, Ministerio de las Mujeres, Géneros y Diversidad, Ministerio de Salud, Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social, y Ministerio de Transporte, entre otros, consolidando una fuerte comunidad de prácticas de la gestión de la Obra Pública, basada en el intercambio de conocimientos y la colaboración.

Consolidación interna

El PEFIIT fortalece la **colaboración y el trabajo conjunto entre las diferentes áreas del Ministerio de Obras Públicas, sus organismos descentralizados, entes y empresas**, asumiendo los retos habituales de coordinación que suelen presentarse en las organizaciones del sector público, especialmente en asuntos complejos y multidimensionales. Esto se logra mediante la creación de **espacios de diálogo, intercambio de ideas y formación**. En este sentido se ha buscado definir una visión y una **estrategia integral, con objetivos claros, generando los consensos necesarios para su consolidación**.

Es por esta razón que, como parte del PEFIIT, el MOP creó los siguientes espacios de intercambio, capacitación y trabajo colaborativo:

- **Red de Áreas de Integridad y Transparencia en la Obra Pública**
- **Red de Áreas de Monitoreo y Evaluación en la Obra Pública**

Por otro lado, el ministerio impulsó la conformación de la Red de Género y Diversidad y del Gabinete Ambiental. Asimismo, construyó diversos espacios para el fortalecimiento interno y el impulso colectivo de sus políticas. Por ejemplo, el ministerio creó su propio Campus Virtual de capacitación y está próximo a publicar una web interna para el personal del MOP. Precisamente uno de los pilares del Plan es **su orientación a las personas que integran el ministerio, al desarrollo de sus trayectorias públicas y a sus intereses formativos**, en un contexto de transición tecnológica global que incide en las formas de gestionar lo público; así como la importancia de la formación en la **construcción de inteligencia colectiva, y la relevancia de la gestión del conocimiento como herramienta para democratizar el acceso y construir huellas del saber sobre lo público**.





**Autopista
Presidente Perón
(Buenos Aires)**

Estándares internacionales

La integralidad y la calidad de las intervenciones públicas aparecen como dos desafíos claves a atender mediante el presente Plan, por eso, en su formulación, se han considerado particularmente los antecedentes y experiencias internacionales existentes.

Como parte del diagnóstico sobre el estado de situación de la Obra Pública al iniciar la gestión, el MOP realizó una serie de relevamientos y evaluaciones junto a organismos regionales e internacionales, con la finalidad de conocer las brechas de la gestión de la Obra Pública con los estándares internacionales y promover la implementación de modelos institucionales basados en buenas prácticas.

En este marco, el MOP realizó por primera vez en la Argentina la **Evaluación MAPS¹** en el año 2020. La implementación de esta metodología tuvo como objetivo de analizar de manera integral los procesos de contratación de Obra Pública de la Nación en base a estándares internacionales. La Evaluación MAPS fue desarrollada con apoyo del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), el Banco Mundial (BM) y la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE).

Los resultados obtenidos al analizar el período 2016-2020 constituyen una línea de base que orienta el PEFIIT, al mismo tiempo que son un insumo central para fortalecer la toma de decisiones en base a evidencia, impulsar procesos de mejora continua y promover la gestión por resultados en el organismo.

Otro aporte a destacar fue el diagnóstico desarrollado junto al Banco Mundial y la Unión Europea para el análisis de las características del sistema electrónico de gestión de contratos del MOP. Como resultado de este estudio conjunto, se relevó la brecha tecnológica de los sistemas de gestión y se plasmó la necesidad de impulsar soluciones de integración de los procesos internos y de consolidar integraciones con sistemas externos. ■

1. Ver más en:
[www.argentina.gob.ar/
obras-publicas/secretaria-
gestion/maps](http://www.argentina.gob.ar/obras-publicas/secretaria-gestion/maps)

La innovación, el federalismo, la cercanía y la gestión por resultados como dimensiones transversales

El PEFIIT se estructura sobre **cuatro dimensiones transversales** que son la base de todas las políticas realizadas en el MOP: Innovación, Federalismo, Cercanía y Gestión por Resultados. Las mismas han sido establecidas en función de las transformaciones que se plantearon desde el primer día de la gestión del MOP para consolidar una Obra Pública que introduzca los aportes de la tecnología, integre a todo el territorio nacional, monitoree y evalúe los logros para obtener los mejores resultados y se retroalimente con los aportes de la gente y de sus instituciones. A continuación, se destacan ideas centrales que componen dichas dimensiones.

Innovación

En un mundo **donde la innovación y el uso de datos son la brújula de las decisiones cotidianas, la imperiosa tarea de construir y consolidar un Estado inteligente se hace cada vez más impostergable**. La simplificación, mejora y digitalización de los procesos, junto con un foco permanente en el uso y explotación de la información para la toma de mejores decisiones, resultan esenciales para pensar, planificar, monitorear y evaluar las políticas públicas. Estos esfuerzos promueven una mayor eficiencia en las acciones implementadas por todas las áreas y organismos involucrados, promoviendo un nuevo paradigma de gestión **transversal, abierto a la ciudadanía, federal e innovador**.

Un Estado innovador se plasma desde la inserción de **aportes novedosos** en el sector, que producen cambios sustantivos y significativos en la gestión, generan nuevas soluciones e implementan estándares para su mejora. La innovación y la transformación digital han sido asumidos en el Plan como ejes centrales para el despliegue del nuevo modelo de gestión de la Obra Pública, transversales a todas las etapas y procesos involucrados.

Esto incluye la **incorporación de soluciones tecnológicas** como requisito necesario para la gestión de la Obra Pública de una manera eficiente, eficaz y que garantice la integridad y la transparencia. Para ello, es central el desarrollo de un ecosistema de soluciones digitales para la integración y la digitalización de procesos; el fortalecimiento de la capacidad de gestión institucional basado en la ciencia de datos, la inteligencia artificial y en el desarrollo de espacios de participación ciudadana, destinado a los gobiernos provinciales y locales, a los equipos de trabajo del MOP, a actores claves intervinientes en la Obra Pública y a la ciudadanía en general bajo un modelo de gobierno abierto y digital.

