

Colección Fortalecimiento Institucional
Construyendo capacidades para un Estado presente

Los usos de los indicadores en la gestión pública

Guía para la elaboración e implementación
de indicadores de gestión

Subsecretaría de
Fortalecimiento Institucional

**primero
la gente**

Secretaría de
Gestión y Empleo Público



Jefatura de
Gabinete de Ministros
Argentina

Autoridades

Presidencia de la Nación

Dr. Alberto Fernández

Vicepresidencia de la Nación

Dra. Cristina Fernández de Kirchner

Jefatura de Gabinete de Ministros

Dr. Juan Luis Manzur

Secretaría de Gestión y Empleo Público

Dra. Ana Gabriela Castellani

Subsecretaría de Fortalecimiento Institucional

Sr. Alejandro Omar Grillo

Dirección Nacional de Fortalecimiento de las Capacidades de Gestión

Mg. Luciana Inés Carpinacci

Autoras

Mg. Eva Arias, Directora de Seguimiento y Evaluación de la Gestión

Dra. Vanesa Ciolli, Analista, DNFCG

Dra. Clara Bressano, Analista, DNFCG

Diagramación y diseño

Lic. Mariana Etchart

Lic. Marco Berchesi

Impresión

Imprenta de la Secretaría de Gestión y Empleo Público

Emilio Etchart, Pablo Conde, Ricardo Gamarra

¿Cómo citar este material?

Subsecretaría de Fortalecimiento Institucional, Secretaría de Gestión y Empleo Público, Jefatura de Gabinete de Ministros (2022). *Los usos de los indicadores en la gestión pública. Guía para la elaboración e implementación de indicadores de gestión*. Buenos Aires: Subsecretaría de Fortalecimiento Institucional. Disponible en:

<https://www.argentina.gob.ar/jefatura/gestion-y-empleo-publico/fortalecimiento-institucional/recursos-de-la-ssfi/coleccion>

Buenos Aires, mayo 2022.

Índice

- Presentación.....5
- 1- Los indicadores en la gestión pública.....7
 - 1.1. ¿Para qué sirven los indicadores en la gestión pública?.....7
 - 1.2. ¿Cómo se definen los indicadores?7
 - 1.3. Tipos de indicadores 8
 - 1.4. Los indicadores desde la mirada del Modelo de Agregación de Valor Público..... 10
- 2- Elementos para la construcción de indicadores..... 12
 - 2.1. Definición conceptual de lo que se quiere medir con el indicador..... 12
 - 2.2. Tipo de indicador requerido y su alcance 13
 - 2.3. Definición operativa de lo que se quiere medir 15
 - 2.4. Fuentes de información 19
 - 2.5. Frecuencia de medición..... 19
 - 2.6. Línea de base y meta..... 20
 - 2.7. Relevamiento de la información 20
 - 2.8. Procesamiento y análisis de la información..... 22
- 3- Indicadores transversales para la medición de los resultados de gobierno..... 23
 - 3.1. Antecedentes de transversalización en la gestión pública..... 23
 - 3.2. Implicancias de los ejes transversales en la gestión pública..... 24
 - 3.3. Indicadores transversales y sus desafíos 25
 - Eje 1: Inclusión..... 25
 - Eje 2: Géneros y diversidad..... 27
 - Eje 3: Federalismo 32
 - Eje 4: Sustentabilidad 34
- 4- El Mapa de la Acción Estatal como herramienta transversal de seguimiento de la gestión..... 36
- Bibliografía..... 43

Presentación

El presente documento brinda lineamientos conceptuales y metodológicos para la elaboración de indicadores para la planificación, seguimiento y evaluación de políticas públicas.

Los indicadores se constituyen como un insumo indispensable para la toma de decisiones basada en evidencia, por lo cual contribuyen a la mejora de las políticas públicas. Su construcción requiere de un conocimiento específico basado en la rigurosidad metodológica. Asimismo, la elaboración y/o selección de indicadores para la gestión pública permite realizar una reflexión situada acerca del objetivo y el alcance de la intervención estatal en un contexto determinado. En ese sentido, se asume que los indicadores son herramientas que se articulan con el desarrollo conceptual en torno a la planificación estratégica, el análisis situacional y en el modelo de agregación de valor público. Por este motivo, no son neutrales y tampoco se limitan a la medición econométrica, sino que son instrumentos que permiten analizar, de modo sintético, un conjunto de fenómenos de la realidad social.

De esta manera, el documento se propone contribuir al abordaje de un conjunto de desafíos clave en la gestión de las políticas públicas, tales como i) el fortalecimiento de los equipos técnicos de los organismos mediante la provisión de herramientas que favorezcan la construcción operativa de indicadores; ii) la transversalización de las perspectivas de desarrollo que sustentan la orientación estratégica de las políticas públicas; y iii) la puesta en valor de las políticas en el marco de los ejes estratégicos de la gestión de gobierno.

Asimismo, se inscribe en el marco de las actividades de asistencia técnica y capacitación desarrolladas por la Dirección Nacional de Fortalecimiento de las Capacidades de Gestión de la Subsecretaría de Fortalecimiento Institucional de la Secretaría de Gestión y Empleo Público de la Jefatura de Gabinete de Ministros y Ministras—, orientadas, entre otras acciones, a apoyar al conjunto de los organismos de la Administración Pública Nacional en la identificación, diseño y seguimiento de las acciones estatales registradas en el Mapa de la Acción Estatal, creado en 2020. En particular, las actividades de la Dirección de Seguimiento y Evaluación de la Gestión incluyen la asistencia técnica en evaluación a distintas áreas de gobierno, el análisis de la práctica de evaluación en Argentina, la participación en la elaboración de: la *Guía de planificación y seguimiento de gestión de políticas públicas* y de la *Guía de Evaluación de Políticas Públicas* y el curso de Evaluación de políticas públicas en el marco del Instituto Nacional de Administración Pública (INAP), entre otras actividades.

El presente documento está organizado en cuatro capítulos. El primero brinda definiciones básicas sobre los indicadores en la gestión pública. En el segundo capítulo se presentan los elementos constitutivos de los indicadores de gestión. El tercero ofrece un marco de referencia para la identificación y elaboración de indicadores transversales al conjunto de los organismos públicos, basados en los objetivos estratégicos de la actual gestión de gobierno, los cuales se definen en torno a cuatro ejes: inclusión, federalismo, género y diversidad y sustentabilidad. Por último, se presenta el Mapa de la Acción Estatal, que es la herramienta de registro y seguimiento de gestión donde se condensan indicadores del conjunto de los organismos de la Administración Pública Nacional.

1- Los indicadores en la gestión pública

1.1. ¿Para qué sirven los indicadores en la gestión pública?

La construcción de indicadores es el resultado del análisis e investigación que se emprende a la hora de definir los objetivos estratégicos orientados a revertir las problemáticas sociales. En este sentido, los indicadores no pueden concebirse aisladamente, sino que forman parte de un conjunto de medidas interdependientes y su objetivo puede ser múltiple:

- dimensionar los factores contextuales y de diagnóstico,
- identificar los grados de avance y aproximación al cumplimiento de los objetivos,
- cuantificar distintos aspectos del proceso de implementación de las políticas públicas y sus logros,
- medir la efectividad y el impacto estratégico de las políticas,
- construir evidencias para intervenir sobre los marcos interpretativos a partir de los cuales la sociedad problematiza los temas de la agenda pública.

En este sentido, son un insumo indispensable para la toma de decisiones, para fortalecer las capacidades de gestión, para la visibilización y sensibilización sobre problemáticas y para establecer una relación dialógica con la ciudadanía.

1.2. ¿Cómo se definen los indicadores?

Existen múltiples definiciones de indicador, ya que dependiendo de la perspectiva conceptual o del enfoque disciplinar se destacan algunos elementos por sobre otros. En el campo de las políticas públicas, los indicadores son instrumentos de medición que permiten señalar un fenómeno específico e identificar sus cambios dentro de un periodo determinado (IMC, 2010). Los indicadores se construyen a partir de un proceso de reflexión teórico-metodológica y situacional, cuyos rasgos constitutivos son los siguientes:

- **Marco teórico y contextual:** los indicadores se sustentan en una clara definición estratégica, conceptual y contextual sobre lo que se proponen medir (Schuschny y Soto, 2009)¹. Utilizar o formular indicadores no es solo una opción analítica, sino que involucra decisiones técnico-políticas en tanto que determina lo que va a ser mostrado y lo que no, lo que es importante conocer y lo que no. Por ello, la perspectiva conceptual adoptada no es neutral, sino que se construye desde una mirada particular en un contexto determinado.

¹ Cuando el fenómeno que se busca medir es multidimensional y, por lo tanto, no puede ser captado por un único indicador, se recurre a la construcción de indicadores compuestos o índices. Los indicadores compuestos y los índices resumen, en un valor, numerosos aspectos que pueden estar interrelacionados. De este modo, el índice combina la medición de un conjunto de variables —de manera sumaria o ponderada— para alcanzar un único valor para cada una de las unidades de análisis. Por su nivel de complejidad, los índices requieren de un análisis de sensibilidad y robustez más exigente. Para ello, es recomendable involucrar a diversas personas e instituciones especializadas en la materia para la realización de rondas de consulta y retroalimentación.

Tanto en su elaboración como en su elección intervienen la voluntad y los intereses de quien los emplea. Por lo tanto, dicha construcción conceptual es relacional, intersubjetiva y orientada al interés público.

- **Operatividad:** a partir de la construcción conceptual mencionada, el indicador debe proveer información que permita su aplicación práctica de manera correcta en el contexto específico para el cual fue creado. Los indicadores deben ofrecer información relativa a la dimensión u objeto analizado de manera simple, precisa y sin ambigüedad. Así como también, establecer el modo de identificar las unidades de análisis y de registrar la información.
- **Rigurosidad metodológica:** la recolección de la información, su procesamiento y análisis implican un procedimiento formalizado, sistemático y riguroso válido dentro de los cánones de la investigación científica.
- **Validez:** la fuente de información, ya sea primaria o secundaria, debe ser confiable.
- **Consistencia:** la información y el método de cálculo deben ser coherentes con lo que se quiere medir, ello implica que el proceso de operacionalización del fenómeno debe estar basado en el razonamiento lógico.

1.3. Tipos de indicadores

Aun reconociendo que existen diversas clasificaciones sobre los tipos de indicadores, pueden identificarse tres grandes conjuntos: indicadores de situación problemática y contexto, indicadores de seguimiento de gestión e indicadores de impacto. A continuación, se describe cada uno de ellos.

