

MANUAL DEL PARTICIPANTE

Método de Gestión Pública

Cultura de gestión y orientación a resultados en la función pública



De la urgencia a la prioridad



De la prioridad a la acción



De la acción al resultado

ANTES DE EMPEZAR

Cómo usar este manual

Este manual reúne, en un solo recorrido, los contenidos de los cinco módulos del Método de Gestión Pública. Está pensado para equipos directivos y agentes públicos que necesitan pasar de responder urgencias a gestionar prioridades con resultados verificables.



¿A quién se dirige?

A quienes conducen o integran equipos de gestión en organismos públicos y quieren ordenar su trabajo con método: diagnosticar, priorizar, planificar, sostener la ejecución y evaluar.



¿Para qué sirve?

Para construir capacidad institucional: elegir dónde intervenir, convertir esa decisión en un plan, hacerlo suceder y verificar qué cambió en la comunidad.



¿Cómo se recorre?

En orden, módulo por módulo. Cada uno produce un entregable que se usa en el siguiente, siempre sobre el mismo problema real de tu organismo. Modalidad asincrónica.

El recorrido en cinco módulos

01

Gestionar para transformar

Cultura de gestión y orientación a resultados.



02

Entender antes de actuar

Problemas, evidencia, causas y priorización.



03

Convertir prioridades en un plan

Objetivos, metas y hoja de ruta.



04

Hacer que el plan suceda

Seguimiento, monitoreo y resolución.



05

Evaluación: medir, aprender y mejorar

Resultados, evidencia y decisiones.

Cómo leer las secciones



Reflexión. Una pregunta para responder por escrito antes de avanzar.



Práctica. Un ejercicio individual para aplicar el contenido.



Entregable. El producto que tenés que conservar o presentar.



Idea clave. El concepto que resume la sección.

CONTENIDO

Índice

01

MÓDULO 1

Gestionar para transformar

- | | |
|--|--|
| 1.1 Gestionar es construir capacidad institucional | 1.4 El ciclo integral de gestión |
| 1.2 Administrar no es lo mismo que gestionar | 1.5 Cultura e institucionalización |
| 1.3 Gestionar por resultados exige mirar el cambio | 1.6 Aplicación: diagnóstico del sistema de gestión |

02

MÓDULO 2

Entender antes de actuar

- | | |
|---|--|
| 2.1 Antes de resolver, hay que comprender | 2.5 Actores y procesos |
| 2.2 ¿Qué es realmente un problema? | 2.6 Priorizar: no todo puede resolverse al mismo tiempo |
| 2.3 De la opinión a la evidencia | 2.7 Taller aplicado: de un problema real a un diagnóstico accionable |
| 2.4 No todo lo que explica es causa raíz | |

03

MÓDULO 3

Convertir prioridades en un plan

- | | |
|---|--|
| 3.1 Del diagnóstico a una hoja de ruta ejecutable | 3.4 Priorizar acciones y anticipar riesgos |
| 3.2 Los componentes mínimos del plan | 3.5 Taller: construí tu hoja de ruta |
| 3.3 Rediseñar antes de automatizar | |

04

MÓDULO 4

Hacer que el plan suceda

- | | |
|--|---|
| 4.1 Monitorear para anticipar y corregir | 4.4 Resolver desvíos y escalar |
| 4.2 Tableros y semáforos | 4.5 Taller: simulá una reunión de gestión |
| 4.3 Rutinas y compromisos | |

05

MÓDULO 5

Evaluación: medir, aprender y mejorar

- | | |
|--|---|
| 5.1 ¿Terminamos cuando ejecutamos? | 5.6 Aprender e institucionalizar |
| 5.2 Actividad no equivale a resultado | 5.7 Rendir cuentas y comunicar resultados |
| 5.3 Qué medir y con qué criterio | 5.8 Integración: el Plan Integral de Gestión Aplicado |
| 5.4 Línea de base, comparación e indicadores | 5.9 Actividad final: tu evaluación de resultados |
| 5.5 De la evidencia a la decisión | |

ANEXO A **Caja de herramientas**

ANEXO B **Ruta de entregables**

ANEXO C **Glosario**

01



MÓDULO 1

Gestionar para transformar

Cultura de gestión y orientación a resultados en la función pública.

1.1

MÓDULO 1 / SECCIÓN 1.1

Gestionar es construir capacidad institucional

Sin método, los esfuerzos individuales quedan aislados y la gestión se vuelve reactiva. Gestionar es una secuencia de ocho capacidades que se encadenan: desde elegir dónde concentrar esfuerzos hasta institucionalizar lo aprendido.



1. Identificar prioridades

Elegir dónde concentrar esfuerzos.



2. Decidir con información

Transformar datos en criterio.



3. Organizar recursos

Asignar capacidades disponibles.



4. Ejecutar decisiones

Convertir acuerdos en hechos.



5. Monitorear avances

Detectar brechas oportunamente.



6. Corregir desvíos

Actuar antes de que escalen.



7. Evaluar impacto

Examinar los cambios logrados.



8. Aprender y ajustar

Institucionalizar mejoras.

Tres frentes de demanda tensionan la gestión

Toda conducción convive con tres tipos de demanda. La capacidad directiva consiste en equilibrarlos, no en ignorar ninguno.



Urgentes

Demandas inmediatas, reclamos ciudadanos, crisis imprevistas y contingencias operativas.



Importantes

Problemas estructurales, proyectos estratégicos, mejora de procesos y políticas prioritarias.



Institucionales

Coordinación entre áreas, asignación de recursos, sistemas de información y capacidades directivas.



REFLEXIÓN INDIVIDUAL • Registrá tu respuesta antes de avanzar.

¿Cuánto tiempo dedicás a apagar lo urgente y cuánto a construir lo importante?

CASO

El día a día nos gana

Un equipo comienza el lunes con cinco prioridades estratégicas definidas.

- 18 pedidos urgentes imprevistos.
- Numerosos reclamos y notas internas.
- Múltiples reuniones operativas.
- Desvíos inmediatos atendidos.

→ Ninguna de las 5 prioridades avanzó significativamente.



REFLEXIÓN INDIVIDUAL • Registrá tu respuesta antes de avanzar.

¿El equipo estuvo gestionando o solo respondiendo demandas?

1.2

MÓDULO 1 / SECCIÓN 1.2

Administrar no es lo mismo que gestionar

Administrar es necesario. Gestionar implica, además, orientar, decidir y transformar.

ADMINISTRAR

Responder demandas operativas

Resolver lo inmediato

Ejecutar tareas y trámites

Seguir procedimientos

Apagar incendios

Informar actividad

**GESTIONAR**

Anticipar y priorizar transformaciones

Construir resultados sostenibles

Coordinar acciones estratégicas

Orientar esfuerzos al valor público

Resolver causas estructurales

Analizar resultados

De la urgencia a la prioridad

No todo lo urgente es estratégico. Cruzar urgencia e importancia permite decidir qué hacer con cada demanda.

URGENTE + IMPORTANTE

Resolver inmediatamente; atender crisis sin perder la causa raíz.

IMPORTANTE + NO URGENTE

Planificar y proteger tiempo para lo estratégico.

URGENTE + BAJO IMPACTO

Delegar o simplificar para liberar la agenda directiva.

BAJO IMPACTO + NO URGENTE

Revisar, eliminar o evitar burocracia inerte.



Cuando todo es prioridad, nada termina siendo prioritario.

PRÁCTICA

¿Todo es prioridad?

Clasificá cada situación por urgencia, impacto y capacidad de intervención.

01 - Reclamo viral

Requiere analizar exposición, impacto y alcance.

02 - Reducir 20 % un trámite

Cambio medible con beneficio para usuarios.

03 - Responder nota interna

Distinguir obligación formal de prioridad estratégica.

04 - Nuevo sistema

Evaluar problema real y factibilidad.

05 - Ausencia de personal

Determinar criticidad y continuidad del servicio.

06 - Error a 5.000 usuarios

Determinar daño y urgencia de corrección.

07 - Reunión de rutina

Revisar necesidad y valor agregado.

08 - Rediseñar proceso crítico

Analizar impacto y esfuerzo.



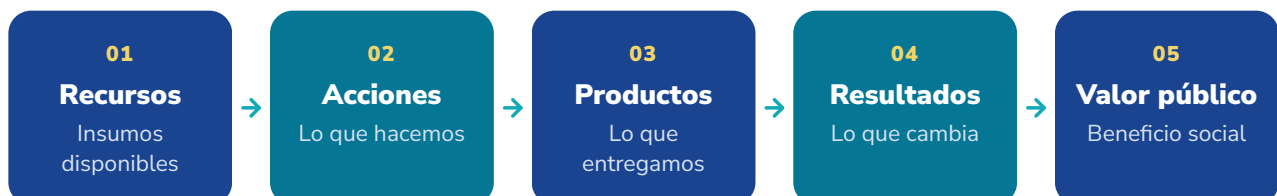
ENTREGABLE: ELEGÍ 3 SITUACIONES, JUSTIFICÁ SU PRIORIDAD Y PROPONÉ UNA ACCIÓN.

1.3

MÓDULO 1 / SECCIÓN 1.3

Gestionar por resultados exige mirar el cambio

Gestionar por resultados significa pasar de medir actividades a verificar transformaciones reales. La pregunta deja de ser “¿qué hicimos?” y pasa a ser “¿qué cambió en la comunidad?”.



Hacer cosas no garantiza generar resultados

La gestión empieza con el resultado deseado. La matriz de alineación muestra qué pregunta responde cada nivel, con un ejemplo aplicado a un programa de capacitación.