Cercanía

Una de las prioridades que atraviesa la gestión del MOP es la consolidación de un **modelo cercano a la gente**. Generar una estrategia de participación tanto de actores internos como externos es fundamental para mejorar las políticas y herramientas de gestión, al entender que la Obra Pública se hace entre todas las personas que forman parte de la misma.



En el marco del Gobierno Abierto, el MOP desarrolla agendas dinámicas, de mejora continua y en construcción permanente a partir de la incorporación de demandas, procesos de diálogo, trabajo conjunto y validación con actores de la sociedad civil con un claro enfoque de rendición de cuentas.

En este sentido, **la cercanía se traduce en acciones de articulación, participación y la rendición de cuentas a la ciudadanía.**

Las políticas públicas no se construyen en soledad ni individualmente, sino que se piensan, planifican, ejecutan y evalúan de cara a la gente, a través del aporte de otras y de otros para transformar y desarrollar la Nación.

Federalismo

El ministerio trabaja en garantizar su presencia en todos los rincones del país, esto se traduce en haber realizado más de 6.969 obras y 872 proyectos¹ en todo el territorio argentino, beneficiando al 95% de la población, y en el desarrollo de iniciativas de trabajo junto a los **gobiernos provinciales y locales** para fortalecer un nuevo modelo de gestión de la Obra Pública y el despliegue de sus herramientas, abordando como un desafío propio de la gestión la necesaria coordinación entre los distintos niveles de gobierno.

El Ministerio de Obras Públicas diseña estrategias de intervención en Obra Pública que alcanzan a todas las regiones del país, comprendiendo sus particularidades sociales, económicas y geográficas, con el objetivo de potenciar su desarrollo sostenible con inclusión, la redistribución de oportunidades y el cierre de brechas de desigualdad.

Un país con mayor igualdad requiere mejores niveles de infraestructura en todo el territorio nacional. Para ello, es necesaria una gestión de los recursos que tenga en cuenta no sólo la diversidad existente entre los territorios, sino también sus necesidades a partir del desarrollo de criterios estadísticos sólidos que den cuenta de dichas particularidades e integren en todo el proceso de ejecución a la sociedad civil, las instituciones y los gobiernos locales y provinciales.

Resultados

La dimensión de resultados hace referencia a un enfoque muy concreto: el modelo de gestión que se busca desarrollar tiene como objetivo central fortalecer las capacidades del ministerio para obtener resultados específicos, monitorearlos y evaluarlos constantemente, lograr el cumplimiento de las metas y mejorar el impacto de las acciones impulsadas, ajustando sus intervenciones a partir de los resultados alcanzados, y el aprendizaje sobre lo que ha funcionado y lo que no.

Es por eso que el MOP desarrolla sus acciones en base al modelo de **Gestión por Resultados**, el cual conlleva tomar decisiones sobre la base de información confiable acerca de los efectos que la acción gubernamental tiene en la sociedad y promueve la mejora continua en los procesos y la eficiencia en los resultados.