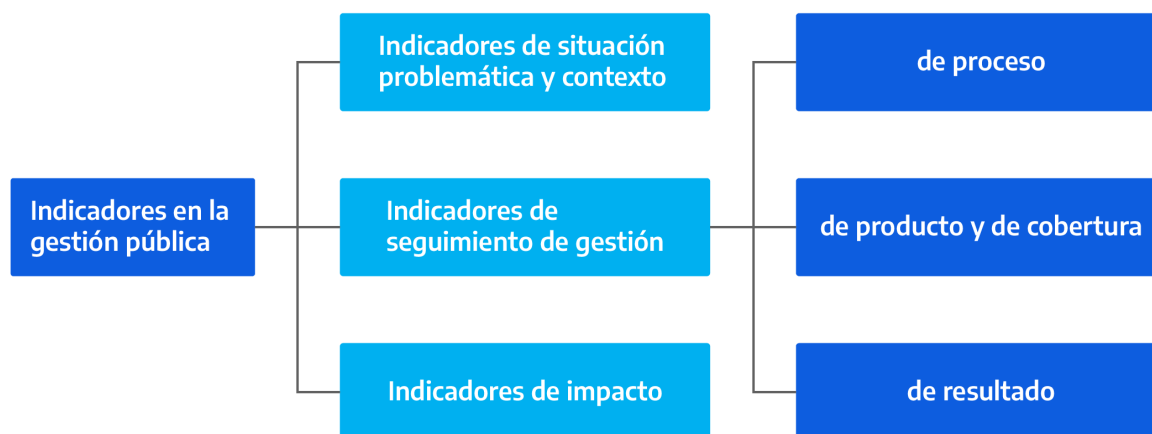
Los indicadores de situación problemática y contexto de la intervención pública brindan información sobre la situación en la cual se encuentra la población o el sector sobre el que se desarrolla la política en el momento previo a su implementación. Muchos de ellos están contruidos sobre la base de estadísticas que cuentan con series históricas, las cuales permiten reconstruir la evolución —o tasa de variación— a lo largo del tiempo. Este tipo de indicadores son especialmente relevantes en el momento de planificación de una política, ya que permiten elaborar el diagnóstico sobre la situación problemática y, a su vez, sirven para contrastar los resultados de esa intervención pública. Asimismo, en algunos casos, pueden utilizarse para realizar ejercicios comparativos en torno a la relación entre la dotación de recursos o insumos y el nivel de cobertura de políticas actuales y/o previas.

Los indicadores de seguimiento de gestión proporcionan información para realizar el monitoreo periódico de la implementación de la política. Generalmente, los indicadores de seguimiento se construyen a partir de la comparación entre las metas planificadas y lo que efectivamente se logra realizar. En esta instancia, los indicadores pueden ser de proceso, de producto y de resultado. Los indicadores de proceso analizan el desempeño de la política en los procedimientos y actividades (uso de los recursos, desarrollo de las etapas de trabajo, tiempos de ejecución, etc.) y su relación con los plazos establecidos. Los indicadores de producto brindan información sobre el volumen de los bienes, los servicios, y las transferencias producidos y/o brindados —ya sea en términos absolutos como relativos—. Dentro de este tipo pueden incluirse los indicadores de cobertura, que permiten medir el alcance de la política en relación con el universo de la población objetivo. Los indicadores de resultado buscan verificar la existencia y la magnitud de los cambios en el comportamiento, estado, actitud o certificación de la población receptora de los bienes o servicios de un proyecto o programa. Permiten cuantificar el grado de cumplimiento de los objetivos de la acción estatal.

Dado que los indicadores de seguimiento se aplican durante el proceso de implementación, permiten detectar factores que obstaculizan o dificultan la ejecución de las actividades y realizar ajustes durante el propio proceso. Esta instancia desafía a los equipos de trabajo a desarrollar una mirada crítica constante sobre las propias prácticas. De ahí que el proceso de monitoreo requiere de un apoyo político-institucional que involucre a los equipos técnicos para que estos asuman esta actividad como un factor de mejora continua de la gestión pública (Mondragón, 2003).

Los indicadores de impacto, por su parte, analizan los efectos directos e indirectos que las políticas tienen sobre el conjunto de la población. A diferencia de los indicadores de resultado, no se circunscriben exclusivamente a la población objetivo (o sector) y pueden incluir el análisis de factores que no fueron parte de la política pero que han repercutido sobre la situación problemática (IMC, 2010). Teniendo en cuenta el alcance y los objetivos de este tipo de indicadores, estos pueden medirse después de la finalización de un programa o luego de transcurrido un tiempo considerable de implementación de una política.

Gráfico N° 1. Tipos de indicadores en la gestión pública



Fuente: elaboración propia.

En virtud de sus múltiples propósitos, los indicadores de gestión podrían agruparse en dos grandes conjuntos: por un lado, aquellos orientados al seguimiento de la gestión en términos de sus procesos, productos y cobertura y, por el otro, aquellos que se proponen monitorear la contribución de las políticas a los objetivos estratégicos formulados a partir de sus resultados e impacto.

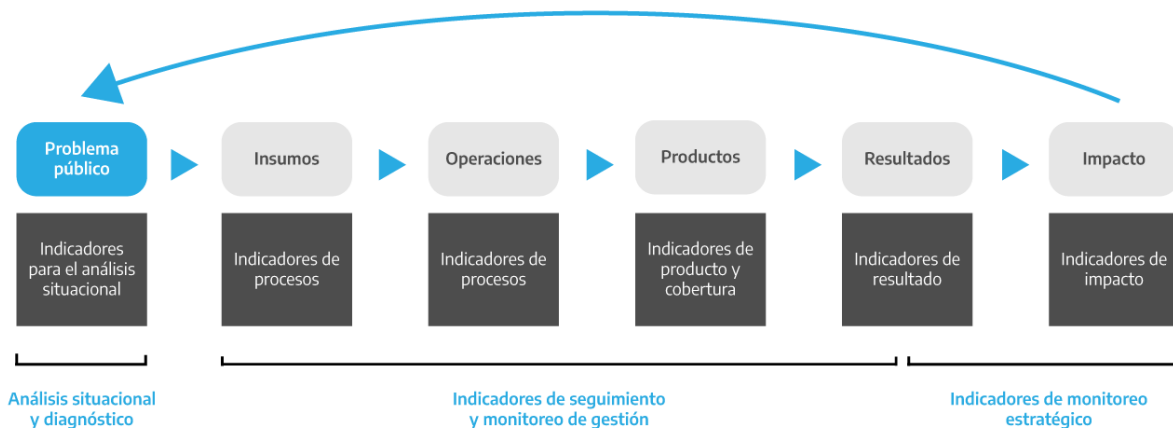
1.4. Los indicadores desde la mirada del Modelo de Agregación de Valor Público

En el marco de la identificación de los indicadores relevantes en los procesos de formulación, implementación y evaluación de políticas públicas situadas, se requiere de herramientas analíticas capaces de articular sus dimensiones estratégica y operativa. En virtud de ello, se retoma el Modelo de Agregación de Valor Público (Sotelo Maciel, 2014, 2016), que fuera formulado como insumo cognitivo para favorecer los procesos de planificación. De acuerdo a este enfoque, la razón de ser de las políticas públicas es la transformación de la realidad en un sentido deseado, a partir de la necesidad de revertir problemas o brechas existentes en la sociedad entre la situación actual y cobertura integral de las distintas necesidades de la población. De este modo, se genera valor público en las respuestas a problemas relevantes para los ciudadanos y las ciudadanas y en la apertura de nuevas posibilidades de desarrollo para las generaciones actuales y futuras, así como también en el despliegue de procesos que construyen desarrollo, comunidad, ciudadanía, democracia y capital social.

A partir de la definición del sentido estratégico de la transformación que se busca mediante la acción estatal, el Modelo de Agregación de Valor Público “encadena”, es decir, vincula y relaciona los siguientes eslabones: los insumos, que son los recursos disponibles para llevar a cabo la acción estatal; las operaciones, que remiten a los procesos que combinan y transforman los recursos e insumos en productos y que están compuestas por un conjunto de actividades; los productos, que son aquellos bienes y servicios que una institución pública entrega al ámbito de la sociedad u otra organización del sector público; los resultados esperados, que establecen las metas en la cantidad y calidad de los bienes y servicios producidos; y los impactos, que cuantifican las transformaciones alcanzadas sobre la situación problemática sobre la que se propuso intervenir.

A la hora de elaborar indicadores, la recuperación de este modelo aporta una mirada ordenadora de la función que cada tipo de indicador cumple a lo largo del ciclo de la política pública, a partir de la identificación del tipo de información específica que requiere cada instancia. El gráfico N° 2 sintetiza dicha articulación.

Gráfico N°2. Los indicadores en la cadena de valor público



Fuente: elaboración propia sobre la base de Sotelo Maciel (2014, 2016).

En suma, los distintos tipos de indicadores de gestión aportan información relevante en cada uno de los eslabones de la cadena de agregación de valor público que constituyen las políticas públicas. Durante la etapa de planificación, los indicadores permiten conocer y construir, sobre la base de la evidencia, la situación problemática que se espera revertir. En la etapa de implementación de la política, los indicadores son herramientas que se enmarcan en las estrategias de seguimiento de gestión, mientras que en el proceso de la evaluación permiten medir e identificar los grados de avance y aproximación al cumplimiento de los objetivos propuestos en la planificación.

2- Elementos para la construcción de indicadores

Más allá de la función específica de los indicadores en cada una de estas etapas, en todos los casos su construcción requiere explicitar la definición de un conjunto de elementos que se detallan a continuación. Cabe aclarar que los ejemplos que se presentan a lo largo del texto fueron elaborados sobre la base de acciones estatales y políticas existentes, pero no expresan casos o números reales, sino que fueron creados para ilustrar y facilitar la comprensión, tanto de los elementos que los constituyen como situaciones que requieren construir indicadores propios antes que la utilización de aquellos instrumentos “enlatados”, externos al análisis situacional.

2.1. Definición conceptual de lo que se quiere medir con el indicador

El primer paso para la definición conceptual de un indicador es realizar una revisión del objetivo de la política y del propósito en el marco del análisis situacional, teniendo en cuenta el sentido de la transformación que la política pública se propuso en el momento de planificación, la identificación de las causas críticas y el mapeo de actores (JGM, 2020). Esta reconstrucción resulta útil para encuadrar la medición en virtud de las características específicas de la política y del sentido de la transformación esperada.

Sobre la base de esa primera definición conceptual se pueden identificar las dimensiones de análisis, que son aquellos factores que configuran un problema y que permiten identificar los distintos aspectos que se consideran en el análisis del objeto de estudio. De este modo, el propio proceso de construcción de las dimensiones analíticas, variables e indicadores en la gestión pública es un proceso conceptual y metodológico que está atravesado por el análisis situacional, la compleja red de relaciones del aparato estatal, organizaciones y una diversidad de perspectivas políticas e ideológicas que se encuentran en pugna en el marco de la institucionalidad democrática. Aquí reside la necesidad de explicitar los marcos conceptuales desde los cuales se construirán las herramientas metodológicas de seguimiento.

En el capítulo siguiente se desarrolla un ejercicio de definición conceptual y operacionalización de cada uno de los ejes transversales planteados —inclusión, federalismo, géneros y diversidad y sustentabilidad— con el fin de identificar sus dimensiones de análisis más significativas para la construcción de indicadores de gestión pública. Sin embargo, este ejercicio es a modo orientativo, ya que dichas dimensiones deberán ajustarse a los objetivos específicos de cada sector de políticas y a sus contextos de implementación.

Preguntas clave

- ¿El indicador busca obtener información acerca de cambios o procesos de relevancia?
- ¿Se basa en un modelo conceptual aceptado, explicitado y con buen sustento científico?
- ¿El indicador presenta correspondencia con las dimensiones de análisis que fueron operacionalizadas²?

2.2. Tipo de indicador requerido y su alcance

En segundo lugar, se requiere definir el momento del ciclo de la política pública sobre el que se requiere obtener información, es decir, si se trata de la etapa de planificación, implementación/seguimiento o evaluación de manera articulada a los eslabones de la cadena de agregación de valor público. A partir de ello, se debe seleccionar el tipo de indicador que, de acuerdo a la clasificación presentada en el apartado 1.3 sobre tipo de indicadores, puede ser: de situación problemática, de proceso, de producto, de cobertura, de resultado o de impacto.