Nivel	Pregunta	Ejemplo aplicado
Insumo	¿Con qué contamos?	Presupuesto y equipo docente
Actividad	¿Qué hacemos?	Programa de capacitación de 50 horas
Producto	¿Qué entregamos?	500 agentes capacitados y evaluados
Resultado	¿Qué cambia?	Nuevas prácticas de atención
Impacto	¿Qué mejora?	Mayor satisfacción ciudadana

El valor público es el resultado que importa

La acción estatal se justifica cuando produce mejoras relevantes para la sociedad.



Mejores servicios

Calidad y calidez en la atención.



Mayor acceso

Menos barreras físicas y digitales.



Reducción de tiempos

Tramitación ágil y eficiente.



Mayor equidad

Distribución justa de soluciones.



Transparencia

Rendición clara de cuentas.



Confianza ciudadana

Legitimidad de la gestión pública.



REFLEXIÓN INDIVIDUAL • Registra tu respuesta antes de avanzar.

¿Qué valor público concreto genera hoy tu área?

CASO**Mucho movimiento, poco resultado**

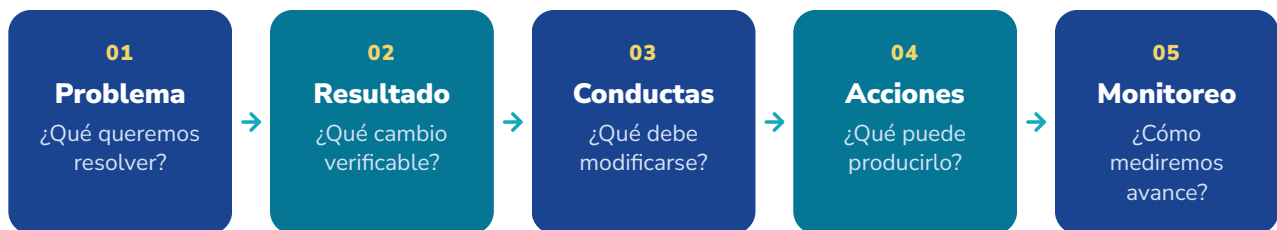
Un organismo desarrolló actividades durante seis meses, pero el servicio no mejoró.

- Actividad realizada: 15 reuniones de trabajo → Tiempos de espera sin disminuir.
- Actividad realizada: 4 capacitaciones masivas → Reclamos en aumento.
- Actividad realizada: 8 documentos normativos → Criterios de atención dispares.
- Actividad realizada: 1 plataforma digital.

→ **Error: confundir entregables con transformación efectiva.**

Primero el resultado; después las acciones

Con lógica inversa, definimos el cambio esperado antes de diseñar la intervención.



Regla de oro: diseñar desde el resultado deseado.

1.4

MÓDULO 1 / SECCIÓN 1.4

El ciclo integral de gestión

Gestionar exige sostener un ciclo continuo de ocho etapas, conectadas por evidencia, decisiones y aprendizaje. Este ciclo es el hilo conductor de todo el manual.



Etapa 1 • Diagnosticar antes de intervenir

Evitar diseñar soluciones normativas o digitales antes de comprender el problema. Un diagnóstico responde:

- ✓ ¿Qué está pasando exactamente?
- ✓ ¿A quiénes afecta?
- ✓ ¿Cuál es la magnitud del problema?
- ✓ ¿Qué evidencia objetiva tenemos?
- ✓ ¿Cuáles son sus causas raíz?
- ✓ ¿Qué información todavía falta?



ERROR FRECUENTE: COMENZAR POR LA SOLUCIÓN.

Etapa 2 • Priorizar es decidir dónde intervenir

No todos los problemas pueden abordarse simultáneamente. Cinco criterios ayudan a elegir:



 HERRAMIENTA**Matriz de priorización: impacto vs. esfuerzo**

Ubicá tres problemas reales de tu área en sus cuadrantes.

ALTO IMPACTO / BAJO ESFUERZO

Acción prioritaria: ganancia rápida.

ALTO IMPACTO / ALTO ESFUERZO

Proyecto estratégico: planificar y asignar recursos.

BAJO IMPACTO / BAJO ESFUERZO

Mejora puntual: delegar o simplificar.

BAJO IMPACTO / ALTO ESFUERZO

Revisar o descartar: baja relación valor/esfuerzo.

**ENTREGABLE:** 3 PROBLEMAS UBICADOS Y UNA DECISIÓN JUSTIFICADA.**Etapas 3 • Planificar convierte intención en ruta**

Una prioridad sin planificación técnica queda como expresión de deseos. Todo plan responde seis preguntas:

**Meta**

¿Qué queremos lograr?

**Acciones**

¿Qué debemos realizar?

**Responsable**

¿Quién lidera?

**Recursos**

¿Qué necesitamos?

**Plazos**

¿Qué hitos asumimos?

**Indicadores**

¿Cómo medimos avance?

Etapas 4 • Implementar pone a prueba la planificación

El campo introduce contingencias; el método mejora la capacidad de resolverlas.



Coordinar actores e instituciones.



Asignar responsabilidades sin ambigüedad.



Tomar decisiones operativas oportunas.

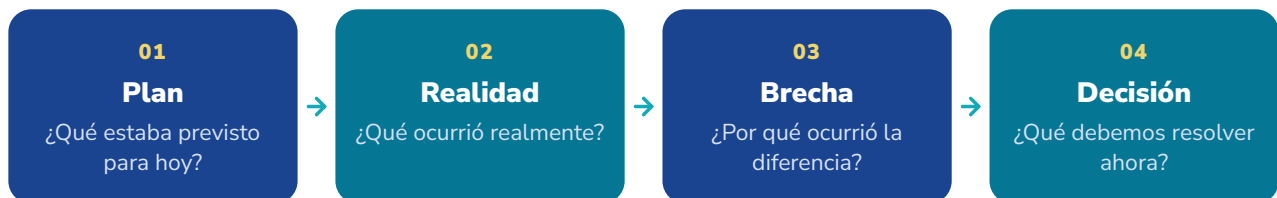
- ✓ Desbloquear obstáculos normativos o presupuestarios.
- ✓ Sostener el foco frente a distracciones.



Una buena planificación no elimina imprevistos: prepara para resolverlos.

Etapas 5 • Monitorear es informar para decidir

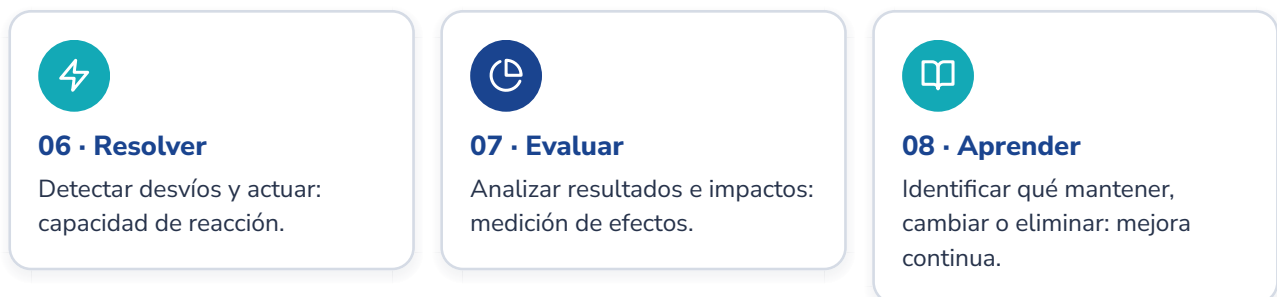
Tableros simples ayudan a anticipar cuellos de botella antes de que escalen. Toda rutina de monitoreo responde cuatro preguntas:



Foco: datos oportunos para decisiones oportunas.

Etapas 6, 7 y 8 • Resolver, evaluar y aprender

El método no termina con la ejecución.



1.5

MÓDULO 1 / SECCIÓN 1.5

Cultura e institucionalización

La cultura cambia con hábitos directivos

La cultura de gestión no se transforma solo con declaraciones: requiere prácticas sostenidas.

**Disciplina**

Rutinas rigurosas de seguimiento.

**Responsabilidad**

Roles y responsables nominales.

**Información**

Datos oportunos y confiables.

**Decisión**

Capacidad de destrabar problemas.

**Coordinación**

Articulación entre áreas.

**Aprendizaje**

Revisión y ajuste continuo.

Las rutinas hacen visibles las prioridades

Las prioridades declaradas requieren dispositivos concretos de gestión:



Reunión semanal de seguimiento.



Tablero de indicadores clave.



Revisión de compromisos por área.



Responsables nominales asignados.



Minuta y registro formal de decisiones.



Revisión mensual de resultados.



REFLEXIÓN INDIVIDUAL • Registrá tu respuesta antes de avanzar.

¿Qué rutina concreta falta hoy para asegurar que una prioridad avance?

1.6

MÓDULO 1 / SECCIÓN 1.6

Aplicación: diagnóstico del sistema de gestión

Autodiagnóstico: ¿cómo gestionamos hoy?

Calificá cada dimensión de 1 (deficiente) a 5 (consolidado).

Dimensión de gestión	1	2	3	4	5
Prioridades estratégicas claras	☐	☐	☐	☐	☐
Decisiones basadas en información	☐	☐	☐	☐	☐
Responsables definidos	☐	☐	☐	☐	☐
Metas e hitos planificados	☐	☐	☐	☐	☐
Rutinas de seguimiento	☐	☐	☐	☐	☐
Resolución oportuna de desvíos	☐	☐	☐	☐	☐
Evaluación de resultados	☐	☐	☐	☐	☐
Aprendizaje sistemático	☐	☐	☐	☐	☐

Mapa inicial del sistema de gestión

Observá cómo se conectan las capacidades actuales de tu organización.

