



# “La Evaluación como catalizador para una gestión pública transformadora”

La experiencia de la Secretaría de Articulación Territorial y Desarrollo Local del Ministerio de Desarrollo Social de Tucumán, Argentina

logos

SECRETARÍA DE ESTADO  
**DE GESTIÓN PÚBLICA Y PLANEAMIENTO**  
Instituto Provincial  
de la Administración Pública

MINISTERIO DE  
**DESARROLLO SOCIAL**  
Secretaría de Estado de Articulación  
Territorial y Desarrollo Local



# El recorrido propuesto de la presentación

## 1ª parte

---



¿Desde qué organismo, enfoque y dispositivo fue pensada la experiencia?

- **Presentación del Ministerio y Secretaria**
- **Lineamientos políticos estratégicos de la gestión y enfoque de trabajo**
- **Creación del Área Técnica y resultados del proceso.**

## MISIÓN

Entender en la formulación, propuesta y ejecución de las políticas sociales, enmarcadas en los lineamientos estratégicos adoptados por el Estado Provincial

## FUNCIÓN

Diseñar, ejecutar y supervisar la política de desarrollo social de la Provincia de acuerdo a los principios de equidad territorial y efectivización de derechos de ciudadanía.

## POBLACIÓN

Sectores más vulnerables de la comunidad  
Familias y comunidades en riesgo  
Personas con discapacidad  
Adultos mayores en condiciones de vulnerabilidad  
Mujeres en situación de violencia  
Personas con problemáticas de adicción

# LINEAMIENTOS POLÍTICOS ESTRATÉGICOS DE GESTIÓN

DESAFIOS ASUMIDOS PARA UNA RESPUESTA INSTITUCIONAL DE MAYOR CALIDAD, EFECTIVIDAD Y EFICIENCIA QUE IMPACTE EN LAS CONDICIONES DE VIDA DE LAS POBLACIONES VULNERADAS.

- POLÍTICAS DE SEGURIDAD ALIMENTARIA EN CONTEXTO DE CRISIS
- POLÍTICAS DE CUIDADO DE LAS INFANCIAS
- POLÍTICAS DE PREVENCIÓN DEL CONSUMO PROBLEMÁTICO DE SUSTANCIAS



# La Secretaría de Articulación Territorial y Desarrollo Local



## MISIÓN SEATYDL

Colaborar en la definición de las políticas de facilitación de oportunidades para el desarrollo social, a partir de la articulación de los programas sociales con las organizaciones comunitarias locales, fortaleciendo las redes articuladas para el desarrollo microeconómico e institucional y ubicando a sus protagonistas como hacedores de los procesos de superación personal, grupal y comunitaria.

# Estructura organizativa de la SEATyDL



# Plan estratégico institucional: Etapas propuestas



- Análisis situacional: identificación de problemas/brechas en cada uno de los ejes de capacidades institucionales (identidad institucional, comunicación interna y articulación interna y externa).
- Análisis estratégico: líneas de acción que se desprenden del análisis situacional.
- Momento operativo: realización del plan sujeto a definiciones técnico-políticas del equipo de conducción.

# Enfoque de trabajo

---

- **Sistémico e integral:** considera todas las dimensiones territoriales de forma integrada, entendiendo sus vinculaciones y su funcionamiento en conjunto.
- **Participativo:** cuanto mayor sea el conocimiento sobre las acciones de planificación, mejores serán las posibilidades de consensuar su validez, ajustar sus procedimientos y potenciar sus resultados.
- **Flexible:** planteamos un plan lo suficientemente dúctil para adaptarse a los cambios que se producen en el territorio y el contexto en general, de modo que se pueda reorientar según nuevos contextos y necesidades y, de modo que pueda ser parte de un proceso de planificación continuo que tiende a mejorarse en el tiempo.
- **Prospectivo:** el plan debe pensarse con una visión a corto, mediano y largo plazo, teniendo en cuenta diferentes escenarios posibles y planteando un escenario deseado a futuro, a fin de encauzar las acciones del presente, tomando medidas proactivas.