Por su parte, dado que la potencialidad de los indicadores reside en su capacidad de brindar información específica dentro de una realidad compleja y multicausal, se requiere delimitar su alcance. Ello implica realizar “recortes” coherentes con su propósito precisando el alcance temporal, espacial, jurisdiccional, organizacional, entre otros.

² Entendemos por operacionalización el procedimiento por el cual se logra medir en un plano concreto y/u observable una variable o dimensión conceptual.

Tabla N°1. Ejemplos de indicadores por tipo. Caso: programa de asistencia alimentaria

Ciclo de la política	Tipo de indicador	Ejemplo
Planificación	Indicador de situación problemática o contexto	<ul style="list-style-type: none"> - Porcentaje de niños, niñas y adolescentes (hasta 14 años) que viven en Argentina con déficit en el acceso a la canasta básica alimentaria. - Cantidad de hogares con niños, niñas y adolescentes (hasta 14 años) en Argentina con déficit en el acceso a la canasta básica alimentaria.
Implementación y seguimiento	Indicador de Proceso	<ul style="list-style-type: none"> - Tiempo promedio de tramitación para el acceso al programa de asistencia alimentaria. - Cantidad de inscripciones al programa de asistencia alimentaria a través de los distintos canales de inscripción (oficinas públicas, web, aplicación, operativos en terreno).
	Indicador de Producto	<ul style="list-style-type: none"> - Montos totales transferidos mensualmente a los beneficiarios del programa de asistencia alimentaria
	Indicador de Cobertura	<ul style="list-style-type: none"> - Cantidad de personas alcanzadas por el programa de asistencia alimentaria. - Porcentaje de niños, niñas y adolescentes (hasta 14 años) que viven en hogares con déficit en el acceso a la canasta básica alimentaria que recibieron asistencia alimentaria.
	Indicador de Resultado	<ul style="list-style-type: none"> - Tasa de variación interanual en la cantidad de niños, niñas y adolescentes (hasta 14 años) que acceden a la canasta básica alimentaria en Argentina.
Evaluación estratégica	Indicador de Impacto	<ul style="list-style-type: none"> - Prevalencia de retraso en el crecimiento (baja talla para la edad) en la población de menores de 5 años con cobertura pública exclusiva.

Fuente: elaboración propia.

Preguntas clave

- El tipo de indicadores seleccionado ¿es adecuado y brinda información específica y relevante sobre el ciclo de la política que se quiere medir?
- ¿El indicador identifica el eslabón de la cadena de agregación de valor público sobre la que se focaliza?
- ¿El indicador tiene un alcance/recorte circunscripto a lo que se quiere medir?

2.3. Definición operativa de lo que se quiere medir

Esta instancia consiste en un proceso teórico-metodológico de desagregación lógica de los conceptos. Es decir, se trata de construir un puente que va desde las definiciones conceptuales sobre lo que se quiere medir hacia la definición de los elementos que componen el indicador, tales como las variables, el universo de análisis, las unidades de análisis y el sistema de categorías. En conjunto, brindan información o “instrucciones” precisas acerca de la información que deberá recopilarse para la medición y posterior interpretación de los datos recabados. Veamos los principales elementos para su construcción.

a) Variables y sistema de categorías

Una variable es cualquier cantidad que varía por lo que puede ser la característica, cualidad o atributo de una persona, grupo, acontecimiento que puede cambiar de valor. Las variables son, por otro lado, los recursos teóricos que permiten transformar e interpretar las unidades de análisis en datos.

Las categorías son los distintos modos de expresar las diferencias inherentes a una variable y el sistema de categorías es el conjunto de categorías que integran una variable. El sistema de categorías no está dado a priori, sino que —al igual que la variable— implica un proceso de definición conceptual y metodológico. El sistema debe ser exhaustivo (es decir, que alcance a todas las opciones posibles) y las categorías deben ser mutuamente excluyentes (es decir, que a cada unidad debe corresponder solo una categoría dentro de la variable enunciada).

Los sistemas de categorías cuantitativos se expresan en números absolutos o relativos o escalas numéricas mientras que los sistemas de categorías cualitativos miden las variaciones entre las unidades de análisis con escalas establecidas en función de la variable.

Tabla N°2. Ejemplos de variables y sistemas de categorías

Variable	Sistema de categorías	Categorías
Cantidad de personas asistidas	Número absoluto	Todos los números naturales
Edad de las personas asistidas	Escala numérica	0 a 19 / 20 a 39 / 40 a 59 / 60 a 79 / 80 a 99 / más de 99
Grado de satisfacción con la red de comercios adheridos al programa	Cualitativo	Muy satisfecho / Satisfecho / Poco satisfecho / Insatisfecho / ns/nc

Fuente: elaboración propia.

b) Universo, unidades de análisis y unidades de medida

El **universo de análisis** es el conjunto (la totalidad) de las entidades (personas, actividades, bienes, servicios, etc.) que son alcanzadas por la definición del objeto de estudio.

Las **unidades de análisis** son cada una de las entidades –personas, grupos de personas, instituciones, objetos o programas– que permiten identificar cómo se expresa la variable en cada caso.

La **unidad de medida** es la referencia convencional que permite asignar una cantidad determinada a cada una de las unidades de análisis con el fin de compararlas.

Tabla N°3. Ejemplos de universo, unidades de análisis y unidades de medida

Universo	Unidad de análisis	Unidad de medida
Total de personas que cobran la Asignación Universal por Hijo/a con hijos/as de hasta 14 años inclusive	Cada una de las personas que cobran la Asignación Universal por Hijo/a con hijos/as de hasta 14 años inclusive	Personas asistidas
Total de personas embarazadas a partir de los 3 meses que cobren la Asignación Universal por Embarazo para Protección Social	Cada uno de las personas que cobran la Asignación Universal por Embarazo	Personas asistidas
Total de comercios de cercanía adheridos al programa de asistencia alimentaria	Cada una de los comercios de cercanía adheridos al programa de asistencia alimentaria	Comercios adheridos
Monto transferido por el programa de asistencia alimentaria	Transferencias realizadas por el programa de asistencia alimentaria	Pesos argentinos

Fuente: elaboración propia.

c) Método de cálculo

El método de cálculo es la ecuación que permitirá relacionar las variables en virtud de lo que se quiere medir. Veamos unos ejemplos:

Sumatoria: mide cantidades de una sola variable.

Porcentaje: permite relacionar el universo poblacional con la parte de ese universo donde se está midiendo. También se puede decir que es una razón entre dos variables con una misma unidad de medida. Por esta razón es una buena fórmula para medir cobertura. Se expresa con un número como una fracción de 100 (por ciento, que significa “de cada 100”).

Promedio: se calcula a partir de la suma de todos sus valores dividida entre el número de sumandos. También es conocido como media aritmética de un conjunto finito de números.

Tasa de variación: es el cociente de la misma variable referida a periodos de tiempo diferentes. También suele estar expresado en porcentaje.

Brechas: indica la diferencia entre dos conjuntos poblacionales en relación a una misma variable (acceso a derechos, condiciones de vida, nivel educativo, etc.). Se calcula como el cociente entre los resultados del indicador de cada uno de los conjuntos poblacionales.

Tasa de concentración: se utiliza para conocer el reparto de los distintos grupos poblacionales con respecto a una variable. Si el reparto es equitativo, el total se reparte en forma igualitaria, en cambio, si algunos grupos poblacionales concentran gran parte del total, el reparto es desigual.

Tabla N°4. Ejemplos de métodos de cálculo de los indicadores

Método de cálculo	Ejemplo	Fórmula
Sumatoria	Cantidad de personas que recibieron el subsidio	Suma de unidades observadas
Porcentaje	Porcentaje de niños, niñas y adolescentes (hasta 14 años) que viven en Argentina con déficit en el acceso a la canasta básica alimentaria	$\frac{\text{Cantidad de niños/as y adolescentes con déficit en el acceso a la canasta básica alimentaria}}{\text{Cantidad de niños/as y adolescentes que viven en Argentina}}$
Promedio	Promedio de edad de niños, niñas y adolescentes (hasta 14 años) que viven en Argentina con déficit en el acceso a la canasta básica alimentaria	$\frac{\text{Suma de las edades de todos los niños, niñas y adolescentes (hasta 14 años) que viven en Argentina con déficit en el acceso a la canasta básica alimentaria}}{\text{Cantidad de niños, niñas y adolescentes contabilizados}}$
Tasa de variación	Tasa de variación interanual en la cantidad de niños, niñas y adolescentes (hasta 14 años) que acceden a la canasta básica alimentaria en Argentina	$\frac{\text{Porcentaje de niños, niñas y adolescentes (hasta 14 años) que viven en Argentina con déficit en el acceso a la canasta básica alimentaria en 2021} - \text{Porcentaje de niños, niñas y adolescentes (hasta 14 años) que viven en Argentina con déficit en el acceso a la canasta básica alimentaria en 2022}}{\text{Porcentaje de niños, niñas y adolescentes (hasta 14 años) que viven en Argentina con déficit en el acceso a la canasta básica alimentaria en 2022}}$
Brecha	Brecha de género en la tasa de empleo	$\frac{\text{Tasa de empleo en mujeres} - \text{Tasa de empleo en varones}}{\text{Tasa de empleo en varones}}$

Fuente: elaboración propia.

Preguntas clave

- La definición de cada uno de los elementos ¿es coherente con la definición conceptual, el alcance y tipo de indicador?
- La definición de cada uno de los elementos ¿es clara, precisa y puede ser aplicada directamente en el contexto específico?

2.4. Fuentes de información

Para establecer las fuentes de información es preciso analizar la factibilidad para su acceso y/o relevamiento. El indicador puede estar correctamente construido, pero requiere que los datos e información sean accesibles. Por este motivo, en esta instancia deben analizarse tres aspectos clave:

- Las fuentes de información disponibles.
- Los mecanismos institucionales para acceder a las fuentes de información.
- La identificación de las vacancias o inconsistencias entre la información requerida y la disponible.

Luego de este análisis, deben revisarse los pasos previos con el fin de chequear la consistencia del indicador en relación a las fuentes de información. A partir de ello, es probable que deba ajustarse la definición operativa en virtud de su factibilidad.

Las fuentes primarias de información son aquellas producidas por el propio equipo que construye e implementa el indicador, mientras que las fuentes secundarias están compuestas por toda aquella información producida por otras instituciones. En el ítem 2.7 se detallan los mecanismos para la recopilación y procesamiento de la información.

Preguntas clave

- Los datos que se requieren para documentar el indicador ¿se pueden obtener? ¿Son accesibles?
- La fuente de información ¿provee información robusta sobre su metodología de producción? ¿Es confiable?
- En función del análisis de la información ¿se debe revisar o modificar lo definido en la instancia de construcción del indicador?

2.5. Frecuencia de medición

Para establecer la frecuencia de medición deben equilibrarse dos cuestiones que suelen estar disociadas. Por un lado, el interés de contar con una actualización constante de los datos acerca de la evolución de las políticas y, por el otro, el tiempo necesario para recolectar, registrar, procesar y analizar la información. El criterio para equilibrar ambas cuestiones está vinculado al propósito y los usos definidos para el indicador. No es lo mismo que sea un insumo para la toma de decisiones o una herramienta de visibilización social de una problemática.