**¿Qué priorizamos?**

Criterios de elección de proyectos.

**¿Cómo planificamos?**

Metas, plazos y responsabilidades.

**¿Cómo implementamos?**

Articulación operativa cotidiana.

**¿Cómo monitoreamos?**

Reuniones, tableros y frecuencia.

**¿Cómo resolvemos?**

Respuesta ante obstáculos.

**¿Cómo aprendemos?**

Revisión y sistematización.

**PRÁCTICA****Construí tu mapa inicial de gestión**

Actividad individual asincrónica • Tiempo sugerido: 30 minutos.

1

Elegí un problema o prioridad real de tu área.

2

Mapeá actores e instituciones involucrados.

3

Definí el resultado transformacional esperado.

4

Señalá la etapa del ciclo más débil.

5

Identificá evidencia y datos disponibles.

6

Proponé una primera oportunidad de mejora.

7

Reconocé obstáculos operativos.



ENTREGABLE: MAPA INICIAL DEL SISTEMA DE GESTIÓN ACTUAL.

CASO**Tenemos un plan, pero no avanzamos**

Después de cuatro meses, una dirección sigue lejos de reducir los tiempos de expedientes.

- El plan existe: objetivo formal, equipo asignado, presupuesto y cronograma.
- Pero el sistema falla: avance menor al previsto, culpas cruzadas, sin tablero compartido y reuniones tomadas por urgencias.

→ **¿Qué dimensión del sistema está fallando y cómo debería intervenir?**

Guía de análisis: desglosá el caso en seis decisiones

La respuesta debe mostrar un razonamiento directivo, no solo una lista de síntomas.



Síntesis ejecutiva y agenda de mejora

Cerrá el módulo con una síntesis individual de tu diagnóstico que incluya:

- ✓ Prioridad o problema crítico elegido.
- ✓ Principal obstáculo de gestión.
- ✓ Etapa del ciclo que requiere fortalecimiento.
- ✓ Acción a implementar la próxima semana.
- ✓ Rutina formal de seguimiento propuesta.

 **ENTREGABLE:** SÍNTESIS DE UNA PÁGINA O AUDIO DE 3 MINUTOS.

Luego transformá el diagnóstico en un primer compromiso de acción:

DIAGNÓSTICO HOY		PRÓXIMOS PASOS
Nuestra principal fortaleza es...	→	Una acción inmediata...
Nuestra principal debilidad es...	→	Una rutina formal a incorporar...
La prioridad a ordenar primero es...	→	Una decisión para elevar a la conducción...



Criterio: cada compromiso debe poder verificarse.



Autoevaluación del Módulo 1

Respondé sin consultar el texto anterior y después contrastá tus respuestas.

1

Administrar y gestionar

¿Qué diferencia central existe entre ambos enfoques?

2

Productos y resultados

¿Por qué ejecutar muchas actividades no garantiza valor público?

3

Seguimiento

¿Qué cuatro preguntas debe responder una rutina de monitoreo?

4

Cultura de gestión

¿Qué hábito instalarías primero en tu organización?

CONTINUIDAD

→ Módulo 2 · Entender antes de actuar

De la pregunta “¿qué hacemos?” a una mejor pregunta: ¿qué problema necesitamos comprender antes de intervenir? Traé al siguiente módulo el problema que identificaste en tu mapa inicial.

02



MÓDULO 2

Entender antes de actuar

Problemas · Evidencia · Causas · Priorización. Una buena decisión comienza con una buena pregunta.

2.1

MÓDULO 2 / SECCIÓN 2.1

Antes de resolver, hay que comprender

Muchas veces la gestión responde rápidamente a lo urgente, a lo visible, a lo que reclama más fuerte, a lo que siempre se hizo así o a la primera solución disponible. Pero un síntoma no siempre es el problema.



REFLEXIÓN INDIVIDUAL · Registra tu respuesta antes de avanzar.

¿Cuántas veces resolvimos algo que después volvió a aparecer?

El error más frecuente: solucionar antes de diagnosticar

SÍNTOMA

“Hay demoras.”

**SOLUCIÓN APRESURADA**

“Necesitamos más personal.”

“Hay reclamos.”



“Hay que atender más rápido.”

“Hay errores.”



“Hay que capacitar.”

La solución puede atacar la manifestación, pero no la causa.

Cambiar la lógica: de la reacción a la comprensión

LÓGICA REACTIVA

Problema aparente → solución inmediata → implementación → resultado incierto

**LÓGICA DE GESTIÓN**

Problema → evidencia → causas → actores
→ alternativas → prioridad → intervención

IDEA CLAVE

Diagnosticar no es demorar la acción. Es aumentar la probabilidad de que la acción funcione.

2.2

MÓDULO 2 / SECCIÓN 2.2

¿Qué es realmente un problema?

Un problema no es “lo que molesta”. Un problema de gestión es una situación no deseada, observable y relevante que afecta resultados y procesos, personas y recursos, o la calidad del servicio y la experiencia ciudadana.

Un buen problema debe poder responder cuatro preguntas:



1. ¿Qué está ocurriendo?

La situación concreta.



2. ¿A quién afecta?

Las personas o áreas involucradas.



3. ¿Dónde ocurre?

El lugar o la etapa del proceso.



4. ¿Con qué magnitud?

El tamaño del problema.

De la manifestación al problema posible

MANIFESTACIÓN

Hay muchas quejas



PROBLEMA POSIBLE

El servicio no responde a las necesidades

Hay demoras



El proceso tiene tiempos excesivos

Se acumulan expedientes



Existen cuellos de botella

Hay errores



El proceso presenta fallas de control

Baja asistencia



La propuesta no logra convocar

Hay conflictos



Existen problemas de coordinación

IDEA CLAVE

Pregunta clave: ¿qué hay detrás de lo que estamos viendo?

PRÁCTICA

Ejercicio rápido: ¿cuál es el problema?

Caso: “Los ciudadanos se quejan porque la atención demora demasiado.” ¿El problema es...?

A

Los ciudadanos se quejan.

B

Los agentes trabajan lento.

C

La atención presenta tiempos de espera elevados.

D

Falta personal.

✓ Respuesta: C, pero todavía necesitamos evidencia.

Formular bien el problema

Un problema bien formulado debe ser:

**Específico**

¿Qué está ocurriendo?

**Observable**

¿Cómo sabemos que ocurre?

**Delimitado**

¿Dónde y a quiénes afecta?

**Relevante**

¿Por qué importa?

NO CONFUNDIRLO CON LA SOLUCIÓN

“Falta un sistema digital.”

**FORMULACIÓN CORRECTA**

“El trámite requiere múltiples registros manuales que generan demoras y errores.”

2.3

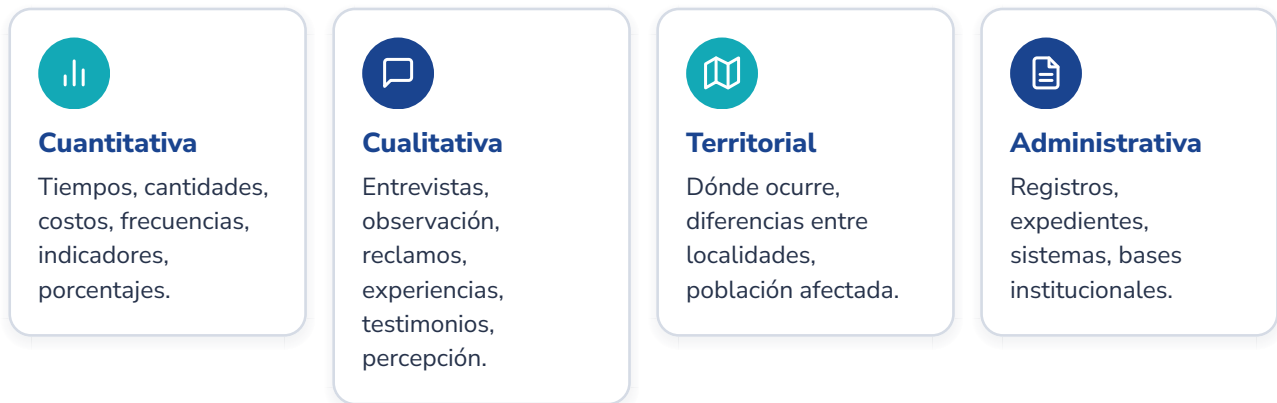
MÓDULO 2 / SECCIÓN 2.3

De la opinión a la evidencia

“Creemos que...” no alcanza. La gestión necesita transformar percepciones en información verificable a partir de cuatro preguntas: ¿qué sabemos?, ¿cómo lo sabemos?, ¿qué datos tenemos? y ¿qué datos nos faltan?

La evidencia tiene más de una forma

Conviene mirar el problema desde distintos ángulos:



Triangular la información

Ninguna fuente alcanza por sí sola. El diagnóstico se fortalece cuando cruza cuatro miradas: **datos administrativos, territorio, ciudadanía y usuarios** y **equipos operativos**.

CASO El dato que cambia la pregunta

Supongamos: tiempo promedio del trámite = 15 días. Desagregado del proceso:

- 2 días → recepción
- 1 día → revisión
- 9 días → espera (cuello de botella)
- 2 días → corrección
- 1 día → cierre

→ ¿Por qué el trámite “tarda 15 días” si el trabajo efectivo requiere solo 6?