¹. Datos relevados de la plataforma MapaInversiones a octubre de 2023

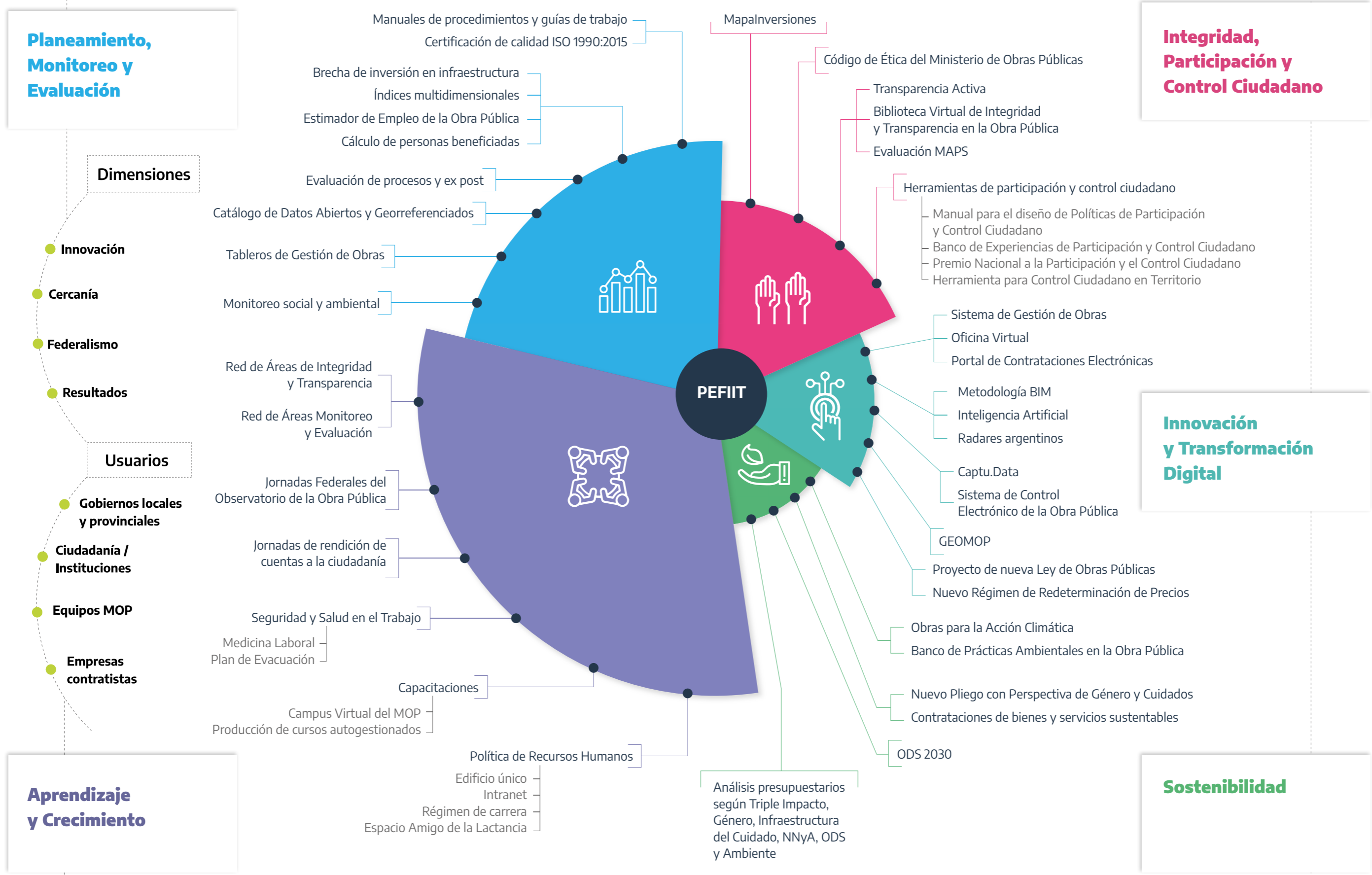


Este **enfoque ubica a las y los ciudadanos en el centro**, entendiendo que lo primordial es **alcanzar resultados que satisfagan las demandas y necesidades de la gente y que potencien la reducción de brechas de desigualdad**.

La Gestión por Resultados tiene por objetivo el **aprendizaje, la gestión de riesgos y la rendición de cuentas**. El aprendizaje no sólo ayuda a mejorar los resultados de programas y proyectos existentes, sino que también refuerza la capacidad de la organización y de los individuos para tomar mejores decisiones y para la formulación de programas y proyectos futuros, contribuyendo a una mayor adaptabilidad y capacidad de respuesta de los equipos técnicos y de quienes ejercen la función pública, en base al aprendizaje continuo y la experimentación. ■



Nuevo modelo de gestión de la Obra Pública **Herramientas destacadas 2020-2023**



Nuevo modelo de gestión de la Obra Pública

Datos destacados 2020-2023

**6.969**

Obras

**872**

Proyectos

**1.887**Gobiernos locales
alcanzados**97,3 %**De la población
beneficiada con
obras públicas**1.449**Personas trabajan
en el MOP
(Administración Central)**+ 480 mil**Personas trabajan en
el sector de la construcción
(INDEC, julio 2023)**+ 60**Herramientas de
fortalecimiento
institucional**+ 130**Capacitaciones
desarrolladas por
el MOP**18**Instituciones
participantes del
Observatorio de
la Obra Pública**100**Máximo puntaje
en el Índice de
Transparencia Activa

Datos relevados el 31/10/23.

Estructura del Plan

El Plan Estratégico de Fortalecimiento Institucional, Integridad y Transparencia del MOP se organiza en cinco lineamientos estratégicos y cuatro dimensiones transversales. De cada lineamiento estratégico se desprenden objetivos estratégicos, objetivos generales, objetivos específicos, indicadores y metas. Plantea un encadenamiento causal de las acciones que se realizarán, basado en los objetivos del ministerio, y establece los criterios básicos para el seguimiento de avances. El PEFIIT es una herramienta que **pone a conversar a la planificación estratégica con la operativa, contribuyendo a la creación de valor público**. A continuación, se detalla la forma en que se organizan los objetivos del PEFIIT. Resulta importante aclarar que lo que se presenta en el nivel 1 del gráfico se encuentra definido en este documento, mientras que el nivel 2 está relacionado con los planes anuales y su detalle no se encuentra especificado en esta publicación.

PEFIIT Plan Estratégico de Fortalecimiento Institucional, Integridad y Transparencia



POAFIIT Plan Operativo Anual de Fortalecimiento Institucional, Integridad y Transparencia



El PEFIIT fue formulado como el programa que define el marco general de coordinación desde el que se despliegan todos planes, programas y proyectos de la Secretaría de Gestión Administrativa (SGA) del MOP, a partir de un enfoque integral y sistémico, desde la perspectiva de los procesos y su impacto, así como de la consideración de los distintos actores involucrados. El modelo de gestión planteado procura dotar al ministerio de las capacidades institucionales que posibiliten llevar adelante sus intervenciones de manera integral, coordinada, conjunta y flexible, garantizando la calidad y efectividad de las políticas públicas impulsadas, a través del fortalecimiento de las capacidades de gestión, y con un fuerte foco en los incentivos necesarios para alinear las acciones de todas las áreas y los organismos involucrados, así como en la relevancia de la información que se pone a disposición para la toma de decisiones, la implementación de las mismas, y su monitoreo y evaluación.