A su vez, hay algunos indicadores que, por el tipo de objeto que buscan medir, requieren de un periodo de tiempo amplio para poder dar cuenta de los logros de la política. Entre ellos, se ubican los indicadores de impacto, que se proponen analizar la tasa de variación en aspectos poblacionales o sectoriales que configuran problemas estructurales y cuya variación difícilmente tenga relevancia estadística en periodos de análisis cortos.

Preguntas clave

- La frecuencia de medición establecida ¿permite cumplir con los objetivos y propósitos del indicador?
- ¿Hay disponibilidad de recursos para medir con la periodicidad esperada?

2.6. Línea de base y meta

La **línea de base** (o valor base) constituye la primera medición de un indicador. Es el valor correspondiente al periodo en el cual empieza la ventana temporal del indicador. En muchos casos es posible tomar una medida previa al lanzamiento de la intervención, en otros, nace con el programa o es tomada durante su vigencia.

La **meta** representa la expresión concreta y cuantificable de los logros que se esperan alcanzar en un determinado periodo para los objetivos que se hayan planteado. Responde a la pregunta ¿cuánto lograremos y cuándo lo haremos? La meta permitirá comparar los resultados de la implementación con un parámetro predefinido.

La unidad de medida de la línea de base y de la meta deben coincidir con la unidad de medida del indicador. Una vez que se establece la línea base y se obtiene la información provista en los parámetros de medición del indicador, es posible observar avances o retrocesos respecto a las metas propuestas.

Cabe advertir, que la meta es un elemento que no siempre puede establecerse en el momento de construcción del indicador.

2.7. Relevamiento de la información

El relevamiento de la información debe desarrollarse con sistematicidad y rigurosidad metodológicas, lo que significa contar con equipos técnicos que cuenten con conocimientos sobre producción, registro y procesamiento de información.

Los mecanismos de producción de **información primaria** se nutren de las técnicas de investigación de las ciencias sociales. Entre ellas, las más usuales son las encuestas, las entrevistas, las observaciones (participantes y no participantes), los grupos focales y el análisis documental.

A su vez, en el marco de la implementación de las políticas públicas, las instituciones estatales producen información mediante el desarrollo de los **registros administrativos**, que pueden definirse como el conjunto de datos relativos a personas físicas o jurídicas, bienes, actividades económicas, sociales, culturales, educativas, etc. en posesión de las instituciones públicas, que son recabadas como parte de sus obligaciones legales e institucionales. La producción de información es parte de la estrategia de sustentabilidad de una política y un aporte para la elaboración de nuevas políticas en la materia. El aspecto crítico de los registros administrativos es la interoperabilidad entre los sistemas, lo que permite su uso integrado para el conjunto del aparato estatal.

Las **fuentes secundarias** suelen estar basadas en la **producción estadística** de otras instituciones nacionales, provinciales y también internacionales. Como se ha comentado, las estadísticas permiten construir indicadores de contexto, que son fundamentales para el diseño de una política y también para los indicadores de impacto, que buscan indagar en los logros de la política o la situación problemática sobre la que se propuso revertir. Realizar inventarios de los datos disponibles es relevante para poder generar estrategias coherentes a los compromisos políticos de las autoridades nacionales.

A la hora de utilizar fuentes de información secundarias, deben considerarse dos cuestiones de distinta índole. Por un lado, debe comprenderse el proceso conceptual y metodológico de la construcción de los datos —indicando con precisión qué se mide y de qué modo—. Ello es indispensable para interpretar correctamente sus resultados y analizar su consistencia con el indicador que se diseñó. Para saldar las dudas que pudieran surgir en la interpretación del reporte estadístico o asegurarse de su correcta comprensión, es recomendable contactar al equipo técnico que lo realizó. Por otro lado, algunas estadísticas no son públicas, motivo por el cual se requiere establecer mecanismos formales (tales como convenios) para su acceso y manipulación estadística.

El análisis de series de datos de fuentes de información distintas que requieran “empalmes” deben detallarse en un anexo metodológico que acompañe al indicador.

2.8. Procesamiento y análisis de la información

El **procesamiento** de los datos consiste en el ordenamiento de la información requerida sobre la base de las matrices de análisis. Cada técnica de investigación cuenta con mecanismos específicos para el procesamiento de la información recolectada. Las técnicas cuantitativas —tales como las encuestas o los registros de datos directos— se procesan a partir de operaciones estadísticas, mientras que las técnicas cualitativas requieren del desarrollo de procesos de categorización y codificación de los datos específicos.

Por su parte, el **análisis** de la información consiste en el cruce de las variables sobre la base de los métodos de cálculo estipulados en el indicador. Posteriormente, el resultado de estas operaciones se contrasta con la línea de base, con las metas planificadas de acuerdo a los plazos establecidos y con los objetivos de la política. Asimismo, un segundo nivel de análisis puede establecer relaciones entre el indicador y otros datos existentes que, complementariamente, permitan arribar a hallazgos y conclusiones de mayor grado de generalidad, basadas en esa evidencia. Esto puede dar lugar a la formulación de nuevos interrogantes que permitan contribuir a la mejora en la efectividad de las políticas públicas.

En el marco de las estrategias de seguimiento de gestión, las mediciones mediante los indicadores se integran a los informes o reportes que analizan los procesos de implementación de las políticas públicas.

3- Indicadores transversales para la medición de los resultados de gobierno

A partir de la definición de las características generales de los indicadores de gestión pública, en el presente capítulo se focaliza en las implicancias y especificidades de un conjunto de indicadores transversales para la medición de los resultados de las políticas públicas.

Un proyecto político de gobierno no se circunscribe a las acciones de cada una de sus áreas de trabajo u organismos públicos, sino que se expresa en aquello que amalgama sus diferentes acciones a partir de ejes estratégicos de gestión. Estos ejes se definen en función del conjunto de problemas que, en un contexto determinado, se definen como prioritarios. Por lo tanto, constituyen orientaciones estratégicas para la resolución de problemas complejos e interrelacionados que articulan distintos objetivos y resultados. Ahora bien, ¿cómo analizar, en contextos de emergencia y gestiones de mediano plazo, los logros de la gestión y no solo el de cada uno de los programas? El uso más frecuente de los indicadores está vinculado al análisis de proyectos o programas específicos. Sin embargo, dar cuenta de la complejidad de los problemas que una gestión enfrenta y prioriza resolver requiere de otro tipo de mediciones que permitan evaluar los resultados de gestión y hacer comprensible los logros de corto y mediano plazo.

3.1. Antecedentes de transversalización en la gestión pública

Para emprender el trabajo sobre las implicancias de la transversalización como evaluación de la gestión pueden recuperarse tres iniciativas recientes desarrolladas en distintas escalas que sirven como antecedentes: la agenda de desarrollo liderada por Naciones Unidas con los Objetivos de Desarrollo del Milenio, que tuvo su continuidad en los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Agenda 2030; el análisis transversal del presupuesto nacional argentino; y la política de transversalización de la perspectiva de género y diversidad en las políticas públicas.

La agenda de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) 2030 es un acuerdo entre los Estados miembros de la Organización de las Naciones Unidas que estableció ejes transversales para la formulación de políticas de desarrollo, a partir de los cuales los países se comprometieron a alcanzar un conjunto de metas dentro de un periodo determinado. De este modo, visibilizan la escala y la necesaria transversalización de las intervenciones para poner fin a la pobreza, proteger el planeta y mejorar la vida y las perspectivas de las personas en todo el mundo, evidenciando el sentido de una transformación. En este marco, el desafío permanente para los países es la construcción de los consensos políticos a nivel nacional, la formulación de las condiciones institucionales y la elaboración de las herramientas metodológicas para su efectiva implementación (CEPAL, 2019).

Otro ejemplo de implementación de este enfoque estratégico es el análisis transversal del presupuesto público a nivel nacional³. Este procesa la información presupuestaria, agrupando programas y acciones de distintas áreas de gobierno sobre la base de grandes ejes de la política pública. De esta manera, permite comprender de modo agregado la orientación general en el uso de los recursos públicos y facilita la visualización, organización y coordinación de las acciones de gobierno.

Por su parte, existe una reciente propuesta para avanzar hacia la transversalización de la perspectiva de género y diversidad en las políticas públicas. Esta iniciativa ofrece una nueva mirada sobre las acciones de gobierno, resituando el concepto de transversalización en el centro de la planificación estratégica. Desde esta perspectiva, el concepto de transversalización construye una nueva modalidad de intervención sobre los problemas sociales que consiste en un abordaje capaz de superar el carácter estrictamente sectorial del campo de intervención, para dar lugar a una metodología de trabajo que interroga e interpela al conjunto de las políticas desde una misma situación problemática, cuyas repercusiones e impactos inciden (aunque muchas veces de modo velado) en los distintos aspectos de la vida social. De este modo, el movimiento de los feminismos y diversidades aportó un elemento clave a los tradicionales “manuales” de planificación, implementación y evaluación de políticas públicas.

3.2. Implicancias de los ejes transversales en la gestión pública

Parafraseando los aportes en el campo de la perspectiva de género y diversidad, se puede establecer que la transversalización es un ejercicio que implica observar y evaluar desde una dimensión, eje de trabajo o perspectiva las implicancias que cualquier acción política o programa tiene en todas las áreas y en todos los niveles para un problema definido. De este modo, el análisis transversal permite establecer si la acción política tiende a perpetuar, reforzar, revertir, transformar, morigerar o contrarrestar dicho problema. La transversalización, en este sentido, es una herramienta útil a la gestión en tanto permite repensar y revisar las políticas a partir de la orientación estratégica trazada.

Por su carácter estratégico, los ejes transversales requieren de herramientas metodológicas que permitan construir parámetros para la medición de resultados en el corto y el mediano plazo desde una perspectiva de transformación profunda en el largo plazo, con el fin de asumir —en palabras de la Memoria del estado de la Nación 2020— “los desafíos estructurales con los que la Argentina viene lidiando desde hace rato” (Presidencia de la Nación, 2021: 11).

³ Presentación del análisis del Presupuesto Nacional en el sitio web de la Oficina Nacional del Presupuesto del Ministerio de Economía de la Nación, disponible en: https://www.economia.gob.ar/onp/presupuesto_ciudadano/seccion6.php

A partir de lo expuesto, la transversalización tiene varias implicancias:

- Desde una mirada estratégica, la articulación entre metas de corto y mediano plazo con objetivos de transformación profunda a largo plazo.
- En el plano operativo implica la articulación de problemas generales en las políticas públicas sectoriales.
- En el plano institucional favorece la articulación interinstitucional entre los organismos públicos, tanto entre dependencias y entidades de la Administración Pública Nacional como entre el gobierno nacional y los subnacionales. En ese sentido, se destaca la creación de los Gabinetes Nacionales de “Transversalización de la perspectiva de género y diversidad”, de “Promoción Federal y de “Cambio Climático”, entre otros.
- Permite evaluar los resultados de la gestión y reorientar la asignación y redistribución de los recursos públicos.
- Potencia la implementación de políticas orientadas al acceso a derechos y la igualdad sustantiva, ya que contribuye a identificar vacíos, áreas de oportunidad o duplicidades.