Benchmarking y brechas

No alcanza con saber cómo estamos: también necesitamos saber cómo podríamos estar. Para eso se compara la situación actual con un estándar esperado, con el objetivo institucional o con la experiencia de otros organismos o territorios.

Situación actual



Brecha



Situación deseada

La brecha ayuda a dimensionar el problema.

2.4

MÓDULO 2 / SECCIÓN 2.4

No todo lo que explica es causa raíz

Los cinco “¿por qué?”

Ir más allá de la primera respuesta:

- 1 **¿Por qué ocurre?**
Porque el circuito demora.
- 2 **¿Por qué demora?**
Porque los expedientes quedan pendientes.
- 3 **¿Por qué quedan pendientes?**
Porque requieren una validación manual.
- 4 **¿Por qué?**
Porque no existe un criterio estandarizado.

Árbol de problemas

CONSECUENCIAS

Demoras · Insatisfacción · Reclamos

PROBLEMA CENTRAL

Tiempos excesivos de resolución

CAUSAS

Circuito fragmentado · Criterios distintos · Validaciones · Información

Atención: no todo es “falta de recursos”

Ante una explicación demasiado rápida como “necesitamos más gente”, conviene revisar si en realidad existe:

- ✓ Mala distribución de tareas o roles poco claros.
- ✓ Un proceso innecesariamente complejo.
- ✓ Duplicación de controles o sistemas que no conversan.
- ✓ Ausencia de criterios comunes o problemas de coordinación.

IDEA CLAVE

Antes de pedir más recursos, hay que entender cómo se utilizan los actuales.

2.5

MÓDULO 2 / SECCIÓN 2.5

Actores y procesos

Ningún problema tiene un solo actor

En un mismo problema suelen intervenir la ciudadanía, el área de atención, el área técnica, la administración, la autoridad y los proveedores. Cada actor puede tener distintos intereses, capacidades, información, restricciones y poder de decisión.



HERRAMIENTA**Mapa de actores**

Ubicá a cada actor según su poder e interés y definí cómo vincularte.

ALTO PODER / ALTO INTERÉS

Gestionar activamente.

ALTO PODER / BAJO INTERÉS

Mantener informado.

BAJO PODER / ALTO INTERÉS

Involucrar.

BAJO PODER / BAJO INTERÉS

Monitorear.

El problema también está en el proceso

Mapear el proceso tal como ocurre hoy (AS-IS) permite ver dónde se pierde tiempo y valor.



Al recorrerlo, buscá: **demoras, duplicaciones, retrabajos, pasos innecesarios, puntos de decisión** y **cuellos de botella**.

CASO**AS-IS: un recorrido real**

Solicitud → Recepción → Revisión → Espera / cuello de botella → Resolución.

→ ¿Dónde se concentra realmente la demora?

Cuellos de botella

Donde el proceso se frena, el resultado se frena. Un cuello de botella puede ser una persona o decisión, una autorización o regla, un sistema o dependencia entre áreas, o una información faltante.

IDEA CLAVE

El rendimiento del sistema está condicionado por sus puntos críticos.

2.6

MÓDULO 2 / SECCIÓN 2.6

Priorizar: no todo puede resolverse al mismo tiempo

Diagnosticar también es elegir. No necesariamente elegimos el problema más visible, el que más ruido genera, el que alguien pide resolver o el más fácil, sino aquel donde existe una combinación favorable de impacto, urgencia, factibilidad y gobernabilidad.

Matriz de priorización

Evalúa cada problema según seis criterios:

 Impacto ¿Qué cambia si lo resolvemos?	 Urgencia ¿Qué pasa si no actuamos?	 Factibilidad ¿Podemos hacerlo?
 Recursos ¿Qué requiere?	 Gobernabilidad ¿Cuánto podemos incidir?	 Riesgo ¿Qué riesgos implica intervenir o no intervenir?

Problema	Impacto	Urgencia	Factibilidad	Gobernabilidad	Riesgo	Prioridad
Problema A	5	4	3	5	4	ALTA
Problema B	3	5	2	2	3	MEDIA
Problema C	5	3	5	4	2	ALTA

Priorizar no significa elegir lo más fácil

Una buena prioridad combina **relevancia** (¿qué tan importante es?), **posibilidad de acción** (¿qué podemos transformar?) y **capacidad de generar resultados** (¿qué impacto puede producir?).



No buscamos el problema perfecto. Buscamos el problema estratégico para intervenir.

Del problema a la prioridad

- 1** **1. Problema**
¿Qué está pasando?
- 2** **2. Evidencia**
¿Qué sabemos?
- 3** **3. Causas**
¿Por qué pasa?
- 4** **4. Actores**
¿Quiénes intervienen?
- 5** **5. Proceso**
¿Dónde ocurre?
- 6** **6. Prioridad**
¿Dónde conviene intervenir?
- 7** **7. Decisión**
Un diagnóstico que pueda convertirse en decisión.

2.7

MÓDULO 2 / SECCIÓN 2.7

Taller aplicado: de un problema real a un diagnóstico accionable

Selecciona un problema real del organismo que esté afectando actualmente la gestión. No elijas una solución, un proyecto ni una idea.

Paso 1 · Definir el problema

Completá la frase: “Actualmente, [situación] afecta a [quiénes / dónde], generando [consecuencia], con una magnitud aproximada de [dato/evidencia]”.

EVITAR

“Falta tecnología.” · “Hay mala comunicación.”



BUSCAR

Una situación observable.

Paso 2 · Demostrar que el problema existe

✓ ¿Qué datos tenemos y cuáles necesitamos?

✓ ¿Qué dicen los equipos y la ciudadanía?

✓ ¿Qué muestran el territorio y los procesos?



Una afirmación sin evidencia es una hipótesis, no un diagnóstico.

Paso 3 · Construir el árbol

1

Problema

El punto de partida.

2

¿Cuáles son sus causas?

Primer nivel de explicación.

3

¿Cuáles son las causas de esas causas?

Hasta llegar a la causa raíz.

4

¿Qué consecuencias genera?

Efectos sobre personas y servicios.

IDEA CLAVE

Pregunta de control: si resolvemos esta causa, ¿el problema disminuye realmente?

Paso 4 · Mapear actores y proceso



Actores

Afectados, responsables, decisores, aliados y posibles bloqueadores.



Proceso

Pasos, esperas, derivaciones, decisiones y cuellos de botella.

Paso 5 · Tomar una decisión

Puntuá de 1 a 5: impacto, urgencia, factibilidad, recursos, gobernabilidad y riesgo. El resultado es un problema priorizado y una respuesta a la pregunta: ¿por qué este problema merece ser abordado ahora?



Ficha de diagnóstico y priorización

Problema	¿Qué ocurre? _____ _____
Evidencia	¿Cómo sabemos que ocurre? _____ _____
Causas	¿Por qué ocurre? _____ _____
Actores	¿Quiénes intervienen? _____ _____
Proceso / cuello de botella	¿Dónde se produce? _____ _____
Prioridad	¿Por qué conviene intervenir aquí? _____ _____

Presentación del diagnóstico

Prepará una presentación breve (3 minutos) que responda: ¿cuál es el problema?, ¿qué evidencia lo demuestra?, ¿cuál es la causa principal?, ¿quiénes intervienen? y ¿por qué es prioritario?



REGLA: NO PRESENTAR SOLUCIONES TODAVÍA.



PRÁCTICA

Pausa de aplicación: del síntoma al problema

Antes de avanzar, documentá un problema real de tu organización.

1

Describí el síntoma observado.

2

Escribí el problema sin proponer soluciones.

3

Identificá qué evidencia falta.

4

Señalá al menos dos posibles causas.

Cierre: diagnosticar es decidir mejor

Un buen diagnóstico permite ver lo que antes no veíamos, comprender lo que realmente ocurre, evitar soluciones apresuradas, elegir dónde intervenir y aumentar la posibilidad de generar resultados.



Antes de preguntar “¿qué hacemos?”, preguntemos: ¿qué está pasando?, ¿por qué está pasando?, ¿qué evidencia tenemos? y ¿dónde podemos generar mayor impacto?



Autoevaluación del Módulo 2

Comprabá tu diagnóstico.

1

Delimitación

¿El problema está delimitado y es observable?

2

Evidencia

¿Separaste datos comprobados de hipótesis?

3

Causas

¿Lográs diferenciar las causas de los síntomas?

4

Prioridad

¿La prioridad tiene una justificación defendible?

CONTINUIDAD

→ Módulo 3 · Convertir prioridades en un plan

Una vez que entendemos el problema, podemos diseñar una intervención: diagnóstico → priorización → diseño de la solución → implementación → medición → mejora.

03



MÓDULO 3

Convertir prioridades en un plan

Objetivos · Metas · Ejecución. Un objetivo sin un plan es solo un deseo.

3.1

MÓDULO 3 / SECCIÓN 3.1

Del diagnóstico a una hoja de ruta ejecutable

Este módulo toma como punto de partida el problema priorizado en el Módulo 2 y lo convierte en un Plan de Acción Operativo listo para ejecutar.



Metas e indicadores

Definir qué queremos alcanzar y cómo comprobaremos el avance.



Proceso TO-BE

Diseñar el funcionamiento futuro del proceso.



Hoja de ruta

Organizar fases, responsables, plazos, recursos y riesgos.



Producto final

Un Plan de Acción Operativo listo para ejecutar.

Tres niveles que deben estar alineados

La estrategia necesita convertirse en decisiones de gestión cotidiana.