# Creación del Área Técnica de la SEATYDL

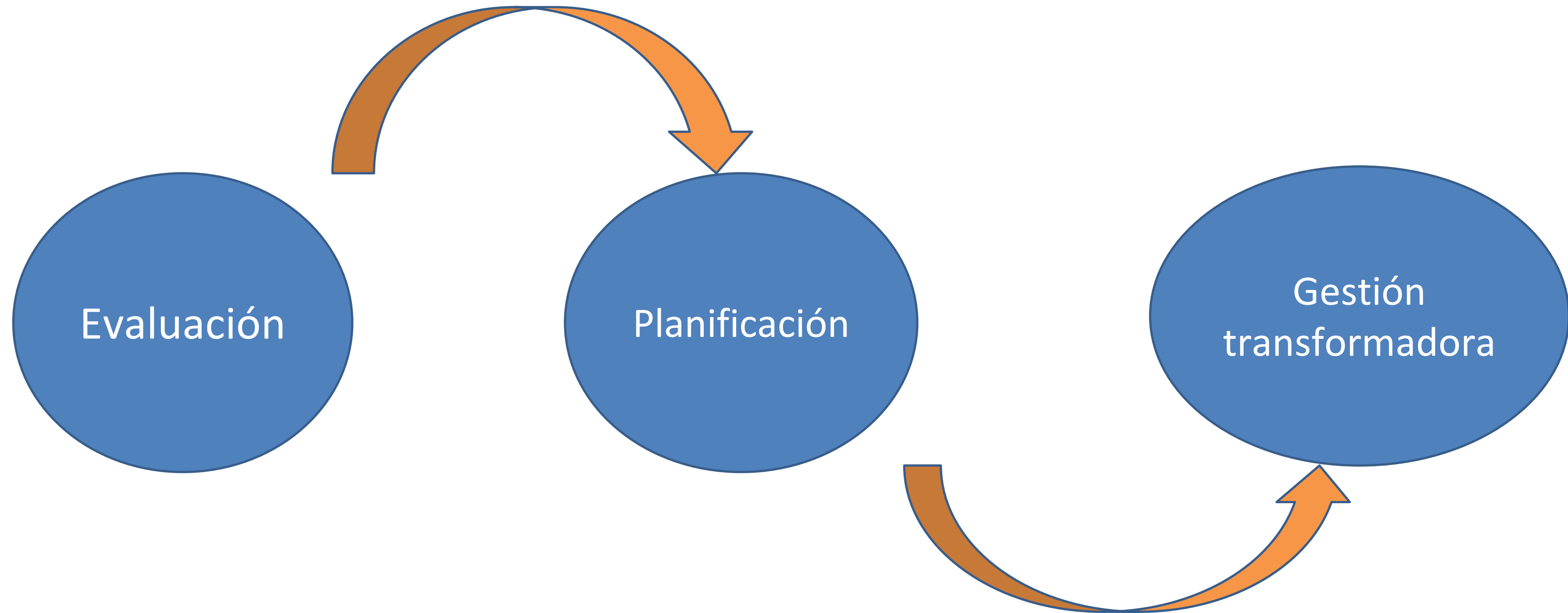
---



- Asesorar en las cuestiones técnicas de la gestión política a la Secretaria de Estado y a las direcciones.
- Relevar, procesar y sistematizar la información relevante que alimente y retroalimente los procesos de planificación, evaluación, articulación y toma de decisiones.
- Organizar los procesos de planificación estratégica y operativa
- Desarrollar y acompañar los procesos de monitoreo y evaluación de manera sistemática.
- Promover capacitaciones y la actualización permanente de los empleados con diferentes organismos pertinentes.
- Fortalecer los procesos de articulación interna y externa de la secretaria.
- Gestionar convenios con otras instituciones públicas como privadas

# Proceso propuesto

---



# Objetivos Generales de la SEATYDL

## OBJETIVO 1

Mejorar la posibilidad de respuesta a la comunidad , a través del fortalecimiento de la estructura interna de la Secretaría, con políticas de Desarrollo y Evaluación Institucional.

## OBJETIVO 2

Generar procesos sinérgicos de Desarrollo Territorial que permitan avanzar en las líneas de acción priorizadas por la Secretaría, a través de articulaciones interinstitucionales e interministeriales.