En este sentido, es fundamental avanzar en la construcción de indicadores específicos con el fin de realizar valoraciones complejas tanto de la efectividad como de los resultados de las políticas.

A continuación, se presentan cuatro ejes transversales de gestión a partir de los cuales es posible avanzar en la elaboración de estos indicadores: inclusión y acceso a derechos; géneros y diversidad; federalismo; sustentabilidad. Cada uno de estos ejes presenta distinto grado de avance y desafíos en su desarrollo. A continuación, se presenta una operacionalización⁴ de sus dimensiones de análisis, de los criterios para la construcción de indicadores y algunos ejemplos orientativos. Con ello, se busca brindar un insumo de trabajo para que los equipos técnicos de los distintos organismos tengan herramientas para repensar sus políticas desde este enfoque transversal.

3.3. Indicadores transversales y sus desafíos

Eje 1: Inclusión

¿Qué implica pensar la inclusión como un eje transversal de las políticas públicas?

Uno de los objetivos estratégicos de la actual gestión de gobierno consiste en el desarrollo inclusivo, lo que significa priorizar la implementación de políticas públicas que favorezcan la inclusión del conjunto de la población al acceso efectivo de los derechos garantizados por nuestra Constitución, los instrumentos internacionales de derechos humanos y las leyes nacionales que amplían su alcance.

⁴ Entendemos por operacionalización el proceso de definir variables o conceptos en factores medibles.

A partir de ello, a la hora de planificar, implementar, monitorear y evaluar políticas públicas en diversos ámbitos de intervención estatal deben tenerse en cuenta algunos factores centrales que afectan el abordaje de la inclusión en el contexto nacional:

Su carácter multidimensional: la exclusión social está centralmente asociada al problema de la pobreza e indigencia. Si bien esta es su cara más dramática, es posible identificar situaciones de exclusión en los distintos ámbitos de la vida sobre los cuales el Estado se propone intervenir, como el laboral, productivo, educativo, cultural, infraestructural, hábitat, etc. (PNUD,2021).

Su vínculo estructural con la desigualdad: la exclusión no es un problema individual de quienes están atravesando esta situación, sino que se trata de un problema que afecta al conjunto de la sociedad ya que es efecto y consecuencia de la desigualdad que persiste en los distintos planos de la vida. De este modo, las políticas públicas deben dar cuenta de las desigualdades existentes en cada uno de sus ámbitos de intervención (PNUD,2021).

La interseccionalidad de vulnerabilidades que afecta a la población excluida: la exclusión social genera un círculo de retroalimentación negativo, cuyo resultado es la concentración de múltiples dimensiones de exclusión en el ejercicio de derechos en los mismos sectores poblacionales. En ese marco, se comprende la interrelación entre las vulnerabilidades configuradas históricamente en torno a edad, sexo, pobreza, orientación sexual, identidad de género, migración y desplazamiento interno, discapacidad, pertenencia a comunidades indígenas u otras minorías, ruralidad, privación de la libertad, entre otras (MMGyD, 2021).

Existen numerosas estadísticas a nivel nacional, regional e internacional que permiten analizar la magnitud y la evolución en el tiempo de la exclusión social en sus distintas dimensiones (tales como el Índice de Desarrollo Humano, la Encuesta Permanente de Hogares, entre muchos otros) así como también la desigualdad (por ejemplo, el índice de Gini). Estas constituyen un punto de partida relevante para la elaboración de los indicadores de contexto que contribuyen al proceso de planificación de las políticas. Sin embargo, allí no se agota la posibilidad de dimensionar el problema. En primer lugar, se requiere un análisis situacional del marco conceptual-metodológico de las estadísticas, de modo tal de analizar las perspectivas desde las cuales se construyen sus objetos de estudio y los aspectos invisibilizados o subrepresentados. En segundo lugar, se debe indagar en la especificidad de la política y construir indicadores que permitan medir el grado de avance en el cumplimiento de sus objetivos estratégicos.

Desde esta mirada, situar el objetivo de inclusión como un eje transversal de las políticas públicas supone indagar en cada sector de políticas cuáles son las desigualdades existentes (manifiestas o subyacentes) y generar dispositivos para intervenir sobre ellas.

A los fines operativos, la construcción de indicadores transversales en torno a la inclusión supone tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Establecer las dimensiones de la desigualdad en el sector específico de políticas, dando cuenta del acceso diferencial a derechos.
- Identificar los grupos poblacionales afectados, es decir, “excluidos” o “vulnerables” del acceso a derechos, y la existencia de interseccionalidades recurrentes⁵.
- Evidenciar la magnitud de las desigualdades, a partir de la identificación de las brechas de acceso a derechos.
- Analizar las causas críticas de dicha desigualdad (JGM, 2020).
- Analizar si la política pública se orienta a disminuir, revertir o morigerar la desigualdad de la población en el acceso y ejercicio efectivo de derechos.

A continuación, se presentan algunos ejemplos de indicadores⁶ que permiten identificar logros de gestión desde una mirada de la inclusión, entendida como la accesibilidad a los derechos garantizados por la Constitución Nacional:

Tasa de cobertura de becas escolares según ingreso anual de los hogares
Tasa de concentración de personas con empleo registrado según máximo nivel educativo alcanzado
Brecha de acceso a agua segura según población rural y urbana

Eje 2: Géneros y diversidad

¿Qué implica pensar la perspectiva de géneros y diversidad como un eje transversal a las políticas públicas?

La decisión del actual Gobierno Nacional de crear un Ministerio de Mujeres, Géneros y Diversidad y un Gabinete Nacional para la Transversalización de las Políticas de Género brinda herramientas institucionales para identificar qué implica transversalizar la perspectiva de género y diversidad (PGyD) en las políticas públicas. En dicho marco, los documentos oficiales vinculados a la temática permiten identificar cuatro dimensiones para su operacionalización.

⁵ El Gabinete de Ciudadanía tiene por función analizar el acceso a servicios y derechos. Disponible en: <https://www.argentina.gob.ar/jefatura/gabinetes-ministeriales/ciudadania>

⁶ Los ejemplos no remiten a políticas concretas, sino que son situaciones ficticias que permiten ilustrar el tema.

Los patrones estructurales de la desigualdad ponen de manifiesto la construcción histórica de las relaciones de poder en las sociedades contemporáneas. Este sistema desigual que ordena la vida de las sociedades es lo que se denomina patriarcado, en tanto se basa en la supremacía, la jerarquía y el privilegio de los varones con respecto a las mujeres y LGBTI+⁷ y, consecuentemente, su capacidad de ejercicio de poder como autoridad. El patriarcado está presente, en mayor o menor medida, en todos los ámbitos y la importancia de poder identificarlo radica en interrumpir la reproducción de los patrones de desigualdad que genera. El Plan Nacional de Igualdad en la Diversidad, plantea que “dado que no existen políticas neutrales al género, en todo caso, serán sensibles, insensibles o transformadoras de los patrones estructurales de la desigualdad” (MMGyD, 2021).

La desigualdad en el acceso a derechos se expresa tanto en el reconocimiento (igualdad formal) como en el ejercicio (igualdad real o sustantiva) de derechos. En ese sentido, las acciones estatales pueden analizarse en término de su acercamiento y alejamiento respecto de la igualdad formal y real de derechos para las mujeres, LGBTI+.

Interseccionalidad: las relaciones de género son parte de un sistema social más amplio que es atravesado por otros factores que producen desigualdades. Por lo tanto, se debe tener en cuenta que estas desigualdades basadas en el género se intersectan con otros factores de desigualdad tales como la etnia, la clase social, la edad, la discapacidad, migración, entre otros, que deben ser contemplados también a la hora de mirar los escenarios sobre los que se encararan procesos de planificación y seguimiento.

Estereotipos y roles de género: en las distintas actividades sociales, económicas, culturales y políticas de nuestra sociedad se naturalizan estereotipos y roles de género. Estos consisten en el conjunto de prácticas y habilidades que son enseñadas a lo largo de la vida de las personas a partir de las representaciones sociales acerca de los sexos y que repercuten en los sentimientos, los comportamientos y en las distintas formas de desenvolverse en sociedad. Esto impacta en la expectativa que la sociedad proyecta sobre mujeres y varones, así como en las sanciones o aprobaciones que son desplegadas, según se cumpla o no con comportamientos esperados para cada sexo. Éstos se presentan de manera explícita en el lenguaje, en las normas escritas y en los documentos públicos, así como de manera tácita o consuetudinaria en las prácticas cotidianas de manera informal. Por ese motivo, debe indagarse si la acción estatal naturaliza y reproduce dichos estereotipos o si contribuye a su transformación.

⁷ La sigla LGBTI+ refiere a personas con identidades no heteronormadas, tales como lesbianas, gays, bisexuales, travestis, transexuales, transgénero, intersex, y las que puedan ir emergiendo hacia adelante.

Ahora bien, ¿cómo se construyen indicadores que den cuenta de estas dimensiones?

La Cuarta Conferencia Mundial de la Mujer que se llevó a cabo en Beijing en 1995 acordó que las estadísticas desagregadas por sexo son un mecanismo fundamental para reconocer y visibilizar las inequidades de género. Sin embargo, una estadística sobre mujeres no es necesariamente una estadística con perspectiva de género. Al respecto podemos señalar dos limitaciones.

La primera limitación remite a la concepción binaria de este enfoque y la necesidad de superarlo atendiendo a las diversidades. Sexo y género no son lo mismo. La asignación del sexo al momento del nacimiento está basada en las percepciones construidas acerca de la genitalidad de las personas recién nacidas⁸. Por su parte, el género remite a la identidad autopercebida, tal como cada persona la siente profundamente —incluyendo la vivencia personal, la vestimenta, el modo de hablar y los modales— la cual podría corresponder o no con el sexo asignado al momento del nacimiento. En nuestro país, en 2012 se sancionó la Ley 26.743 de Identidad de Género, y en su Artículo 1, inciso c) se reconoce el derecho de toda persona a “ser tratada de acuerdo con su identidad de género y, en particular, a ser identificada de ese modo en los instrumentos que acreditan su identidad respecto de el/los nombre/s de pila, imagen y sexo con los que allí es registrada”.

¿Cómo superar la concepción binaria sobre los sexos y respetar la diversidad de géneros en los indicadores? El decreto 476/2021⁹ establece la posibilidad de que toda persona que no se reconozca en las categorías binarias (femenino/masculino) pueda solicitar la incorporación en los documentos de identidad y/o pasaporte de la X en el campo “sexo”. Se trata de una norma que permitirá incluir a las identidades sexo-genéricas diversas al sistema de categorías de la variable “sexo” de los instrumentos de recolección y registro de la información pública.

En segundo lugar, las estadísticas desagregadas por sexo tienen la capacidad de poner de manifiesto las desigualdades entre los géneros. En este sentido, el registro cuantitativo de la situación de personas de distinto sexo constituye información relevante, pero los indicadores de género deben documentar la relación de poder entre los géneros, evidenciando las causas y las consecuencias de la desigualdad histórico-estructural.

A raíz de ello surge el siguiente interrogante: ¿cómo articular la medición de la cantidad con la evidencia sobre las relaciones estructurales de desigualdad?