1

Estratégico

¿Hacia dónde vamos? Visión y ejes de gestión.

2

Táctico

¿Qué resultados buscamos? Objetivos institucionales.

3

Operativo

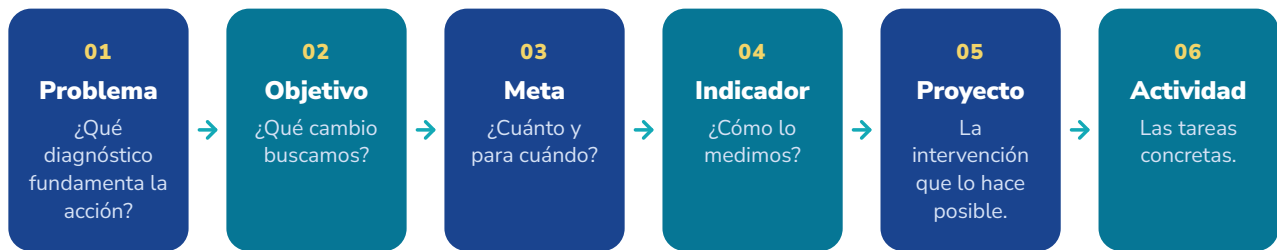
¿Cómo lo ejecutamos día a día? Planes de acción y proyectos.

IDEA CLAVE

Sin conexión con la estrategia, el plan pierde sentido.

La cadena de valor de la planificación

Cada decisión debe tener una conexión lógica con la intervención.



3.2

MÓDULO 3 / SECCIÓN 3.2

Los componentes mínimos del plan

Una hoja de ruta debe orientar decisiones reales, no solo completar formularios.



Metas SMART: precisión para poder ejecutar

Una meta útil combina cinco condiciones:



CASO Ejemplo: de 15 días a 5 días**Meta para tiempos de respuesta.**

- Línea de base: tiempo de respuesta actual de 15 días.
- Meta a seis meses: reducir el tiempo promedio a 5 días.

→ Definí el indicador, la frecuencia de medición y la fuente de datos.

3.3

MÓDULO 3 / SECCIÓN 3.3

Rediseñar antes de automatizar

El AS-IS describe el proceso actual; el TO-BE define cómo debería funcionar.

AS-IS · ESTADO ACTUAL

Identificar cuellos de botella, validaciones y fallas.

**TO-BE · ESTADO FUTURO**

Eliminar pasos innecesarios, simplificar y optimizar.



Regla de oro: digitalizar un proceso ineficiente acelera su ineficiencia.

La tecnología es un medio, no un fin

Primero transformar el proceso; después seleccionar las herramientas.

Simplificar



Estandarizar



Automatizar

La digitalización agrega valor cuando elimina tareas repetitivas, mejora la trazabilidad y facilita el acceso ciudadano.

3.4

MÓDULO 3 / SECCIÓN 3.4

Priorizar acciones y anticipar riesgos

Priorizar acciones por impacto y esfuerzo

Una matriz ayuda a decidir qué ejecutar ahora y qué planificar.

ALTO IMPACTO · BAJO ESFUERZO

Victorias rápidas: ejecutar pronto.

ALTO IMPACTO · ALTO ESFUERZO

Proyectos estratégicos: planificar en detalle.

BAJO IMPACTO · BAJO ESFUERZO

Tareas secundarias: evaluar o delegar.

BAJO IMPACTO · ALTO ESFUERZO

Reestructurar o descartar.

Anticipar riesgos mejora la ejecución

El análisis de riesgos conecta incertidumbre con decisiones preventivas.

01

1. Identificar

Riesgos técnicos, políticos, operativos o presupuestarios.



02

2. Evaluar

Probabilidad e impacto de cada riesgo.



03

3. Mitigar

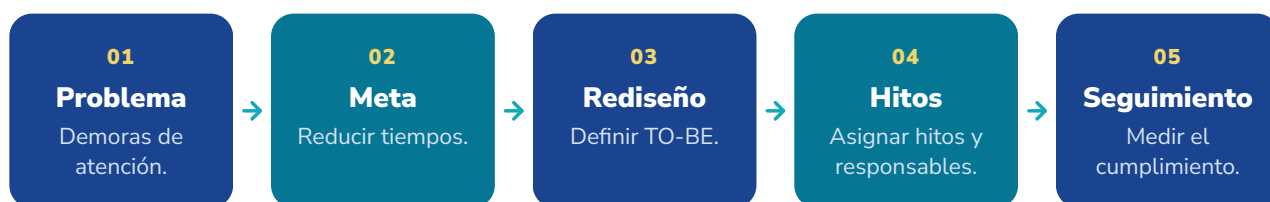
Definir respuesta, contingencia y responsables.

IDEA CLAVE

Ejemplo: resistencia al cambio → sensibilización y capacitación desde el inicio.

¿Cómo pasa un problema a convertirse en plan?

Aplicación ilustrativa sobre demoras en la gestión de trámites:



3.5

MÓDULO 3 / SECCIÓN 3.5

Taller: construí tu hoja de ruta

Trabajá sobre el problema seleccionado y documentado en el Módulo 2.

- 1 **Paso 1 · Meta**
Definí una meta SMART, su indicador y la línea de base.
- 2 **Paso 2 · Proceso**
Representá el TO-BE y explicá qué mejora respecto del AS-IS.
- 3 **Paso 3 · Prioridades**
Ubicá las acciones en la matriz impacto/esfuerzo.
- 4 **Paso 4 · Plan**
Registrá fases, hitos, fechas, responsables, recursos y riesgos.



ENTREGABLE: UNA META VERIFICABLE, UN PROCESO FUTURO SIMPLIFICADO Y LA FICHA DE PLAN DE ACCIÓN OPERATIVO COMPLETA.

 Ficha de hoja de ruta operativa	
Proyecto e iniciativa	Nombre y problema de origen. _____ _____
Objetivo y meta SMART	Resultado esperado y fecha objetivo. _____ _____
Indicador y línea de base	Unidad, fuente y medición inicial. _____ _____
Fases, hitos y cronograma	Actividades y fechas de control. _____ _____
Matriz RACI y recursos	Roles, responsables y medios. _____ _____
Riesgos y mitigación	Amenazas principales y planes de respuesta. _____ _____

Este registro será el insumo de seguimiento para el Módulo 4.

Presentá tu plan en cinco preguntas

Prepará una síntesis ejecutiva; no hace falta narrar todo el proceso.

 Meta ¿Cuál es el cambio que buscamos lograr?	 TO-BE ¿Cómo mejora el proceso actual?	 Hitos ¿Cuándo ocurren los puntos críticos?	 Quick wins ¿Qué acciones pueden ejecutarse primero?	 Riesgos ¿Qué puede fallar y cómo lo mitigamos?
--	---	--	--	--



Autoevaluación del Módulo 3

Antes de entregar, revisá la consistencia. Si alguna respuesta es débil, ajustá el plan.

1**Coherencia**

¿El objetivo responde al problema diagnosticado?

2**Medición**

¿La meta tiene indicador y línea de base?

3**Viabilidad**

¿Hay recursos, responsables y plazos?

4**Anticipación**

¿Los riesgos tienen una respuesta definida?

CONTINUIDAD

→ Módulo 4 · Hacer que el plan suceda

Un plan es una herramienta viva de gestión: necesita seguimiento, decisiones y capacidad de ajuste. El próximo módulo trabaja rutinas de monitoreo, resolución de desvíos y compromisos verificables.

04



MÓDULO 4

Hacer que el plan suceda

Seguimiento · Monitoreo · Resolución. Del plan a las decisiones que sostienen su ejecución.

4.1

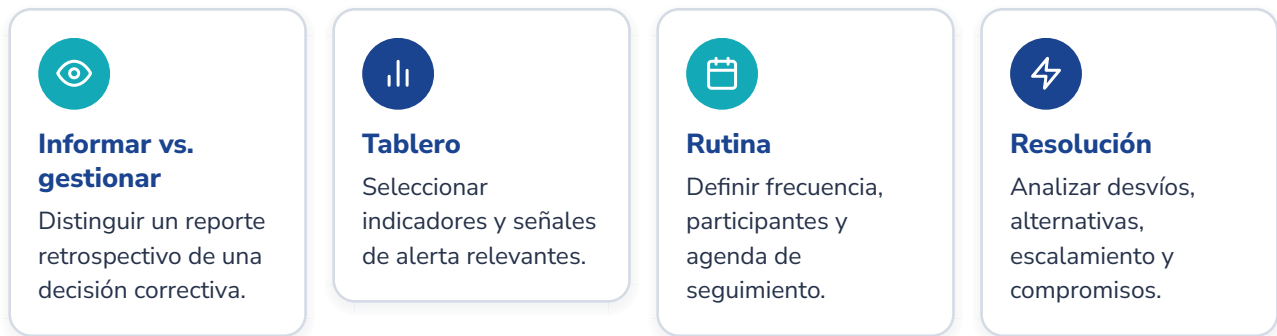
MÓDULO 4 / SECCIÓN 4.1

Monitorear para anticipar y corregir

La ejecución exige información, rutinas y capacidad de resolución. Este módulo usa como insumo la hoja de ruta del Módulo 3, con sus metas, hitos, indicadores y responsables.



El seguimiento permite descubrir temprano la distancia entre lo previsto y lo que sucede en la implementación.



Informar no es lo mismo que gestionar

La diferencia está en lo que hacemos con los datos.



IDEA CLAVE

El seguimiento es soporte para la gestión, no burocracia de control.