## OBJETIVO 3

Fortalecer procesos que contribuyan a intervenciones estratégicas en el territorio en conjunto con los gobiernos locales, universidades, organizaciones de la sociedad civil y sector privado, en materia de los abordajes a las necesidades alimentarias, de la economía social y fortalecimiento institucional y comunitario.

# LÍNEAS DE ACCIÓN

- A partir de este enfoque se piensa el trabajo de la Secretaría, a través de cada una de sus direcciones, priorizando la necesidad de trabajar en el territorio en todas sus dimensiones desde la mirada del desarrollo territorial, realizar un abordaje integral y transversal, dar continuidad a los procesos y evaluar los mismos, implementar estrategias integradoras y lograr y sostener espacios de participación.

FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL

FORTALECIMIENTO DE DISPOSITIVOS TERRITORIALES

FORTALECIMIENTO DE LA ARTICULACIÓN CON LOS GOBIERNOS LOCALES

¿Cómo puede la evaluación aportar a una gestión pública que contribuya al cambio transformacional?

- **Presentación de la experiencia de diseño, implementación y avances del proceso evaluativo y de planificación.**
- **Reflexiones y conceptualizaciones en torno a algunas tensiones significativas del proceso.**

- **Desafíos de estos procesos en el contexto actual**

# ¿Desde que lugar pensar la propuesta?



La elaboración de políticas de calidad requieren conocimientos actualizados, inteligencia, convicción, carácter convocante y visión de largo plazo. La situación exige simultáneamente orientación hacia un futuro cada vez más borroso, reconciliación de los objetivos de crecimiento, eficiencia, justicia y afirmación de derechos. Todo ello reclama políticas de elevada calidad, con aproximaciones analíticas más acordes con el carácter multidimensional y ambiguo de la realidad, y con las reales capacidades estratégicas, políticas y de gestión para transformarla.

Dos problemáticas de singular importancia para la calidad e impacto de la acción de gobierno: La coherencia y la coordinación de políticas y programas públicos.

Martínez Nogueira

# ¿ Desde que perspectiva de la Evaluación?

PERSPECTIVA DE  
LA EVALUACIÓN

Orientada a la  
toma de decisión

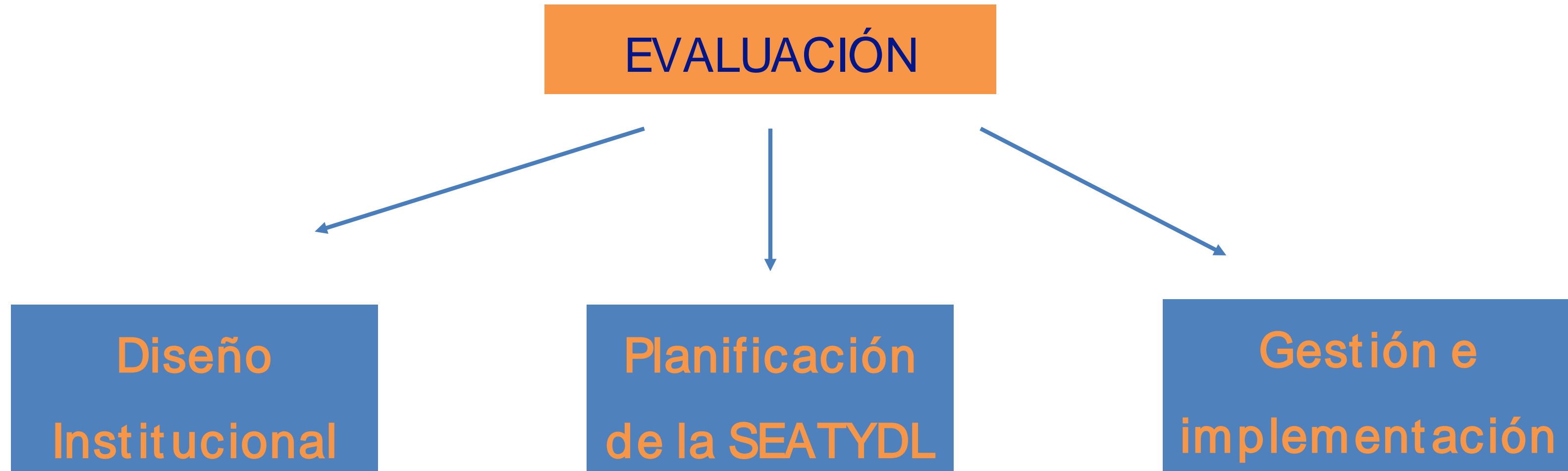
Participativa de los  
actores institucionales