⁸ Relatoría sobre los Derechos de las Personas LGBTI en el sitio web de la Comisión Interamericana de Derechos Humanos. Disponible en: <https://www.oas.org/es/cidh/multimedia/2015/violencia-lgbti/terminologia-lgbti.html>

⁹ Decreto 476/2021 “Registro Nacional de las personas”. Disponible en: <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/247092/20210721>

La Oficina de Estadística de Suecia, identifica dos elementos para la elaboración y recolección de datos desde la perspectiva de género: 1) formular conceptos y definiciones adecuadas para que la recolección de datos refleje la diversidad de identidades de género y 2) desarrollar métodos de recopilación de datos que evidencien los estereotipos y los factores sociales y culturales que puedan producir sesgos de género.

En suma, para el desarrollo de indicadores de género y diversidad debemos diferenciar sus dos aspectos:

- **Datos desagregados por sexo:** son necesarios para construir indicadores de género, pero no son suficientes porque por sí mismos no aportan información sobre las relaciones de género.
- **Indicadores de género:** permiten visibilizar las desigualdades y relaciones de poder por razones de género.

A continuación, se presentan ejemplos de indicadores de género básicos y se ofrecen algunos ejemplos para su complejización.

Ingreso medio de la ocupación principal de la población ocupada de 14 años y más, por sexo y calificación de la ocupación

Índice de feminización de la pobreza

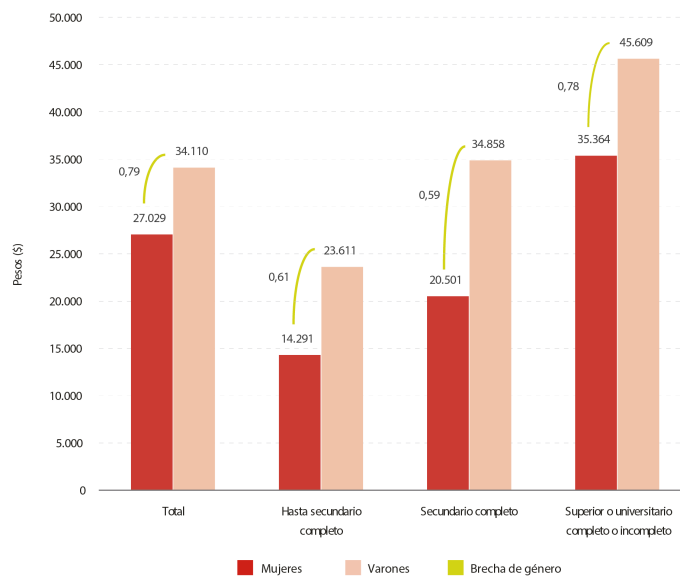
Cuadro 3.8 Brecha de género e ingreso medio de la ocupación principal de la población ocupada de 14 años y más, por sexo y máximo nivel educativo alcanzado. Total 31 aglomerados urbanos. Tercer trimestre de 2020

Sexo y brecha	Total	Máximo nivel educativo alcanzado		
		Hasta secundario incompleto	Secundario completo	Superior o universitario completo o incompleto
Brecha de género	0,79	0,61	0,59	0,78
Ingresos medios (en pesos)				
Mujeres	27.029	14.291	20.501	35.364
Varones	34.110	23.611	34.858	45.609

Fuente : INDEC, elaborado por la Dirección de Estadísticas Sectoriales a partir de datos de la Encuesta Permanente de Hogares (EPH).

Entre las personas ocupadas, por cada 100 pesos que gana en promedio un varón, una mujer gana 79. Las mujeres con mayores niveles educativos presentan la menor brecha de género en el ingreso medio.

Gráfico 3.8 Brecha de género e ingreso medio de la ocupación principal de la población ocupada de 14 años y más, por sexo y máximo nivel educativo alcanzado. Total 31 aglomerados urbanos. Tercer trimestre de 2020



Fuente : INDEC, elaborado por la Dirección de Estadísticas Sectoriales a partir de datos de la Encuesta Permanente de Hogares (EPH).

Participación laboral

Fuente: INDEC (2020). "Dossier estadístico en conmemoración del 110° Día Internacional de la Mujer". Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, Argentina.

Tabla N°5. Complejización de indicadores de género - Ejemplo Política de moratoria previsional

Tipo de indicador	Estadísticas desagregadas por género	Preguntas orientativas para elaborar indicadores complejos con PGyD
Indicadores de la situación problemática y contexto	<ul style="list-style-type: none"> - Brecha de género en la cobertura previsional de la población. - Índice de distribución en los distintos niveles de ingresos jubilatorios que perciben mujeres y varones. - Edad promedio de jubilación de hombres y mujeres. 	<p>¿Cómo se relacionan esos indicadores con la evolución histórica de la estructura ocupacional en el país?</p> <p>¿Las adultas mayores y los adultos mayores tienen el mismo acceso al trabajo registrado?</p> <p>¿En qué sector de la economía fueron empleadas las mujeres y los varones?</p> <p>¿Cómo inciden los estereotipos y roles de género en la estructura ocupacional del país?</p>
Indicadores de seguimiento (Proceso)	Promedio de tiempo transcurrido entre la presentación de solicitud de moratoria previsional y la finalización del trámite desagregados por sexo	<p>¿Existen requerimientos para la realización del trámite que refuerzan los patrones estructurales de desigualdad entre los géneros (como lo es la brecha de género en la informalidad laboral)?</p> <p>¿Los procedimientos administrativos contemplan modos de acreditar trabajos informales y/o rurales?</p> <p>¿Los procedimientos de tramitación se vinculan con la brecha digital entre las distintas regiones del país?</p>
Indicadores de seguimiento (Producto)	Índice de feminización en la adhesión al régimen de moratoria previsional	¿Las mujeres que se adhieren al régimen integran grupos poblacionales en los cuáles se identifican vulnerabilidades tales como, étnicas, religiosas, socio-económicas?
Indicadores de seguimiento (Resultados)	Brecha de género en el acceso al derecho a la jubilación mediante la moratoria previsional	¿Cuál es la diferencia de género en el acceso a la jubilación mediante la moratoria previsional?
Indicador de impacto	Tasa de variación anual en la brecha de género en de la población en edad jubilatoria que accede al derecho a la jubilación	¿Disminuyó la brecha de género en el acceso al derecho?

Fuente: elaboración propia.

Eje 3: Federalismo

La Constitución Nacional establece la forma de gobierno federal que consiste en la autonomía de las provincias en la elección de sus gobernantes y de sus instituciones locales en el marco del régimen representativo y republicano y en su responsabilidad primaria en la provisión de bienes y servicios públicos y gestión de los recursos naturales de su territorio.

La integración territorial es un desafío permanente en un país con una extensión tan vasta que aloja una amplia y rica diversidad climática y ecosistémica. La configuración del Estado-nación estuvo basada en un patrón de organización espacial que ha tendido a reproducir asimetrías económicas y sociales a nivel nacional. Ello resultó en amplios márgenes de desigualdad en las condiciones de vida de la población y en la productividad de sus actividades económicas.

Según el Instituto Geográfico Nacional, la extensión de las tierras emergidas alcanza los 3.761.274 km² (incluyendo los ámbitos terrestres, cuya soberanía es reclamada por el Estado nacional). De ellos, 2.791.810 km² corresponden a la parte continental americana, 965.597 km² al continente antártico y 3.867 km² a las islas australes (Georgias del Sur y Sandwich del Sur)¹⁰. Dicha extensión y diversidad plantea un primer desafío de mejora continua en la conexión física del territorio mediante las vías terrestres, aéreas, fluviales, marítimas, los medios de transporte, así como también la infraestructura para acceso a las tecnologías de la información y comunicación (TIC) de las poblaciones de cada uno de los rincones del territorio. La integración también se consolida a partir de la construcción de espacios de diálogo e intercambio. En este último aspecto, los consejos federales que existen sobre distintos temas contribuyen a fortalecer las capacidades institucionales de articulación.

En esa línea, la formulación de las prioridades de gestión en la Memoria del estado de la Nación de 2020. Allí se plantea el objetivo estratégico del desarrollo federal equilibrado a partir del "(...) esfuerzo consciente y firme para que las oportunidades sean las mismas en todas las provincias, todas las ciudades y todos los pueblos" (PN, 2021: 46). En dicho marco, "el enfoque federal de las políticas públicas se estableció a través de tres orientaciones que guían la relación entre el Gobierno Nacional y las provincias. Primero, previsibilidad para resguardar las autonomías provinciales, sostener el diálogo y asegurar la coordinación entre los gobiernos. Segundo, trato igualitario para extender la misma protección de derechos en todo el país. Tercero, apoyo a las áreas geográficas y los sectores sociales más postergados para que los recursos más valiosos vayan donde se los necesita de modo más urgente" (Presidencia de la Nación, 2021: 46).

¹⁰ Consultar en: <https://www.argentina.gob.ar/pais/territorio/extension>

Como puede evidenciarse, el federalismo es un eje transversal al conjunto de las acciones de gobierno y, como tal, requiere de análisis y reporte permanente. Si bien la mayor parte de las acciones estatales cuentan con indicadores de producto o cobertura desagregados por provincia e incluso por municipio o departamento, la dimensión federal no se agota allí.

Desde esta mirada, la formulación de indicadores transversales en torno a la federalización puede orientarse a partir de un conjunto de interrogantes que apuntan a construir parámetros de análisis en cada sector de políticas. A modo ejemplificador, pueden identificarse los siguientes:

- Identificar los déficits específicos entre provincias en el aspecto que el sector de política se propone intervenir.
- Establecer parámetros de distribución provincial de los bienes, servicios, transferencias e inversiones producidas y/o brindadas por los organismos nacionales. El más usual es la proporcionalidad con la densidad poblacional. Sin embargo, también pueden incorporarse criterios que apunten a reducir brechas regionales, compensar desequilibrios o cubrir a todas las provincias de modo igualitario (más allá de sus diferencias).
- Analizar en qué medida la política contribuye a la integración territorial o fortalece los mecanismos institucionales de articulación federal.
- Identificar brechas de acceso a servicios básicos al interior de las provincias para que los bienes, servicios y transferencias estatales tengan una distribución equitativa para toda la población.

Algunos ejemplos de indicadores para dar cuenta de la dimensión federal son:

Participación provincial en la cantidad de bienes, servicios, transferencias y/o inversiones brindados por una política nacional

Brecha interprovincial en la tasa de cobertura previsional

Eje 4: Sustentabilidad

En las últimas décadas, la sustentabilidad de las diversas actividades humanas es un tema central en la agenda global y, por tanto, interpela a las políticas públicas. Se trata de un abordaje multidimensional capaz de equilibrar tres dimensiones: la ambiental, la sociocultural y la económico-productiva (MOP, 2020), evaluando el triple impacto de las actividades humanas y de las intervenciones públicas.

La dimensión ambiental apunta a la identificación de los desafíos y la construcción de metas orientadas a la morigeración de los impactos que genera la actividad humana en los recursos naturales como agua, suelo y aire y a la reversión del cambio climático¹¹. A partir de ello, se abre la posibilidad de propiciar la generación de proyectos sustentables innovadores en los distintos aspectos de la vida contemporánea con involucramiento de los organismos públicos, las organizaciones de la sociedad civil, las entidades empresariales y las instituciones de educación e investigación científica¹². La dimensión socio-cultural de la sustentabilidad se vincula al eje de inclusión planteado anteriormente. Allí se desarrolla in extenso, la articulación estructural entre inclusión y acceso igualitario a derechos. Por su parte, la dimensión económica de la sustentabilidad puede garantizarse a partir del incremento de la agregación de valor en los procesos productivos nacionales, el aumento de las tasas de empleo registrado, así como también en la consolidación de las capacidades regulatorias del Estado. En este sentido, “ninguna política productiva será sustentable si no se piensa en la dimensión ambiental” (PN, 2021: 3096).