Tres niveles distintos de medición

No todos los indicadores responden la misma pregunta.

**Proceso • actividades**

¿Estamos ejecutando lo previsto? Ejemplo: porcentaje de capacitaciones realizadas.

**Producto • entregables**

¿Qué entregamos? Ejemplo: número de expedientes procesados.

**Resultado • cambio**

¿Qué mejoró para el ciudadano o el sistema? Ejemplo: reducción en días de espera.

4.2

MÓDULO 4 / SECCIÓN 4.2

Tableros y semáforos

Pocos indicadores, decisiones más claras

Un tablero no es una colección de datos: es una guía de intervención.

**Visual y simple**

Seleccionar indicadores clave con valores previstos, reales y fechas de corte.

**Señal de alerta**

Aplicar umbrales para distinguir normalidad, atención y desvío crítico.

**Responsabilidad**

Identificar quién revisa cada indicador y qué decisiones puede tomar.

**Contexto**

Incluir causas conocidas y próximos hitos para evitar interpretaciones automáticas.

Las alertas deben activar una respuesta

Los colores son estados operativos, no juicios sobre personas.

● VERDE

En meta o dentro de lo esperado.

Sostener y verificar.

● AMARILLO

Riesgo leve o desvío menor.

Analizar y prevenir.

● ROJO

Desvío crítico o bloqueo.

Intervenir de inmediato.



DEFINÍ UMBRALES POR INDICADOR: EL COLOR POR SÍ SOLO NO EXPLICA LA CAUSA.

Ejemplo: tablero ejecutivo de seguimiento

Valores simulados para practicar la lectura y la decisión; no representan datos institucionales reales.

Indicador	Meta	Actual	Estado	Próxima acción
Hitos cumplidos	80 %	85 %	VERDE	Sostener el ritmo
Revisión de expedientes	100	86	AMARILLO	Reasignar tareas
Integración interáreas	3 acuerdos	1 acuerdo	ROJO	Elevar bloqueo



REFLEXIÓN INDIVIDUAL · Registrá tu respuesta antes de avanzar.

¿Qué indicador exige una decisión y qué información falta?

4.3

MÓDULO 4 / SECCIÓN 4.3

Rutinas y compromisos

El seguimiento necesita una rutina

Una reunión de gestión debe generar acuerdos verificables.



Periodicidad

Semanal o quincenal según la velocidad del proyecto.



Participantes

Responsables directos con capacidad real de decisión.



Agenda · 1

Revisar compromisos acordados en la reunión anterior.



Agenda · 2 y 3

Concentrarse en alertas amarillas y rojas; analizar trabas y decisiones.

Una reunión útil termina con compromisos

Dejar asentado quién hace qué y para cuándo.



Minuta ejecutiva

Registrar situación, decisión tomada, fundamento y fecha.



Compromiso

Formular una acción concreta y comprobable.



Responsable

Asignar una persona única que rinda cuentas por el avance.



Plazo

Acordar fecha de entrega y próxima instancia de revisión.

 HERRAMIENTA

Matriz de compromisos

Ejemplo ilustrativo de registro breve para el seguimiento.

Compromiso	Responsable	Fecha / plazo	Estado
Validar circuito simplificado	Dirección técnica	Próxima semana	Pendiente
Resolver acceso a datos	Área de sistemas	48 horas	Crítico
Actualizar el tablero	Responsable del proyecto	Viernes	En curso

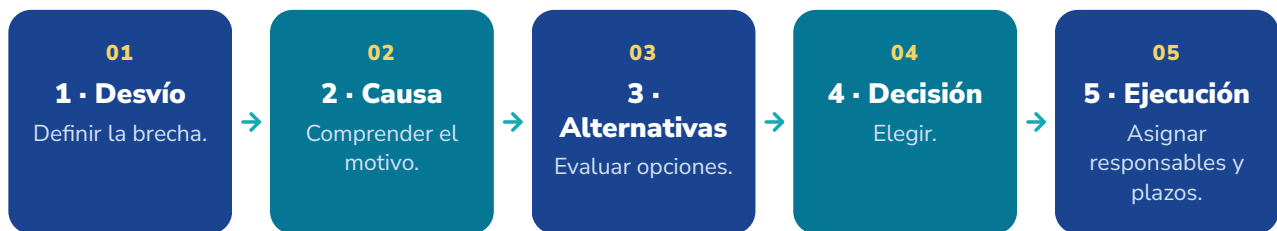
4.4

MÓDULO 4 / SECCIÓN 4.4

Resolver desvíos y escalar

Resolver desvíos requiere método

No alcanza con detectar la brecha: hay que asignar una respuesta.



Escalar no es trasladar el problema

El nivel operativo resuelve lo que está dentro de sus atribuciones.



Resolución operativa

Abordar trabas técnicas o de coordinación que el equipo pueda solucionar.



Cuándo escalar

Si compromete plazos, presupuesto o exige decisiones interáreas fuera del alcance.



Cómo escalar

Presentar el problema, su impacto y al menos una alternativa evaluada.



Qué debe volver

Una decisión concreta, con responsable y plazo de cumplimiento.

CASO

Caso simulado: un hito del plan está bloqueado

Situación ficticia para practicar el método con la hoja de ruta del Módulo 3.

- Situación: la integración de información entre dos áreas debía quedar resuelta esta semana, pero una autorización pendiente impide avanzar.
- Desafío: el plazo comprometido está en riesgo.

→ **¿Qué dato falta, a quién le corresponde decidir y qué alternativa se puede implementar? Usá el método de cinco pasos para documentar una solución concreta.**

4.5

MÓDULO 4 / SECCIÓN 4.5

Taller: simulá una reunión de gestión

Podés usar el caso anterior o un desvío hipotético de tu propia hoja de ruta.

1

1 · Detectá

Compará un hito planificado con el avance real y asigná el semáforo.

2

2 · Explicá

Identificá la causa probable y qué evidencia necesitás verificar.

3

3 · Decidí

Compará alternativas y justificá la acción correctiva.

4

4 · Asigná

Registrá responsable, fecha y criterio para verificar la solución.

Tres herramientas que permiten actuar

Conservá estos documentos: serán útiles al evaluar resultados en el Módulo 5.

**Tablero actualizado**

Indicadores, valores, semáforos y alertas.

**Minuta de seguimiento**

Síntesis del desvío, análisis y decisión tomada.

**Matriz de compromisos**

Acciones correctivas, responsables únicos y plazos.



Autoevaluación del Módulo 4

Antes de cerrar la actividad, revisá la calidad de tu decisión.

1**Desvío**

¿Puedo mostrar la diferencia entre lo previsto y lo realizado?

2**Alerta**

¿El color del tablero tiene una regla de asignación verificable?

3**Decisión**

¿La respuesta aborda la causa y no solamente el síntoma?

4**Compromisos**

¿Cada acción tiene un responsable, plazo y criterio de comprobación?

CONTINUIDAD

→ Módulo 5 · Evaluación: medir, aprender y mejorar

Un plan no se cumple solo: la gestión necesita información, conversaciones y decisiones oportunas. El próximo módulo mide los resultados, reconoce aprendizajes y decide qué sostener, corregir o mejorar.

05



MÓDULO 5

Evaluación: medir, aprender y mejorar

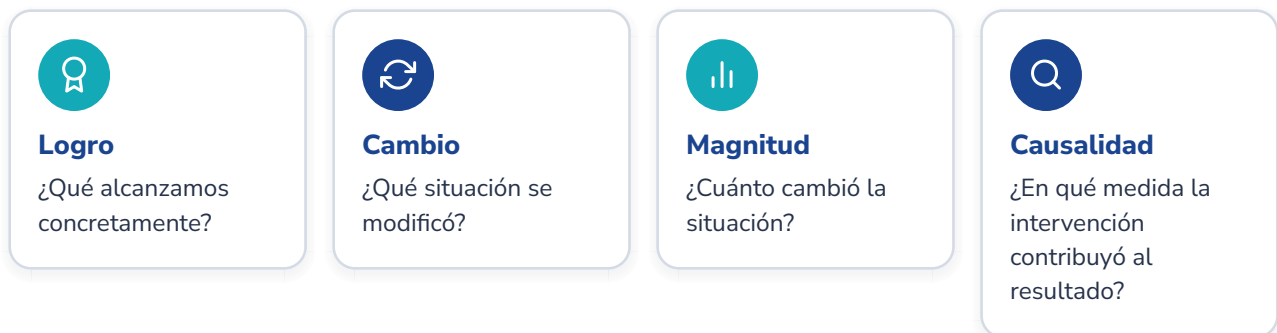
Resultados · Evidencia · Decisiones. La gestión se transforma cuando verifica qué cambió y decide qué mejorar.

5.1

MÓDULO 5 / SECCIÓN 5.1

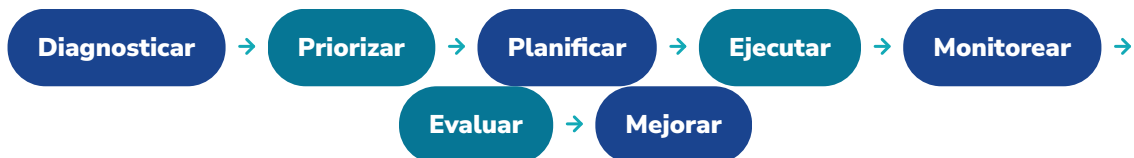
¿Terminamos cuando ejecutamos?

Completar actividades no garantiza resolver el problema que motivó la intervención. Evaluar exige evidencia y una interpretación responsable del cambio.