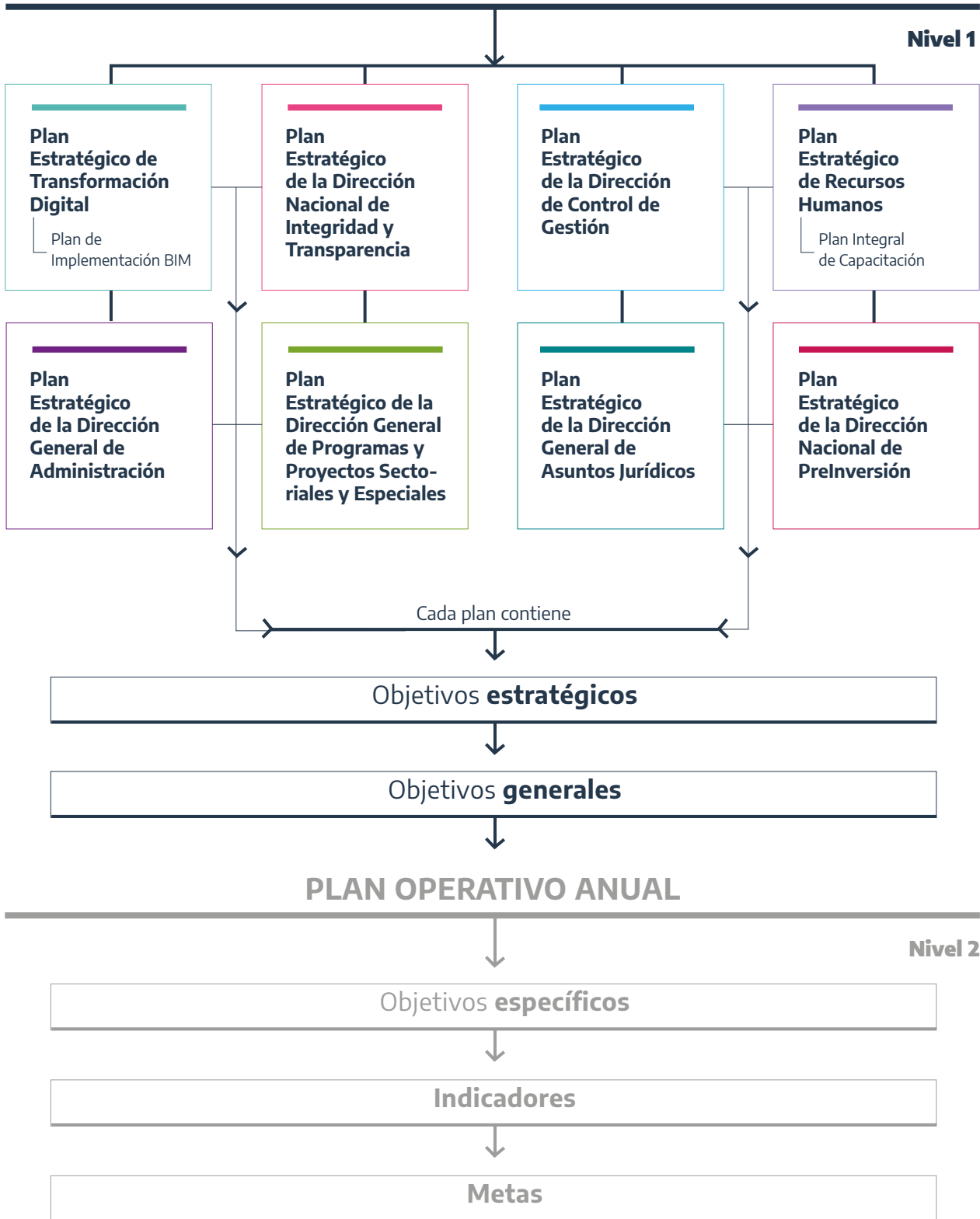
En el gráfico que sigue, se puede observar claramente cómo el **PEFIIT da lugar a un conjunto de planes estratégicos, los cuales han sido meticulosamente delineados según temas estratégicos** específicos. Estos planes reflejan áreas de responsabilidad compartida entre las distintas unidades de la SGA, creando un marco estratégico integral para el logro de los objetivos. Cada uno de estos planes incluye el desarrollo de objetivos estratégicos y generales y consolidan planes anuales operativos sobre los que se realiza su seguimiento. ■



**Nueva Escuela Técnica
de Educación Profesional
Secundaria, San Miguel
(Buenos Aires)**



PEFIIT Conjunto de planes que integran el PEFIIT





**Pavimentación
Av. Los Lagos, San
Martín de los Andes
(Neuquén)**

Lineamientos y objetivos estratégicos

De acuerdo a la misión, visión y valores del Ministerio de Obras Públicas, el Plan Estratégico de Fortalecimiento Institucional, Integridad y Transparencia se estructura en **cinco lineamientos estratégicos y cuatro dimensiones transversales**, que pueden observarse a continuación.

De cada lineamiento, se desprenden objetivos estratégicos y, de ellos, objetivos generales. Asimismo, se plantean de forma anual objetivos específicos, indicadores y metas.

A continuación, se desarrollan los cinco lineamientos estratégicos que componen el PEFIIT, se explicita su marco conceptual y se definen los objetivos estratégicos que acompañan a cada lineamiento.



LINEAMIENTO 1. **Integridad, Participación y Control Ciudadano**

Entendiendo la importancia de fortalecer la confianza ciudadana y la rendición de cuentas para consolidar el modelo democrático participativo, el MOP desarrolla políticas y herramientas que promueven la integridad y la participación ciudadana con enfoque federal, buscan eliminar la discrecionalidad en la toma de decisiones y garantizar la mayor difusión de datos en formato abierto, mejorando la cultura organizacional e involucrando de forma activa a la gente.

En este marco, se concibe a la participación ciudadana a partir de una visión integral: como un recurso para mejorar la gestión pública, una garantía democrática y una herramienta clave para promover la transparencia y la rendición de cuentas.

Objetivos estratégicos

OE1. Consolidar espacios de participación plural institucionalizados con actores relevantes de la Obra Pública, la ciudadanía y los gobiernos provinciales y locales.

OE2. Afianzar una cultura de la integridad y la transparencia en el Ministerio de Obras Públicas, sus organismos descentralizados, entes y empresas.

OE3. Facilitar el acceso y el uso de datos abiertos para la participación y el control ciudadano.

OE4. Promover el uso intensivo de herramientas tecnológicas para fomentar la transparencia.





LINEAMIENTO 2. Innovación y Transformación Digital

El despliegue de las herramientas provistas por la innovación y la transformación digital permite consolidar un modelo de gestión propio de un Estado inteligente, orientado hacia las demandas del siglo XXI, con base en la eficacia, la eficiencia y la trazabilidad. En este marco, es central fomentar el desarrollo de acciones de política pública tendientes al gobierno digital como un proceso incremental y de mejora continua con la inclusión de soluciones tecnológicas en la gestión de la Obra Pública.

Para ello, el MOP trabaja en integrar soluciones tecnológicas en todo el ciclo de la Obra Pública, generando cambios en la cultura organizacional y diseñando procesos innovadores y nuevas formas de medir impactos y de entregar valor a la comunidad.

Objetivos estratégicos

OE5. Impulsar la innovación y la transformación digital mediante la simplificación y digitalización de procesos y la explotación de datos.

OE6. Modernizar la infraestructura tecnológica y fortalecer el desarrollo organizacional.

OE7. Potenciar la innovación mediante la automatización de procesos.

OE8. Generar los cambios normativos y procedimentales necesarios para consolidar la innovación en la gestión de la Obra Pública, reconociendo su valor estratégico.





LINEAMIENTO 3. Planeamiento, Monitoreo y Evaluación

La toma de decisiones basada en evidencia promueve la mejora continua en los procesos y la eficiencia en los resultados, sobrepasando los límites que presenta la coyuntura para proyectarse en el mediano y largo plazo.