En relación a ello, la CEPAL advierte que, a nivel regional, la producción de estadísticas e indicadores ambientales aún es incipiente y poco robusta. En este sentido, uno de los principales desafíos de gestión se encuentra en la construcción de un sistema de indicadores de sustentabilidad capaz de realizar mediciones comparables en sus tres dimensiones y que permitan trazar la evolución en el corto, mediano y largo plazo.

11 Actualmente existen distintos sistemas de indicadores ambientales reconocidos entre ellos la Huella Ecológica; el Índice Planeta Vivo del WWF, el Índice de Sostenibilidad Ambiental (ESI), el Índice de Rendimiento Ambiental (EPI). También existen cuentas satélites estatales como la Contabilidad Verde y el Indicador de Progreso Genuino.

12 Plan Productivo Verde. Disponible en:
https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/plan_desarrollo_productivo_verde.pdf

Desde este enfoque, la incorporación de indicadores transversales sobre la sustentabilidad involucra desafíos diversos:

- Construir instrumentos que permitan contar con una visión global y multidimensional de la sustentabilidad.
- Desarrollar metodologías para la identificación de variables clave de cada dimensión que funcionen como herramientas de seguimiento de gestión de las políticas orientadas al desarrollo sustentable.
- Generar estudios exploratorios sobre buenas prácticas a nivel internacional orientados a crear una economía competitiva, innovadora, baja en carbono y eficiente en el uso de los recursos y con mayor productividad.
- Facilitar la comparabilidad con respecto a las mediciones y propósitos de la agenda global e identificar factores y criterios sobre la base de un diagnóstico nacional y regional.
- Favorecer la coordinación y los acuerdos entre los distintos niveles de gobierno en la implementación de estrategias de desarrollo sustentable.

Algunos ejemplos de indicadores para dar cuenta de la dimensión de sustentabilidad son:

Tasa de variación interanual en la producción de residuos sólidos urbanos en Argentina
Porcentaje de empresas del sector industrial que incorporan prácticas sostenibles en sus procesos productivos
Porcentaje de licitaciones públicas de la Administración Pública Nacional que incluyen variables ambientales y sociales en el pliego de licitación

4- El Mapa de la Acción Estatal como herramienta transversal de seguimiento de la gestión

El Mapa de la Acción Estatal (en adelante MAE) es un sistema de información, creado en 2020¹³ en el ámbito de la Subsecretaría de Fortalecimiento Institucional de la Secretaría de Gestión y Empleo Público de la Jefatura de Gabinete de Ministros y Ministras, que describe, integra, sistematiza y grafica la acción del Estado y sus resultados.

El MAE se instrumenta a través de una plataforma digital dinámica que permite el seguimiento y monitoreo de la actividad de las distintas reparticiones de la Administración Pública Nacional. Esta herramienta centraliza la información del accionar estatal respecto a la producción de bienes, servicios, regulaciones y transferencias brindando información relevante para la toma de decisiones. Para acompañar este proceso, la Dirección Nacional de Fortalecimiento de las Capacidades de Gestión (DNFCG) de la Subsecretaría de Fortalecimiento Institucional brinda asistencia técnica y elabora herramientas de intervención metodológica y capacitación a los equipos técnicos de los distintos organismos del Estado Nacional.

¹³ Decisión Administrativa 1926/2020. Disponible en:
<https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/236506/20201026>

Imagen N°1. Mapa de la Acción Estatal



Fuente: Mapa de la Acción Estatal.

Los objetivos del MAE son:

- Describir, integrar y graficar las acciones estatales de las jurisdicciones y entidades del Sector Público Nacional, permitiendo visualizar la agregación de valor público.
- Brindar a la Jefatura de Gabinete de Ministros y Ministras un instrumento de análisis que permita una visión integrada del accionar estatal y sus resultados, promoviendo la articulación de los diversos organismos.
- Proveer a la Jefatura de Gabinete de Ministros y Ministras y a las jurisdicciones y entidades del Sector Público Nacional una herramienta adaptable y escalable para la toma de decisiones estratégicas y el seguimiento de la gestión.
- Contribuir al fortalecimiento y desarrollo de capacidades institucionales en torno a la planificación, la evaluación y el seguimiento de las políticas públicas y a la optimización de la prestación de los servicios a la ciudadanía, la integralidad y calidad de la gestión pública.
- Generar mayor receptividad y mejor respuesta del Sector Público Nacional a las necesidades y prioridades de la ciudadanía en lo referente al accionar estatal.
- Explicar de forma sencilla a la ciudadanía el sentido de las políticas públicas, su direccionalidad estratégica y cómo estas proveen solución a los problemas públicos.

Complementariamente, se creó la Red de Fortalecimiento de la Gestión Pública con el objeto de afianzar la articulación, coordinación y seguimiento de las acciones estatales entre las jurisdicciones y entidades del Sector Público Nacional y la Subsecretaría de Fortalecimiento Institucional de la Secretaría de Gestión y Empleo Público de la Jefatura de Gabinete de Ministros y Ministras de la Nación.

El desarrollo metodológico de MAE está basado en el Modelo de Agregación de Valor Público (MAVP) (Sotelo Maciel, 2014), que concibe a las políticas públicas como el conjunto de objetivos, decisiones y acciones que lleva a cabo un gobierno en respuesta a los problemas que, en un momento determinado, la ciudadanía y el propio gobierno consideran prioritarios. La orientación final de las políticas públicas está plasmada en los objetivos estratégicos, los cuales apuntan a contribuir a la resolución de problemas estructurales en el largo plazo.

Las unidades de análisis del MAE son las acciones estatales, entendidas como las acciones finales que produce un organismo para concretar sus políticas públicas. Para su identificación debe tenerse en cuenta que:

- Una acción estatal es toda intervención estatal que brinda un organismo directamente a la ciudadanía o a otra organización del sector público.
- Forman parte de una política pública que busca generar un impacto o cambio en la sociedad.
- Una política pública puede estar conformada por varias acciones estatales.
- Cada acción estatal forma parte de una Cadena de Valor Público (proceso de combinación de insumos y recursos para lograr una transformación social).

Desde el Modelo de Agregación de Valor Público, las acciones estatales se clasifican en los siguientes cinco tipos:

- Acciones de **producción**: entrega de bienes y prestación de servicios a la ciudadanía.
- Acciones de **distribución**: prestaciones dinerarias realizadas en forma directa por el Estado.
- Acciones de **regulación**: modificaciones, orientaciones y/o regulación de los comportamientos de los actores sociales a partir de establecer una regla de juego.
- Acciones de **inversión pública**: incremento de los bienes duraderos para ampliar la capacidad de brindar bienes y servicios o para mejorar la infraestructura física.
- Acciones de **orientación estratégica**: tienen el objetivo de fundamentar, explicar y argumentar las intervenciones que lleva a cabo el sector público para transformar la realidad, revertir los problemas y atender las necesidades sociales.

A partir de la identificación de las acciones estatales, el MAE apunta a realizar un seguimiento de gestión periódico, motivo por el cual cada una de las acciones estatales requiere la elaboración de indicadores que permitan medir y observar los logros obtenidos o avances alcanzados en la implementación.

El Mapa de la Acción Estatal como herramienta transversal de seguimiento de gestión

Los indicadores de gestión más utilizados son los de producto y de cobertura, ya que son los que permiten realizar un monitoreo de la política en su etapa de implementación en términos cuantificables en función de los niveles de entrega de bienes, servicios, transferencias e inversión y/o su alcance, es decir, el grado de cobertura a la población destinataria de dichas acciones.

Imagen N°2: Imagen de la ficha de indicadores del Mapa de la Acción Estatal

The image shows a web-based form for defining an indicator. On the left is a dark sidebar with navigation icons: a magnifying glass, a back arrow, a grid, a document, a camera, a '1' in a circle, a trash can, a refresh arrow, and a user profile. The main form area contains the following fields:

- Nombre del indicador ***: A text input field with a subtext: "Los indicadores/variables para el seguimiento de la acción estatal deben permitir caracterizar el alcance y la cantidad (¿Cuánto se produce? ¿Cuánto se distribuye? ¿Cuánto se transfirió? ¿Quiénes y cuántos los reciben?)".
- Descripción del indicador ***: A text input field with a subtext: "Definición del indicador seleccionado, características y otros comentarios".
- Fuente de información del indicador ***: A text input field with a subtext: "Soporte en el que quedan registrados los datos para su posterior trazabilidad".
- Área responsable de la información del indicador ***: A text input field with a subtext: "Área que produce o es responsable del dato del indicador".
- ¿Necesita que el sistema realice un cálculo para la medición del indicador?**: Radio buttons for Sin cálculo, Porcentaje, and Promedio.
- Método de cálculo ***: A text input field with a subtext: "Formula de cálculo, expresando la relación entre dos o más variables o la evolución de una de ellas (ej. Cantidad de capacitaciones)".
- Destinatarios ***: A dropdown menu with a subtext: "Expresa quién es el/la destinatario/a del indicador. [Ver glosario](#)".
- Tipo de unidad de medida ***: A dropdown menu with a subtext: "Completar".
- Unidad de medida ***: A text input field with a subtext: "Parámetro de referencia para determinar la magnitud y el tipo de unidad del indicador. (ej. Número, personas, kilómetros, porcentaje, entre otras posibles unidades de medida)".
- Frecuencia de medición ***: A dropdown menu.
- Mes de inicio de medición ***: A dropdown menu.
- ¿Posee valor de base?**: Radio buttons for No and Sí.
- ¿Los valores del indicador se acumulan de medición a medición?**: Radio buttons for No and Sí.
- ¿Posee meta?**: Radio buttons for No and Sí.
- Nota sobre el indicador**: A text input field.

Fuente: Mapa de la Acción Estatal.