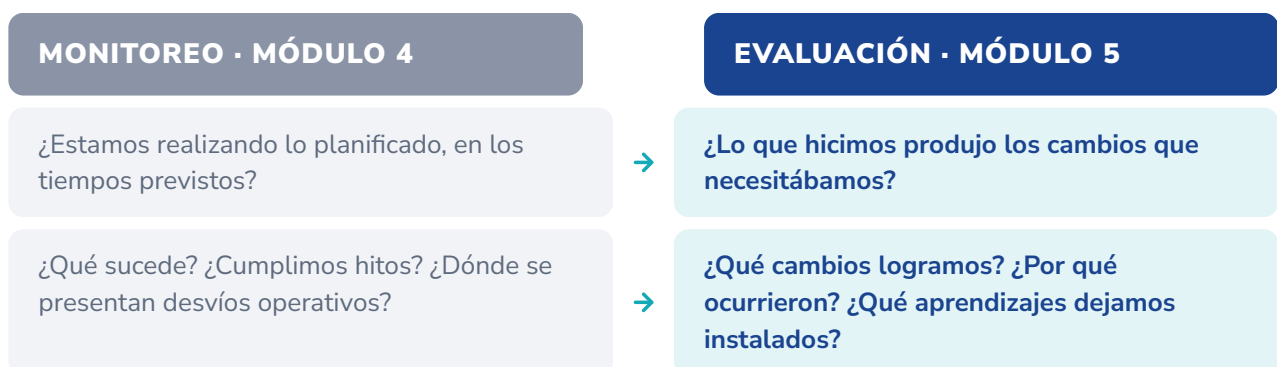
El ciclo de gestión continúa después de ejecutar

La evaluación permite aprender y alimentar una nueva decisión.



Monitorear y evaluar no son lo mismo

El Módulo 4 ayudó a gestionar la ejecución; el Módulo 5 examina los resultados. Son dos herramientas complementarias, con preguntas distintas.



5.2

MÓDULO 5 / SECCIÓN 5.2

Actividad no equivale a resultado**CASO Una capacitación puede generar productos sin generar impacto****Caso ilustrativo de un programa de capacitación.**

- Actividad: 5 encuentros.
- Producto: 200 agentes.
- Resultado: nuevas prácticas.
- Impacto: mejor atención.

→ **La actividad y el producto son verificables; resultado e impacto requieren evidencia adicional.**

Es posible cumplir plazos y entregar productos sin transformar el problema original. Cumplimiento operativo y efectividad son dimensiones diferentes.

AFIRMACIÓN INSUFICIENTE

“Hicimos todo lo previsto, por lo tanto funcionó.”

**PREGUNTA CORRECTA**

¿Qué evidencia existe de que cambió la situación que necesitábamos mejorar?

Cambiar la pregunta cambia la decisión

Evaluar consiste en verificar el cambio y analizar cómo ocurrió.

¿QUÉ HICIMOS?

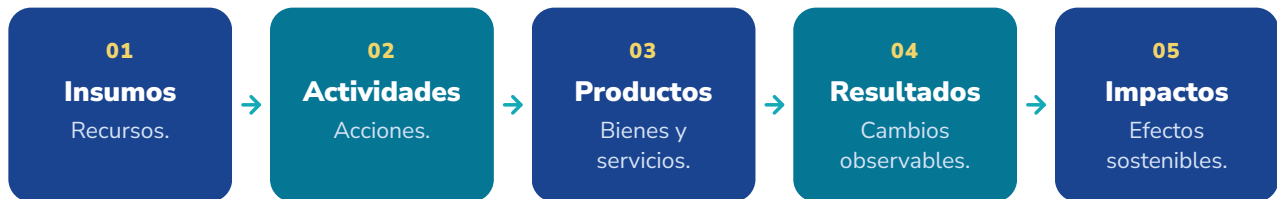
Permite registrar actividades y productos entregados.

**¿QUÉ CAMBIÓ Y CÓMO LO SABEMOS?**

Orienta la búsqueda de resultados verificables y evidencias de mejora.

La cadena de valor pública conecta recursos e impactos

Es la misma arquitectura conceptual que recorre todo el programa (ver 1.3).



CASO

Ejemplo: rediseñar un trámite, del insumo al impacto

Ejemplo ilustrativo; la reducción del 40 % no es un dato institucional verificado.

- Insumos: equipo, tecnología y presupuesto.
- Actividades: rediseño participativo.
- Productos: procedimiento digital.
- Resultados: 40 % menos tiempo.
- Impactos: eficiencia y satisfacción.

→ La atribución de resultados e impactos requiere evidencia, comparación y contexto.

5.3

MÓDULO 5 / SECCIÓN 5.3

Qué medir y con qué criterio

No se trata de medir todo. La pregunta correcta es qué información necesitamos para decidir.



Regla de oro: medí aquello que cambia una decisión.

Cinco dimensiones para valorar el desempeño

El éxito institucional requiere más de una perspectiva.

**Eficacia**

Grado de cumplimiento del objetivo. ¿Se alcanzaron los objetivos?

**Eficiencia**

Relación entre resultados, costos y recursos. ¿Qué recursos se utilizaron?

**Calidad**

Cumplimiento de estándares establecidos.

**Satisfacción**

Percepción y experiencia del usuario.

**Economía**

Uso y optimización de los recursos presupuestarios.

Un proyecto puede mejorar en una dimensión y fallar en otra

La evaluación debe ponderar tensiones, no ocultarlas.

**Logro**

Se cumplió el objetivo operativo.

**Alcance**

La cobertura fue parcial.

**Experiencia**

La satisfacción ciudadana fue baja.

**Costos**

Se redujeron los costos operativos.



REFLEXIÓN INDIVIDUAL • Registrá tu respuesta antes de avanzar.

¿Con qué criterios juzgamos el resultado global?

5.4

MÓDULO 5 / SECCIÓN 5.4

Línea de base, comparación e indicadores

Sin línea de base, el progreso pierde contexto

La situación inicial permite realizar comparaciones interpretables.

**Magnitud**

¿Cuál era el nivel original del problema?

**Población**

¿Cómo se encontraba la población afectada?

**Desempeño**

¿Qué resultados tenía el sistema antes de intervenir?

**Entorno**

¿Qué factores externos condicionan la comparación?

Medir el progreso exige comparar

ANTES

60 días de demora

DESPUÉS

45 días de demora

Ejemplo ilustrativo: demora inicial de 60 días y medición posterior de 45 días. El cambio observado no prueba por sí solo causalidad.

Un indicador vincula objetivo, meta y resultado

Objetivo	Indicador	Base	Meta	Resultado
Reducir tiempos	Días promedio de resolución	60 días	40 días	42 días

Resultado: 42 días frente a una meta de 40 días. Se avanzó, pero la meta no se alcanzó.

Un buen indicador permite comparar y decidir

Elegí pocos indicadores, pero técnicamente útiles.

**Relevante y vinculado**

Responde al objetivo que buscamos transformar.

**Claro y medible**

Tiene definición, unidad y método de cálculo.

**Comparable**

Cuenta con línea de base, meta y períodos equivalentes.

**Oportuno**

Está disponible cuando debe tomarse una decisión.

Un dato no es evidencia suficiente sin contexto

La interpretación requiere examinar resultados y condiciones.



Causas

¿Por qué ocurrió este resultado?



Control

¿Qué factores estuvieron bajo nuestro control?



Contexto

¿Qué variables externas influyeron?



Ajuste

¿Qué decisión exige ahora esta información?

5.5

MÓDULO 5 / SECCIÓN 5.5

De la evidencia a la decisión

La evidencia debe traducirse en una respuesta

Tres rutas orientativas, sujetas a los criterios de cada intervención:



ESPERADO

Resultado esperado.

Sostener y consolidar.



PARCIAL

Resultado parcial.

Corregir y ajustar.



INSUFICIENTE

Resultado insuficiente.

Rediseñar o discontinuar.

Cinco decisiones que pueden seguir a la evaluación

La evidencia no conduce siempre a la misma acción.



Sostener

Consolidar lo eficaz.



Corregir

Ajustar fallas.



Escalar

Ampliar lo probado.



Rediseñar

Cambiar el modelo.



Discontinuar

Cerrar lo que no genera valor.



¿Sostenemos lo que funciona o lo que siempre hicimos? La evaluación permite discutir la inercia institucional: decidir a partir de evidencia.

Datos



Evidencia



Aprendizaje



Decisión

5.6

MÓDULO 5 / SECCIÓN 5.6

Aprender e institucionalizar

Un desvío puede revelar conocimiento valioso

Un resultado insuficiente debe investigarse, no esconderse.



Hipótesis

¿La teoría de intervención era adecuada?



Diagnóstico

¿Identificamos correctamente las causas del problema?



Implementación

¿Qué aspectos del proceso fallaron?



Aprendizaje

¿Qué cambiaríamos antes de repetir la experiencia?

Cuatro preguntas convierten la experiencia en aprendizaje

Registra las lecciones de manera explícita.



Qué funcionó

¿Qué decisiones produjeron el resultado esperado?



Qué no funcionó

¿Qué salió distinto y por qué?



Qué cambiaríamos

¿Qué haríamos de otra manera?



Qué institucionalizar

¿Qué práctica merece formalizarse y compartirse?

El aprendizaje institucional es un bucle

La experiencia solo agrega capacidad cuando se transforma en mejora. Una nueva mejora inicia un nuevo ciclo de observación y evaluación.