Con un enfoque de rendición de cuentas a la ciudadanía, el MOP publica datos abiertos y construye herramientas que permiten mejorar los procesos decisorios de todos los organismos, instituciones y gobiernos que integran la gestión de la Obra Pública, dotando de herramientas e información que garantiza decisiones fundamentadas en criterios objetivos, explícitos y monitoreados, y en la evaluación de impacto de las intervenciones.

Objetivos estratégicos

OE9. Fortalecer el planeamiento y la mejora de los procesos del Ministerio de Obras Públicas, sus organismos descentralizados, entes y empresas.

OE10. Desarrollar herramientas y análisis para priorizar la inversión en base al enfoque de brechas de infraestructura, fomentando la toma de decisiones basada en evidencia.

OE11. Monitorear y controlar la gestión sobre la base de información sistematizada para el logro de los objetivos y el cumplimiento de las metas.

OE12. Generar estándares y metodologías que consoliden procesos eficientes, transparentes e innovadores para fortalecer su mejora continua y la gestión por resultados.

OE13. Desarrollar evaluaciones que midan el impacto, mejoren los procesos y la gestión de las intervenciones del MOP, sus organismos descentralizados, entes y empresas.





LINEAMIENTO 4. Aprendizaje y Crecimiento

Entendiendo que las transformaciones se desarrollan progresivamente con un enfoque de mejora continua, el ministerio impulsa instancias que fomentan el aprendizaje y el crecimiento organizacional, involucran a los actores, construyen decisiones colectivas y fortalecen las capacidades de gestión.

Es de suma relevancia introducir la innovación en los procesos de organización, como así también la optimización y modernización de la infraestructura de los espacios de trabajo; y la articulación con otras instituciones y gobiernos.

Asimismo, el MOP trabaja en el fortalecimiento de una cultura organizacional basada en la honestidad, la probidad, la imparcialidad y la independencia de criterio. De igual modo, defiende y promueve los derechos humanos, con el objetivo de garantizar un entorno laboral y relaciones que respeten la igualdad de trato y oportunidades de todas las personas que lo integran, y que permitan construir una sociedad más igualitaria, justa, diversa y equitativa.

Objetivos estratégicos

OE14. Normalizar y consolidar las relaciones laborales del personal del ministerio.

OE15. Potenciar políticas de integración, capacitación y difusión para fortalecer las políticas y las herramientas impulsadas por el PEFIIT desde un enfoque federal.

OE16. Promover la igualdad de género, la inclusión y el respeto por la diversidad.

OE17. Garantizar las condiciones necesarias para fortalecer la capacidad operativa y el funcionamiento de espacios de trabajo seguros para el desarrollo organizacional.





LINEAMIENTO 5. Sostenibilidad

El avance del Cambio Climático y los riesgos que esto implica vuelven urgente la construcción de consensos entre el Estado, las instituciones, el sector privado y la sociedad civil, en función de un desarrollo sostenible. Las políticas públicas deben satisfacer las necesidades presentes, preservando, al mismo tiempo, el patrimonio natural, sociocultural y la diversidad biológica.

En este marco, en línea con el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) 2030, el MOP desarrolla un conjunto de herramientas que fortalecen el impacto ambiental, social y económico de la Obra Pública en todas las etapas del desarrollo de las políticas públicas.

El MOP busca contribuir a la generación de un ambiente sano, equilibrado y que satisfaga las necesidades presentes sin comprometer a las generaciones futuras, preservando el patrimonio natural, cultural y la diversidad biológica, y considerando el impacto social, económico y ambiental de las obras conforme a los ODS 2030.

Para ello, lleva adelante el seguimiento de la Agenda 2030 mediante la medición de la eficacia de sus intervenciones en el cumplimiento de los ODS sobre los que tiene impacto directo: ODS 6 “Agua Limpia y Saneamiento” y ODS 9 “Industria Innovación e Infraestructura”, y sobre aquellos que incide indirectamente.

Objetivos estratégicos

OE18. Impulsar herramientas que potencien el impacto ambiental, social y económico de la Obra Pública, en línea con el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

OE19. Construir metodologías e instrumentos que contribuyan a visibilizar, monitorear y evaluar las políticas de Infraestructura del Cuidado y la introducción de la perspectiva de género, niñez y adolescencia en el Ministerio de Obras Públicas.

OE20. Desarrollar estrategias para fortalecer la gestión sostenible de los espacios de trabajo.

OE21. Fortalecer las capacidades de gestión, fomentando la sostenibilidad social, económica y ambiental. ■

Objetivos generales

En línea con los 21 objetivos estratégicos (OE) planteados, se definen 58 objetivos generales (OG), detallados a continuación:

L1. Integridad, Participación y Control Ciudadano

OE1. Consolidar espacios de participación plural institucionalizados con actores relevantes de la Obra Pública, la ciudadanía y los gobiernos provinciales y locales.

- **OG1.** Consolidar y federalizar el Observatorio de la Obra Pública como espacio de participación interinstitucional.
- **OG2.** Institucionalizar y fortalecer la política de Participación y Control Ciudadano de la Obra Pública desarrollando instrumentos y lineamientos para su implementación.
- **OG3.** Afianzar la cultura e implementación de las políticas de los organismos internacionales de crédito.
- **OG4.** Impulsar el uso de las herramientas disponibles para el desarrollo de proyectos de preinversión en los distintos niveles de gobierno.

OE2. Afianzar una cultura de la integridad y la transparencia en el Ministerio de Obras Públicas, sus organismos descentralizados, entes y empresas.

- **OG5.** Asistir a los organismos descentralizados, entes y empresas del MOP en el desarrollo de acciones y herramientas alineadas a la política de Integridad y Transparencia del MOP.
- **OG6.** Elaborar estrategias de optimización y mejora del acceso a la información pública y fortalecer la política de Transparencia Activa.

OE3. Facilitar el acceso y el uso de datos abiertos para la participación y el control ciudadano.

- **OG7.** Contribuir en la sostenibilidad del Índice de Transparencia Activa de la jurisdicción en cuanto al aspecto presupuestario.
- **OG8.** Construir datasets para poner a disposición la información en formato de datos abiertos.
- **OG9.** Promover la participación y el control ciudadano a través del sitio MapalInversiones.