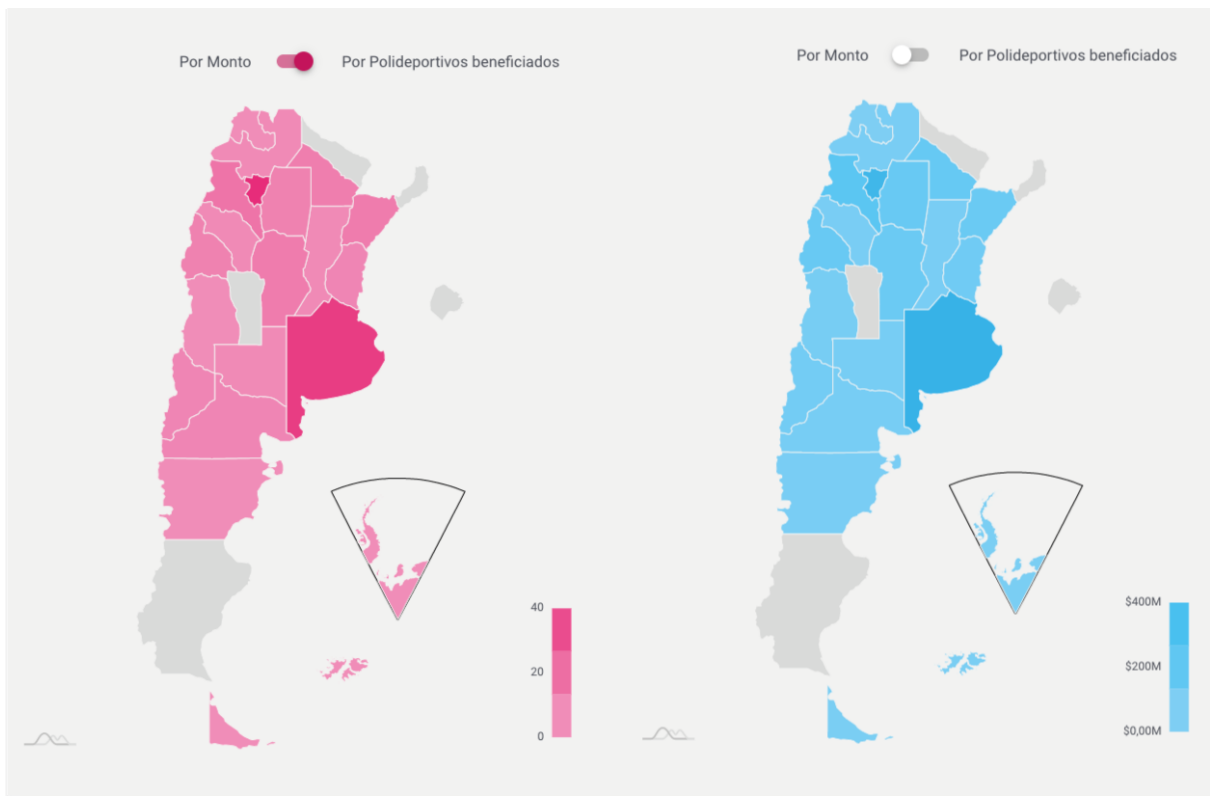
El Mapa de la Acción Estatal como herramienta transversal de seguimiento de gestión

Por otro lado, en el MAE se incluyen los indicadores de calidad, que permiten monitorear la capacidad de respuesta de aquellas acciones estatales que brindan un servicio esencial en tanto realizan acciones de atención directa a la ciudadanía. Éstos permiten realizar un seguimiento a la capacidad de respuesta en función del alcance de la respuesta, el tiempo, cantidad y calidad.

En este sentido, el seguimiento de las acciones estatales que se desarrolla a través del MAE se orienta a observar la producción alcanzada por las acciones, así como su calidad.

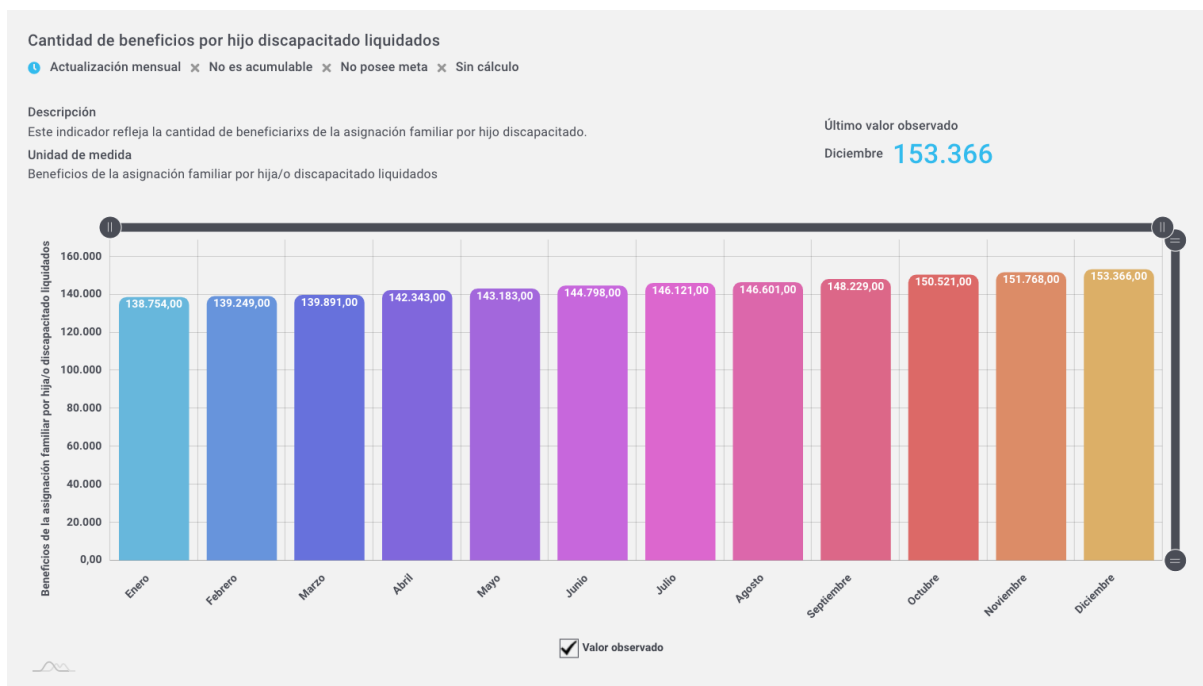
Por último, el reporte de los datos de gestión de los indicadores de cobertura y producto pueden ser desagregados por provincia. En estos casos, la información se procesa y visualiza en la herramienta de Reporte Federal. En la imagen que se presenta a continuación se puede observar la visualización de indicadores de montos ejecutados y de indicadores de cobertura.

Imagen N°3. Visualización de las políticas en el Reporte Federal del Mapa de la Acción Estatal



Fuente: Mapa de la Acción Estatal.

Imagen N°4. Visualización de los valores de un indicador en el Reporte de Seguimiento de políticas del Mapa de la Acción Estatal



Fuente: Mapa de la Acción Estatal, con datos públicos de ANSES.

La implementación del Mapa de la Acción Estatal comenzó en el año 2020 en todos los ministerios de la Administración Pública Nacional, la Jefatura de Gabinete de Ministros, las agencias AFIP, ANSES y PAMI. En 2021 comenzó su expansión hacia los organismos descentralizados, consolidándose durante 2022. A partir de ello, se documentan anualmente cerca de 500 acciones estatales, con sus respectivos indicadores (que alcanzan alrededor de 1300), principalmente de producto (cantidades de bienes, servicios y prestaciones brindadas) y de insumo (monto de presupuesto invertido en la acción). Uno de los desafíos hacia adelante de este sistema de información es la identificación, construcción y reporte de indicadores transversales al conjunto de los organismos que lo integran. En ese camino, la Red de Fortalecimiento de la Gestión Pública¹⁴ constituye el ámbito propicio para la puesta en común de los criterios de trabajo que permitan esta mirada estratégica integral de la gestión gubernamental.

14 Sitio web del Mapa de la Acción Estatal. Disponible en: <https://mapaaccionestatal.jefatura.gob.ar/redDeFortalecimiento>

Bibliografía

- Comisión Económica para América Latina (CEPAL) (2017). *Panorama del desarrollo territorial en América Latina y el Caribe, 2017: Agendas globales de desarrollo y planificación multinivel*. Recuperado de:
https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/42721/1/S1701079_es.pdf
- Comisión Económica para América Latina (CEPAL) (2019). *Planificación multiescalar: las desigualdades territoriales*. Volumen II. Seminarios y conferencias N°92. Recuperado de:
<https://www.cepal.org/es/publicaciones/44847-planificacion-multiescalar-desigualdades-territoriales-volumen-ii>
- Comisión Económica para América Latina (CEPAL) (2020). *Cerrar la Brecha: Mapeo de la disponibilidad de datos de género en América Latina y el Caribe. Conclusiones y recomendaciones clave*. Recuperado de: <https://oig.cepal.org/es/documentos/cerrar-la-brecha-mapeo-la-disponibilidad-datos-genero-america-latina-caribe-conclusiones>
- Instituto de la Mujer de Castilla, La Mancha (IMC) (2010). *Guía para la elaboración de indicadores de género (IG)*. Recuperado de:
https://institutomujer.castillalamancha.es/sites/institutomujer.castillalamancha.es/files/publicaciones/descargas/guia_para_la_elaboracion_de_indicadores_0.pdf
- Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC) (2019). *Nuevas realidades, nuevas demandas. Desafíos para la medición de la identidad de género en el Censo de Población, Argentina*. Recuperado de:
https://www.indec.gov.ar/ftp/cuadros/publicaciones/identidad_genero_censo_2020.pdf
- Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC) (2021). *Dossier estadístico en conmemoración del 110° Día Internacional de la Mujer*. Recuperado de:
https://www.indec.gov.ar/ftp/cuadros/publicaciones/dossier_estadistico_8M_2021.pdf
- Ministerio de las Mujeres, Géneros y Diversidad (MMGyD) (2020). *(Re)nombrar. Guía para una comunicación con perspectiva de género*. Disponible en:
https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/guia_para_una_comunicacion_con_perspectiva_de_genero_-_mmgyd_y_presidencia_de_la_nacion.pdf
- Ministerio de las Mujeres, Géneros y Diversidad (MMGyD) (2021). *Plan Nacional Igualdad en la Diversidad 2021-2023*. Disponible en:
https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/2020/09/plan_nacional_de_igualdad_en_la_diversidad_2021-2023.pdf
- Ministerio de Obras Públicas (MOP) (2020). *Observatorio de la Obra Pública*. Recuperado de:
https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/recomendaciones_de_los_grupos_de_trabajo_-_2020_1.pdf

Mondragón, J. (2003). "La evaluación de los programas públicos: objeto, contenido y aplicación de diferentes instrumentos para la evaluación", en Bañón I Martínez (comp.). *La evaluación de la acción y de las políticas públicas*. Editorial Díaz de Santos.

Presidencia de la Nación (PN) (2021). *Memoria del estado de la Nación 2020*. Recuperado de: https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/memoria_detallada_del_estado_de_la_nacion_2020_2.pdf

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) (2021). *Informe regional de desarrollo humano 2021. Atrapados: alta desigualdad y bajo crecimiento en América Latina y el Caribe*. Recuperado de: https://www.latinamerica.undp.org/content/rblac/es/home/library/human_development/regional-human-development-report-2021.html

Schuschny, A. y Soto, H. (2009). *Guía metodológica. Diseño de indicadores compuestos de desarrollo sostenible*. CEPAL. Recuperado de: <https://www.cepal.org/es/publicaciones/3661-guia-metodologica-diseno-indicadores-compuestos-desarrollo-sostenible>

Sotelo Maciel, A. J. (2014). Cadena de valor público y planteamiento estratégico, limitaciones y virtudes del modelo, Ponencia presentada en el Congreso Internacional del CLAD.

Sotelo Maciel, A.J. (2016) Modelo de agregación de valor público. Ficha Conceptual.

Subsecretaría de Fortalecimiento Institucional, Secretaría de Gestión y Empleo Público, Jefatura de Gabinete de Ministros (2021). *Guía de planificación y seguimiento de gestión de políticas públicas*. Colección Fortalecimiento Institucional: Construyendo capacidades para un Estado presente. Buenos Aires: Subsecretaría de Fortalecimiento Institucional. Disponible en: https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/cofi_guia_de_planificacion_y_seguimiento_de_gestion_de_politicas_publicas.pdf

**primero
la gente**

Secretaría de
Gestión y Empleo Público



Jefatura de
Gabinete de Ministros
Argentina