Institucionalizar: hacer reproducible lo que funciona

El conocimiento debe trascender a las personas que participaron.



5.7

MÓDULO 5 / SECCIÓN 5.7

Rendir cuentas y comunicar resultados

Rendir cuentas también es explicar resultados

La comunicación institucional debe conectar problema, acción y cambio.

**Problema**

¿Qué necesidad pública buscamos atender?

**Acción**

¿Qué medidas se implementaron efectivamente?

**Recursos**

¿Qué capacidades e insumos se utilizaron?

**Resultados**

¿Qué efectos medimos y con qué evidencia?

Cinco preguntas para orientar a la conducción

Un informe útil permite decidir, no solo conocer.

1**1 • Problema**

¿Cuál era la prioridad?

2**2 • Plan**

¿Qué intervención se implementó?

3**3 • Resultados**

¿Qué obtuvimos concretamente?

4**4 • Aprendizajes**

¿Qué sabemos ahora que no sabíamos antes?

5**5 • Recomendación**

¿Qué decisión corresponde tomar?

5.8

MÓDULO 5 / SECCIÓN 5.8

Integración: el Plan Integral de Gestión Aplicado

El proyecto completo cuenta una historia de gestión. El entregable final conecta los instrumentos producidos en cada módulo: no son documentos independientes, sino un sistema.

Diagnóstico



Prioridad



Plan



Tablero



Evaluación



Decisión

Producto final

El Plan Integral de Gestión Aplicado consolida las herramientas desarrolladas en todo el programa.



Nueve piezas para presentar un proyecto completo

Usá el mismo caso o problema trabajado a lo largo del programa.

Bloque	Piezas
Fundamentación	1. Problema · 2. Evidencia · 3. Objetivo de intervención
Implementación	4. Plan de acción · 5. Indicadores · 6. Rutina de seguimiento
Evaluación	7. Resultados esperados u observados · 8. Aprendizajes
Decisión	9. Recomendación fundada para la conducción

Una narrativa ejecutiva con seis preguntas

La matriz integra datos, técnica y decisión. Pensá una exposición breve de 7 minutos para un comité de gestión: no cuentes todo el proceso, contá lo que la conducción necesita para decidir.

**¿Cuál era el problema?**

Diagnóstico y evidencia.

**¿Qué decidimos y qué hicimos?**

Priorización y hoja de ruta.

**¿Cómo sabemos cómo vamos?**

Tablero y rutina de seguimiento.

**¿Qué logramos y qué proponemos?**

Resultados, impactos y recomendación.

5.9

MÓDULO 5 / SECCIÓN 5.9

Actividad final: tu evaluación de resultados

Aplicá lo aprendido al proyecto iniciado en los módulos 2, 3 y 4.

1**1 • Recuperá**

Línea de base, meta, indicadores, decisiones y registros del tablero.

2**2 • Compará**

Identificá el resultado actual; si aún no hay datos, diseñá el método de medición.

3**3 • Interpretá**

Separá hechos, hipótesis, factores externos y límites de la evidencia.

4**4 • Recomendá**

Proponé sostener, corregir, escalar, rediseñar o discontinuar, con fundamentos.

**Síntesis ejecutiva de una página****Diagnóstico + acción**

Problema, objetivo, intervención y principales decisiones tomadas.

Resultados + recomendación

Indicadores, evidencia disponible, lecciones y propuesta de decisión.



CUANDO TODAVÍA NO EXISTAN RESULTADOS OBSERVADOS, DECLARAR LA MEDICIÓN PENDIENTE Y CÓMO SE OBTENDRÁ.



Autoevaluación del Módulo 5

Antes de entregar, verificá la consistencia: estas preguntas actúan como control de calidad.

1

Trazabilidad

¿Cada resultado está conectado con un problema, objetivo e indicador?

2

Calidad de evidencia

¿Distingo datos reales, estimaciones, hipótesis y ejemplos?

3

Decisión

¿La recomendación se sostiene en resultados y aprendizajes?

4

Aplicabilidad

¿La próxima acción tiene responsable, plazo y criterio de revisión?

Ocho capacidades para transformar la gestión

Del problema al resultado sostenible. El ciclo no termina con la medición: vuelve al problema con conocimiento y capacidad institucional acumulada.



Medir para mejorar. Gestionar no es solamente hacer: es comprender el resultado generado y decidir qué cambiar.

A

ANEXO A

Caja de herramientas

Resumen de los instrumentos del método, en el orden en que se usan.

Herramienta	Para qué sirve	Módulo
Matriz urgencia / importancia	Decidir qué hacer con cada demanda: resolver, planificar, delegar o eliminar.	1
Matriz de alineación	Distinguir insumos, actividades, productos, resultados e impacto.	1 · 5
Autodiagnóstico de gestión	Calificar de 1 a 5 las ocho dimensiones del sistema de gestión.	1
Mapa inicial del sistema de gestión	Ver cómo se prioriza, planifica, implementa, monitorea, resuelve y aprende.	1
Los cinco “¿por qué?”	Llegar a la causa raíz más allá de la primera explicación.	2
Árbol de problemas	Ordenar causas, problema central y consecuencias.	2
Mapa de actores (poder / interés)	Definir cómo vincularse con cada actor.	2
Mapeo AS-IS	Encontrar demoras, retrabajos y cuellos de botella en el proceso actual.	2 · 3
Matriz de priorización (6 criterios)	Puntuar problemas por impacto, urgencia, factibilidad, recursos, gobernabilidad y riesgo.	2
Ficha de diagnóstico y priorización	Convertir el diagnóstico en una decisión fundada.	2
Metas SMART	Formular metas específicas, medibles, alcanzables, relevantes y temporales.	3
Diseño TO-BE	Simplificar y estandarizar el proceso antes de automatizar.	3
Matriz impacto / esfuerzo	Decidir qué acciones ejecutar ahora y cuáles planificar.	1 · 3
Análisis de riesgos	Identificar, evaluar y mitigar riesgos.	3
Ficha de hoja de ruta operativa	Registrar meta, indicador, fases, RACI, recursos y riesgos.	3

Herramienta	Para qué sirve	Módulo
Tablero con semáforos	Seguir pocos indicadores con umbrales verde, amarillo y rojo.	4
Minuta y matriz de compromisos	Dejar asentado quién hace qué y para cuándo.	4
Método de cinco pasos para desvíos	Pasar de la brecha a una acción con responsable y plazo.	4
Matriz de decisión post-evaluación	Sostener, corregir, escalar, rediseñar o discontinuar.	5
Síntesis ejecutiva de una página	Comunicar diagnóstico, acción, resultados y recomendación.	5

B

ANEXO B

Ruta de entregables

Cada módulo produce un insumo para el siguiente. El conjunto forma el Plan Integral de Gestión Aplicado.

Módulo	Entregable	Se usa en
1 · Gestionar para transformar	Mapa inicial del sistema de gestión, síntesis ejecutiva y agenda de mejora directiva.	Módulo 2 (problema a diagnosticar)
2 · Entender antes de actuar	Ficha de diagnóstico y priorización.	Módulo 3 (problema priorizado)
3 · Convertir prioridades en un plan	Meta SMART, proceso TO-BE y Ficha de hoja de ruta operativa.	Módulo 4 (plan a monitorear)
4 · Hacer que el plan suceda	Tablero actualizado, minuta de seguimiento y matriz de compromisos.	Módulo 5 (registros para evaluar)
5 · Evaluación	Evaluación de resultados y síntesis ejecutiva de una página.	Plan Integral de Gestión Aplicado

C

ANEXO C

Glosario

AS-IS

Descripción del proceso tal como funciona hoy, con sus demoras, validaciones y fallas.

Brecha

Distancia entre la situación actual y la situación deseada, o entre lo previsto y lo realizado.

Cadena de valor pública

Secuencia que conecta insumos, actividades, productos, resultados e impactos.

Causa raíz

Origen del problema al que se llega preguntando “¿por qué?” más allá de la primera explicación.

Cuello de botella

Punto donde el proceso se frena: una persona, decisión, autorización, regla, sistema o información faltante.

Desvío

Diferencia entre lo planificado y lo que efectivamente ocurre en la implementación.

Escalamiento

Elevar un problema que excede las atribuciones del equipo, con su impacto y al menos una alternativa evaluada.

Gobernabilidad

Grado en que el equipo puede incidir sobre un problema.

Hito

Punto de verificación del plan, con fecha comprometida.

Impacto

Efecto sostenible que la intervención produce en la sociedad.

Indicador

Medida con definición, unidad y método de cálculo que permite comparar y decidir.

Línea de base

Situación de partida medida antes de intervenir.

Matriz RACI

Registro de roles y responsables de cada actividad del plan.

Meta SMART

Meta específica, medible, alcanzable, relevante y temporal.

Minuta ejecutiva

Registro de situación, decisión tomada, fundamento y fecha.

Producto

Bien o servicio que se entrega (lo que entregamos).

Quick win

Acción de alto impacto y bajo esfuerzo que puede ejecutarse primero.

Resultado

Cambio observable que produce la intervención (lo que cambia).

Semáforo

Estado operativo de un indicador (verde, amarillo o rojo) según umbrales definidos.

Tablero

Guía de intervención con pocos indicadores, valores previstos y reales, y alertas.

TO-BE

Diseño del funcionamiento futuro del proceso, simplificado y optimizado.

Valor público

Mejora relevante que la acción estatal produce para la sociedad.

MÉTODO DE GESTIÓN PÚBLICA

De la urgencia a la prioridad.

De la prioridad a la acción.

De la acción al resultado.