OE4. Promover el uso intensivo de herramientas tecnológicas para fomentar la transparencia.

- **OG10.** Implementar soluciones digitales para proveer proactivamente servicios de calidad y brindar información a la ciudadanía para que pueda conocer, participar y controlar.



L2. Innovación y Transformación Digital

OE5. Impulsar la innovación y la transformación digital mediante la simplificación y digitalización de procesos y la explotación de datos.

- **OG11.** Implementar herramientas que provean soporte tecnológico para la digitalización, simplificación y mejora de los procesos.
- **OG12.** Asegurar la integración transversal de sistemas y plataformas tecnológicas, impulsando la innovación y facilitando el intercambio de datos en tiempo real.
- **OG13.** Desarrollar las plataformas tecnológicas integrando transversalmente los procesos de operación, gestión y control, impulsando la innovación y la mejora continua de los mismos.
- **OG14.** Desarrollar nuevos modelos de explotación de datos basados en analítica predictiva, para los tableros de gestión y la toma de decisiones.
- **OG15.** Implementar soluciones digitales para proveer proactivamente servicios de calidad y brindar información a la ciudadanía y a los gobiernos para que puedan conocer, participar y controlar.
- **OG16.** Fortalecer la gestión desarrollando herramientas tecnológicas que contribuyan a mejorar los procesos.
- **OG17.** Facilitar la integración de las plataformas tecnológicas que permitan garantizar la interoperabilidad en el seguimiento y control de los procesos vigentes.
- **OG18.** Implementar la metodología BIM con herramientas digitales para la Obra Pública.
- **OG19.** Construir un Catálogo de Datos Abiertos del MOP, disponible en la plataforma GEOMOP y en el Portal Nacional de Datos Abiertos.
- **OG20.** Desarrollar e integrar la plataforma propia para facilitar a personas usuarias la gestión transversal de actividades en el back-end del Sistema de Gestión de Obras.

OE6. Modernizar la infraestructura tecnológica y fortalecer el desarrollo organizacional.

- **OG21.** Implementar y poner en valor la infraestructura tecnológica con herramientas que simplifiquen y fortalezcan la digitalización y eficiencia de la red de datos.

OE7. Potenciar la innovación mediante la automatización de procesos.

- **OG22.** Impulsar el uso de herramientas de automatización, predicción e inteligencia artificial para la gestión de los procesos.



OE8. Generar los cambios normativos y procedimentales necesarios para consolidar la innovación en la gestión de la Obra Pública, reconociendo su valor estratégico.

- **OG23.** Incorporar estándares y lineamientos normativos para la gestión íntegra, transparente, sostenible y eficiente de la Obra Pública.
- **OG24.** Ampliar la participación de partes interesadas en la planificación de los programas y proyectos.

L3. Planeamiento, Monitoreo y Evaluación

OE9. Fortalecer el planeamiento y la mejora de los procesos del Ministerio de Obras Públicas, sus organismos descentralizados, entes y empresas.

- **OG25.** Contribuir al fortalecimiento de la planificación estratégica y operativa, fomentando la implementación de políticas públicas integrales.
- **OG26.** Impulsar el análisis, la revisión y la mejora continua de todos los procesos involucrados en la gestión de la Obra Pública.

OE10. Desarrollar herramientas y análisis para priorizar la inversión en base al enfoque de brechas de infraestructura, fomentando la toma de decisiones basada en evidencia.

- **OG27.** Construir una metodología y desarrollar análisis sobre las brechas de inversión en Obra Pública para Agua y Saneamiento, Riesgo Hídrico, Conectividad Vial e Infraestructura del Cuidado.
- **OG28.** Elaborar una metodología y desarrollar análisis sobre el empleo directo, indirecto y por género generado por la Obra Pública.
- **OG29.** Producir una metodología y desarrollar análisis sobre las personas beneficiarias de obras y proyectos de Agua y Saneamiento, Infraestructura del Cuidado y Conectividad Vial.
- **OG30.** Desarrollar índices multidimensionales para priorizar la inversión federal en Obra Pública para Agua y Saneamiento, Conectividad Vial e Infraestructura del Cuidado.
- **OG31.** Construir bases de datos para poner a disposición información en formato de datos abiertos en materia de Agua y Saneamiento, Riesgo Hídrico, Conectividad Vial e Infraestructura del Cuidado.

OE11. Monitorear y controlar la gestión sobre la base de información sistematizada para el logro de los objetivos y el cumplimiento de las metas.

- **OG32.** Optimizar los mecanismos de toma de decisiones en base a evidencia.



➤ **OE12.** Generar estándares y metodologías que consoliden procesos eficientes, transparentes e innovadores para fortalecer su mejora continua y la gestión por resultados.

- **OG33.** Optimizar los plazos de los diferentes procesos.
- **OG34.** Implementar y certificar el sistema de gestión de calidad con un enfoque integral.
- **OG35.** Rediseñar y normalizar los procesos de gestión y control operativo.
- **OG36.** Gestionar la obtención de recursos de financiamiento externo para programas y proyectos estratégicos.
- **OG37.** Generar estándares para el monitoreo y la evaluación de la Obra Pública.

OE13. Desarrollar evaluaciones que midan el impacto, mejoren los procesos y la gestión de las intervenciones del MOP, sus organismos descentralizados, entes y empresas.

- **OG38.** Desarrollar reportes y evaluaciones de Obra Pública que permitan dar cuenta del seguimiento y los resultados de las acciones impulsadas por el MOP.

L4. Aprendizaje y Crecimiento

OE14. Normalizar y consolidar las relaciones laborales del personal del ministerio.

- **OG39.** Consolidar el régimen de carrera del personal.
- **OG40.** Fortalecer una política salarial y de beneficios transparente y equitativa.
- **OG41.** Impulsar estrategias para mejorar la comunicación interna, el clima y la satisfacción laboral.

OE15. Potenciar políticas de integración, capacitación y difusión para fortalecer las políticas y las herramientas impulsadas por el PEFIIT desde un enfoque federal.