Dimensión política y  
técnica

# Problemáticas detectadas

- Ausencia de una mirada estratégica integrada de toda la estructura de la Secretaría.
- Bajo nivel de alineamiento entre estructura y estrategia.
- Incoherencias entre funciones normativas y funciones efectivamente desarrolladas.
- Débil nivel de articulación y colaboración entre las diferentes direcciones y secretarías.
- Bajo nivel de optimización de la planeación institucional y de los servicios prestados.
- Ausencia de una política de Recursos Humanos que lo optimice y ofrezca contención
- Débiles procesos evaluativos.

# La Evaluación como catalizador para una gestión transformadora



Estratégicas – Coherentes – Articuladas – Optimizadas

Para lograr una acción transformadora

# ¿ Desde que referentes ?

- Concepción del Desarrollo Territorial
  - Misión y funciones de la SEATYDL
- Contexto social, económico, político e institucional

# ¿Qué aspectos evaluar que aporten a la Planificación estratégica?

Misiones y  
Funciones de las  
distintas  
dependencias

Entrevistas directores y  
reuniones con los  
empleados

Reformulación del  
Organigrama y  
funciones

Programas,  
proyectos y  
acciones

Evaluaciones de diseño

Recomendaciones  
P.E – POA- Matriz de  
Planificación de la  
provincia

Desarrollo de  
competencias,  
funciones y  
necesidades de  
capacitación

Evaluaciones de  
percepciones a través de  
encuestas

Plan de Formación  
propias y en articulación  
con el IPAP y  
universidades Diseño de  
puestos de trabajo RRHH

Contexto  
Organizacional

FODA

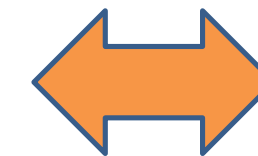
Análisis de Fortalezas,  
Oportunidades,  
debilidades y  
Amenazas

# Dispositivo Planteado

## Jornadas de Aportes a la Planificación Estratégica



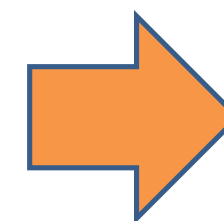
1. Discusión en torno a los enfoques del Desarrollo Territorial
2. Análisis de Misiones y funciones del organismo
3. Definición y Análisis de Problemas
4. Análisis FODA y Diseño de estrategias ODS



Sistematizaciones de otras fuentes de información  
Encuestas y entrevistas



Planificación Estratégica de la SEATYDL



Planificaciones Operativas de las direcciones



Matriz de Planificación de la provincia

# Evaluación del contexto organizacional



## Fortalezas

## Debilidades

## Oportunidades

## Amenazas

Diversidad de formación y experiencias  
Sensibilidad, compromiso y empatía  
Posibilidad de contar con equipos de capacitación propio  
Capacidad de generar vínculos/redes externos  
Procesos territoriales  
Adaptación en tiempo de crisis y cambio

Falta de definición clara de las funciones del personal  
Debilidad en los canales de comunicación y articulación  
Escasos espacios de debate, articulación, intercambio, planificación y evaluación entre las áreas  
Dificultad para la sistematización de la información.  
Falta de articulación con gobiernos locales.

Asunción de nuevas autoridades en el Ministerio.  
Espacios de encuentro y discusión generados.  
Necesidad de reconstrucción de la institucionalidad del Estado.  
Predisposición a colaborar de gobiernos locales y otras áreas.  
Reconocimiento por parte de la comunidad.

**Precarización laboral**  
**Falta de recursos** para una operatoria eficaz y eficiente: vehículo  
**Retraso en los procesos** administrativos.  
**Contexto** social, económico y político actual  
Ausencia de una Mesa Interministerial para tratar desde una mirada estratégica y sistémica los problemas en el territorio

# Reflexión y Conceptualización sobre las tensiones del proceso

Lo

institucional

Atención de Poblaciones vulneradas  
Pobreza - Precariedad - Desventaja  
Sobrevivencia  
Atravesadas por las urgencias.