- **OG42.** Impulsar la capacitación permanente tanto interna como externa.
- **OG43.** Impulsar espacios de trabajo colaborativo entre áreas, organismos descentralizados, entes y empresas para fortalecer las políticas impulsadas por el PEFIIT.
- **OG44.** Asistir a los gobiernos provinciales y locales en el desarrollo de políticas y herramientas del PEFIIT en la Obra Pública.
- **OG45.** Desarrollar canales y materiales de comunicación para difundir los avances de las acciones del PEFIIT.

OE16. Promover la igualdad de género, la inclusión y el respeto por la diversidad.

- **OG46.** Institucionalizar las políticas de género, inclusión y diversidad dentro de la organización
- **OG47.** Promover la compatibilización de la lactancia y el espacio de trabajo.



OE17. Garantizar las condiciones necesarias para fortalecer la capacidad operativa y el funcionamiento de espacios de trabajo seguros para el desarrollo organizacional.

- **OG48.** Fortalecer y promover la Seguridad y Salud en el Trabajo.
- **OG49.** Readecuar y optimizar los espacios de trabajo.

L5. Sostenibilidad

OE18. Desarrollar herramientas que potencien el impacto ambiental, social y económico de la Obra Pública, en línea con el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

- **OG50.** Desarrollar instrumentos que permitan fortalecer la agenda ambiental del ministerio estableciendo estándares y visibilizando los aportes de la Obra Pública.
- **OG51.** Implementar estrategias de seguimiento sobre los aportes de la Obra Pública al cumplimiento de los ODS.
- **OG52.** Contribuir a la mejora continua de los documentos de proyectos y los planes de gestión, mitigación y/o compensación de impactos sociales y ambientales.
- **OG53.** Fomentar la economía circular en la Obra Pública.
- **OG54.** Promover la implementación de prácticas de sostenibilidad.

OE19. Desarrollar metodologías e instrumentos que contribuyan a visibilizar, monitorear y evaluar las políticas de Infraestructura del Cuidado y la introducción de la perspectiva de género, niñez y adolescencia en el Ministerio de Obras Públicas.

- **OG55.** Implementar el Pliego de Condiciones Particulares y Especificaciones Técnicas de Obra Pública con Perspectiva de Género y Cuidados en todas las contrataciones y licitaciones del Ministerio de Obras Públicas, sus organismos descentralizados, entes y empresas.
- **OG56.** Desarrollar instrumentos de seguimiento y visibilización de las políticas de Infraestructura del Cuidado y Género y la inclusión de la perspectiva de infancias y adolescencias del Ministerio de Obras Públicas.

OE20. Desarrollar estrategias para fortalecer la gestión sostenible de los espacios de trabajo.

- **OG57.** Impulsar buenas prácticas respecto del uso eficiente de la energía, de la separación de residuos húmedos, secos y papel.

OE21. Fortalecer las capacidades de gestión, fomentando la sostenibilidad social, económica y ambiental.

- **OG58.** Impulsar Políticas de Triple Impacto en la Obra Pública. ■

Sistema de monitoreo del Plan

El Plan Estratégico es una herramienta de gestión necesaria para el cumplimiento de la misión del Ministerio de Obras Públicas (que consiste en ser el responsable de la planificación y la ejecución de obras de infraestructura resilientes para promover el desarrollo con inclusión social de la República Argentina), capaz de ser conductor de los objetivos que guían sus políticas. **El compromiso y la articulación de todas las áreas involucradas son fundamentales para el cumplimiento de los objetivos y las metas comprometidas.**

La mejora de los sistemas de información y monitoreo es esencial para analizar y evaluar de forma continua los resultados alcanzados, extraer aprendizajes sobre lo que ha funcionado (y lo que no lo ha hecho) y, con base en ello, ajustar las decisiones que se toman según la mejor evidencia disponible.

Impulsar herramientas de monitoreo y evaluación permite fortalecer la toma de decisiones mediante la producción y el análisis de información basada en evidencia. Para el cumplimiento de los objetivos estratégicos expuestos en este documento, se han definido acciones y metas específicas, monitoreadas mediante un sistema de indicadores que permiten medir diversos niveles de cumplimiento con un seguimiento periódico, a fin de identificar posibles desvíos y aplicar las acciones correctivas que garanticen los compromisos asumidos.

La implementación de un nuevo modelo de gestión requiere la **definición de roles claros, la normalización y mejora continua de los procesos y la retroalimentación constante entre las distintas áreas** de la Secretaría de Gestión Administrativa del MOP, para evaluar los avances, detectar desvíos y ajustar las acciones de acuerdo con los resultados obtenidos a fin de asegurar el cumplimiento de las metas. En este camino es fundamental el fortalecimiento del trabajo conjunto y la comunicación continua entre los actores, que permita la consolidación de políticas que atiendan las demandas y necesidades de los distintos sectores de la sociedad.

Para lograr que la etapa de monitoreo del PEFIIT brinde información estratégica sobre su desempeño, se construyeron instrumentos específicos para su monitoreo. Estos buscan complementarse y utilizarse de manera integral con el objetivo de conocer el estado de las acciones. De este modo, se agilizan procesos, se disminuyen los plazos y se incrementan los rendimientos con la intervención de los diferentes actores.

En particular, cada área del MOP involucrada en el desarrollo de los lineamientos del PEFIIT orienta sus acciones mediante un **Plan de Acción** anual que establece metas de cumplimiento trimestral. Cada Plan de Acción organiza componentes o ejes estratégicos, que enmarcan sus objetivos estratégicos, de los cuales se desprenden objetivos generales, específicos, indicadores y metas que permiten impulsar acciones concretas cuyo monitoreo se realiza mediante el **Cuadro de Mando Integral**.



El Cuadro de Mando Integral se despliega en los Tableros de control de gestión y seguimiento, esta herramienta de visualización y análisis de datos permite integrar la evolución centralizada de procesos, productos y acciones impulsadas desde cada una de las áreas, mediante intercambios periódicos con la Dirección de Control de Gestión del MOP, área involucrada particularmente en el seguimiento y elaboración de los tableros.

El monitoreo y la rendición de cuentas son elementos fundamentales para coordinar y alinear las acciones de las áreas involucradas a fin de garantizar los objetivos comprometidos y ajustar las intervenciones necesarias. No obstante, resulta indispensable tener claro que la mera existencia de los mismos no suele ser suficiente, debe acompañarse de rutinas sistemáticas de revisión y uso de los datos. En primer lugar, debe quedar claro qué es lo que se espera que las áreas involucradas hagan o alcancen, y para cuándo. En segundo lugar, es menester especificar quién es el responsable de esos objetivos o acciones, y ante quién debe rendir cuentas. En tercer lugar, hay que definir cómo se medirá el cumplimiento. Y, finalmente, es preciso consignar qué sucederá en caso de incumplimiento.

En este sentido el monitoreo del Plan implica la realización de **reuniones periódicas de seguimiento y evaluación**, convocadas por la Secretaría de Gestión Administrativa con la participación del equipo de Control de Gestión y los equipos pertenecientes a las áreas responsables del Plan. Dichos encuentros constituyen una instancia de revisión de la ejecución del Plan de Acción a través de la información sistematizada en los Tableros de control de gestión y seguimiento, que permiten monitorear el avance de los productos y de las acciones, detectar desvíos en la planificación y adoptar cursos de acción para asegurar el cumplimiento de las metas comprometidas.

Tanto la implementación del presente Plan Estratégico como su seguimiento y monitoreo constituyen **herramientas de particular relevancia en el modelo de Gestión por Resultados** implementado en el Ministerio de Obras Públicas, que conlleva tomar decisiones sobre la base de información sistematizada acerca de los efectos que la acción gubernamental tiene en la sociedad y promueve la mejora continua en los procesos y la eficiencia en los resultados.

No se trata sólo de analizar los resultados e impactos, sino también toda la administración del conjunto de recursos que hacen posible el cumplimiento de los objetivos y metas, y, fundamentalmente, la **creación de valor público.** ■



Ruta
Nacional N° 12
(Corrientes)



“

El camino hacia una Argentina Grande desafía los modelos tradicionales de gestión pública y potencia la construcción de gobiernos cercanos, innovadores y federales que reconocen el valor de la participación ciudadana y de la rendición de cuentas.

”

Autoridades

Presidente de la Nación

Alberto Fernández

Ministro de Obras Públicas

Gabriel Katopodis

Secretario de Gestión Administrativa

Guillermo Sauro

Ministerio de Obras Públicas de la República Argentina

Plan Estratégico de Fortalecimiento Institucional, Integridad y Transparencia. Ministerio de Obras Públicas 2020-2023. Secretaría de Gestión Administrativa / Guillermo Sauro, Roxana Mazzola, Verónica Boletta, Selene Ullua, Andrés Trapani, Joaquín González Salas y Germán Pikas; dirigido por Guillermo Sauro - 1a. ed. - Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Ministerio de Obras Públicas, 2023. Libro digital, DXReader.

Libro digital, PDF

Archivo digital: descarga y online

1. Obra Pública. 2. Transparencia. 3. Integridad

Edición: Selene Ullua, Germán Pikas, María Sol Iglesias, Santiago Menú, Victoria Gette Durán, Laura Verdile y Grisel El Jaber.

Diseño: Ana Vargas.

Las publicaciones del Ministerio de Obras Públicas pueden ser consultadas en:

www.argentina.gob.ar/obras-publicas/publicaciones

Esta publicación es de acceso público y fue realizada por el Ministerio de Obras Públicas. Se permite su reproducción siempre que se citen las fuentes.

**Áreas de la
Secretaría
de Gestión
Administrativa****Dirección de Sumarios**

Andrea Elizabeth Rodríguez Usandizaga

Dirección de Gestión Documental

María Laura Rodríguez

Dirección de Control de Gestión

Verónica Beatriz Boletta

Dirección Nacional de Preinversión

Alejandro Víctor Phatouros

Dirección de Generación de Proyectos de Preinversión

Alfredo Eduardo Villaggi

Dir. de Seguimiento y Control de Proyectos de Inversión Pública**Dirección Nacional de Integridad y Transparencia**

Roxana Cecilia Mazzola

Dir. de Integración de Políticas de Transparencia en Infraestructura

Romanela Cristina Conte

Dirección de Acceso a la Información Pública

Ana Carina Larocca

Dirección General de Administración

Liliana del Carmen Belmonte

Dirección de Fondos Fiduciarios

Oscar Octavio Davila

Coordinación de Programación Financiera de Fondos Fiduciarios

Pablo Julio Ragazzo

Dirección de Contabilidad y Finanzas

Rodrigo Martín Romero

Dirección de Programación y Control Presupuestario

Claudio Manuel Puente

Dirección de Patrimonio y Gestión de Bienes

Sergio Gustavo Carlos Leiva

Coordinación Técnico Operativa y de Servicios

Diego Alberto Gargiulo

Dirección de Compras y Suministros

Mariano Germán Méndez

**Áreas de la
Secretaría
de Gestión
Administrativa****Dirección de Análisis y Redeterminación de Precios**

Julio César Horacio Harisgarat

Dirección General de Asuntos Jurídicos

Víctor Manuel Marcelo Di Salvo

Dirección de Dictámenes

Ignacio Luis María Azarola

Dirección de Asuntos Judiciales**Dirección de Asistencia Técnico-Legal**

Lorena Gloria Caratzu

Dirección General de Recursos Humanos

Silvia Manganese

Dirección de Administración de Recursos Humanos

Martín Hernán Peña

Dirección de Desarrollo de Recursos Humanos

María Laura Lucero

Dir. Gral. de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones

María José Gutiérrez

Dirección de Gestión de Proyectos y Sistemas

Alejandro Enrique Mahmoud

Dirección de Infraestructura y Comunicaciones

Fernando Raúl Tagliaferri

Dirección de Información de Gestión

Adrián Augusto Mondino

Dir. Gral. de Programas y Proyectos Sectoriales y Especiales

Martín Oscar Valli

Dirección de Gestión de Proyectos Sectoriales y Especiales

Jorge Alberto Miguel Gómez

Dirección de Administración Financiera y Presupuestaria

Rodrigo Germán José Cabado

Dir. de Monitoreo de Prog. y Proyectos Sectoriales y Especiales

Claudia Mónica Pesciallo

*primero
la gente*



Ministerio de
Obras Públicas
Argentina