¿ Cuánto de esto atraviesa a la propia institución?

“..la comunidad de una institución dramatiza, en el sentido de reproducción especular, no solamente las características de ese oscuro objeto del trabajo que es una institución, sino las características del trabajo que se hace con ese oscuro objeto.”

## “Síndrome de violentación institucional”

Personas que no tienen ideas adecuadas, pertinentes y concordes a la responsabilidad de sus prácticas  
Las herramientas conceptuales y metodológicas en baluarte defensivo – Sitiados

## “Encerrona trágica “

Trabajo a destajo, desmotivado , expectativas de capacitación y principios éticos con que pensaron su practica son postergados.

Fernando Ulloa

# Reflexión y Conceptualización sobre las tensiones del proceso

## La dimensión técnica

Cuál es el lugar del saber? ¿Cómo opera ese saber? Dilema entre el hacer/saber/pensar. Reconocimiento del no saber  
El lugar de la pregunta

El inmediatismo y el pragmatismo como características de la gestión. Elevar la calidad de la gestión exige la teorización sobre la práctica, que es acción en juegos de alta complejidad. (Carlos Matus)

### “Lo académico”

“Esa capacidad de detenerse, de comprender, de contemplar y dialogar, responde a la esencia de lo académico. Solo quien se deslumbra ante la profundidad de lo real, ante el misterio de la existencia, podrá investigar” (Pieper)

### Lo que ignoramos

Reconocimiento de las **torpezas y habilidades** que todos portamos. (Fernando Ulloa)

# Reflexión y Conceptualización sobre las tensiones del proceso



## La dimensión política

La decisión política fragmentada distribuida en diferentes actores con múltiples intereses y valores que entran en contradicción o conflicto.

¿Cómo se construye posibilidades a esta propuesta?

“Los estudios sobre la dinámica institucional de los saberes especializados han comenzado a poner de manifiesto que en el proceso de elaboración de políticas públicas en las sociedades complejas, toda cuestión «técnica» importante conlleva cuestiones de «política»; y parejamente, cualquier cuestión «política» relevante implica la resolución de importantes cuestiones «técnicas». De este modo, cuestiones «técnicas» y cuestiones «políticas» son como dos puntas de un mismo ovillo. Las dos puntas están indisolublemente unidas, y en el medio está siempre un complicado entramado de ideas e intereses, creencias técnicas y evaluaciones políticas, que el análisis tiene que tratar de desentrañar” (Camou)

“

¿Me podrías indicar hacia dónde tengo  
que ir desde aquí? Preguntó Alicia  
Eso depende de adónde quieras llegar –  
contestó el gato

---

Lewis Carroll



**gLOCAL**  
SEMANA DE LA  
EVALUACIÓN

powered by GEI

# ¿Cómo puede la evaluación aportar a una gestión pública que contribuya al cambio transformacional?



- ✓ Haciendo frente a las incomodidades y resistencias que nos provoca la evaluación.
- ✓ Asumir a la evaluación como aliada y no como monstruo.
- ✓ Abordar a la evaluación en su dimensión política (decisión política) y técnica.
- ✓ Vencer el pragmatismo y el inmediatismo
- ✓ Conceptualizar la práctica para la producción de inteligencia organizacional
- ✓ Recuperar la raíz íntima del sufrimiento, generar la resonancia, que el pensamiento ahonde en los sentidos. Salirse de la queja, recuperar la inteligencia.
- ✓ Fortalecer el posicionamiento ético de los sujetos que actúan en la gestión pública.
- ✓ Activar la red de ideas, de comunicación y de sostén, el poder que nosotros manejamos, el poder hacer que se multiplica.

“

“La posición ética no renuncia jamás a buscar en cada situación una posibilidad hasta entonces inadvertida, aunque sea ínfima. Lo ético radica entonces en movilizar todos los recursos intelectuales, sensibles y técnicos para activarla”

Alan Badiou filósofo francés  
(2000)



**gLOCAL**  
**SEMANA DE LA  
EVALUACIÓN**

powered by GΞI

→ 7 Junio 2024 ←

**gLOCAL**  
2023

**SEMANA DE LA  
EVALUACIÓN**

powered by GEI

**MUCHAS GRACIAS!**