

CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

PROVINCIA DE SANTA FE

Monitoreo y Evaluación del Plan del Norte de la provincia de Santa Fe

INFORME FINAL

(Expte. 15941 02 01)

-Junio de 2018-

Equipo de trabajo: Natalia Aquilino | Jimena Rubio | Agustina Suaya | Fabián Repetto | Gonzalo Diéguez | María Belén Massiccioni | Emiliano Arena | Mariángeles Gutiérrez Bode | Paula Amaya | María Belén Abdala | María Magdalena Panchini | María Borghetto | María Laffaire.

Contenido

INTRODUCCIÓN	3
CAPÍTULO 1 MONITOREO PARTICIPATIVO DEL PLAN DEL NORTE	4
1.1. ANÁLISIS DE EVALUABILIDAD DEL PLAN DEL NORTE Y SUS PROYECTOS	4
1.2. ESTRATEGIA PARTICIPATIVA DE MONITOREO DEL PLAN DEL NORTE	17
1.3. TALLER DE DISEÑO DE LA ESTRATEGIA DE M&E	38
1.4. MATRIZ DE INDICADORES DE MONITOREO	39
1.5. PROGRESOS DEL PLAN DEL NORTE 2016-2018	42
CAPÍTULO 2 DISEÑO DE LA EVALUACIÓN DEL PLAN DEL NORTE	121
2.1. ESTRATEGIA DE EVALUACIÓN DEL PLAN DEL NORTE	121
2.2. ÍNDICE PROVINCIAL DE DESARROLLO TERRITORIAL	129
2.3. EVALUACIÓN DE RESULTADOS DE LOS PROYECTOS DE INFRAESTRUCTURA VIAL	157
2.4. EVALUACIÓN DE RESULTADOS DE LOS PROGRAMAS NUEVA OPORTUNIDAD Y RAÍCES	163
CAPÍTULO 3 DESARROLLO DE CAPACIDADES EN LOS EQUIPOS TÉCNICOS	169
3.1. TALLER I: “EL USO DE MONITOREO Y EVALUACIÓN EN PLANES DE DESARROLLO”	169
3.2. TALLER II “EL USO DE MONITOREO Y EVALUACIÓN EN PLANES DE DESARROLLO”	175
3.3. TALLER III “PLAN DEL NORTE 2018-2019: ESTRATEGIA, OBJETIVOS Y METAS”	178
CAPÍTULO 4 RECOMENDACIONES	181
GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN	181
GESTIÓN DEL PLAN DEL NORTE	182
ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN INTERNA	183
ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN EXTERNA	184
GESTIÓN DE LAS RECOMENDACIONES	186
BIBLIOGRAFÍA	187
ANEXO 1 PROTOCOLO DE EVALUABILIDAD	188
ANEXO 2 GUÍA DE PREGUNTAS PARA LA BÚSQUEDA DE DOCUMENTOS SOBRE LOS PROYECTOS	191
ANEXO 3 GUÍAS DE PAUTAS DE GRUPOS DE SEGUIMIENTO DEL PLAN DEL NORTE	192
ANEXO 4 PRESENTACIÓN DEL TALLER DE DISEÑO DE LA ESTRATEGIA DE MONITOREO DEL PLAN DEL NORTE	220
ANEXO 5 IPDT: DESCRIPCIÓN DE INDICADORES	231
ANEXO 6 IPDT: PONDERACIÓN DE INDICADORES	233
ANEXO 7 PROGRAMA DE CONTENIDOS DEL TALLER I	235
ANEXO 8 PRESENTACIÓN DEL TALLER I	237
ANEXO 9 PROGRAMA DE CONTENIDOS DEL TALLER II	260
ANEXO 10 PRESENTACIÓN DEL TALLER II	262
ANEXO 11 PROGRAMA DE CONTENIDOS DEL TALLER III	294
ANEXO 12 PRESENTACIÓN DEL TALLER III	295
ANEXO 13 PRESENTACIÓN ESTRATEGIA PARTICIPATIVA DE MONITOREO Y EVALUACIÓN	305
ANEXO 14 PRESENTACIÓN PLAN DEL NORTE: EVALUACIÓN ANUAL 2016-2018	313
ANEXO 15 IMÁGENES DE LOS GRUPOS DE SEGUIMIENTO DEL PLAN DEL NORTE	321

Monitoreo y Evaluación del Plan del Norte de la provincia de Santa Fe

Introducción

El presente informe final contiene los productos alcanzados en el proyecto “Monitoreo y Evaluación del Plan del Norte de la Provincia de Santa Fe”, desarrollados por el equipo del Programa de Monitoreo y Evaluación del Centro de Implementación de Políticas Públicas para la Equidad y el Crecimiento (CIPPEC) y la Coordinación del Plan del Norte, a cargo de la Secretaría de Coordinación con la colaboración de la Subsecretaría de Desarrollo Estratégico, ambas dependientes del Ministerio de Gobierno y Reforma del Estado de la Provincia de Santa Fe.

El informe se organiza en cuatro capítulos. En el capítulo 1, denominado “Monitoreo participativo del Plan del Norte” se presentan los resultados del análisis de evaluabilidad del Plan del Norte realizado, la estrategia de monitoreo del Plan del Norte y la matriz de indicadores priorizados para el monitoreo. Se presentan además los resultados expuestos en los informes semestrales de progreso y su línea de base.

El capítulo 2 “Diseño de la evaluación del Plan de Norte” contiene la estrategia de evaluación elaborada y validada ante el Comité Ejecutivo, la cual se enfoca en la medición de efectos macro y micro del Plan del Norte. Además, se expone el análisis de la línea de base del Índice Provincial de Desarrollo Territorial.

Por su parte, en el capítulo 3 “Desarrollo de capacidades en los equipos técnicos” se expone el enfoque, contenidos y actividades de los tres talleres teórico-prácticos realizados con la participación de funcionarios del Gobierno de la provincia de Santa Fe.

Por último, el capítulo 4 está destinado a brindar recomendaciones para la mejora de la gestión del Plan del Norte y de la gestión de la información en el Gobierno de Santa Fe. Asimismo, se presentan recomendaciones para el desarrollo de una estrategia de comunicación interna y externa del Plan del Norte, que conlleve una mejora en la rendición de cuentas a la ciudadanía.

Capítulo 1 | Monitoreo participativo del Plan del Norte

1.1. Análisis de evaluabilidad del Plan del Norte y sus proyectos

El análisis de evaluabilidad constituye una herramienta estratégica de la evaluación de políticas públicas (Merino 2007), entre otros motivos porque su empleo correcto conlleva la legitimización de la evaluación posterior; porque implica un aporte a la transparencia y a la rendición de cuentas de las acciones públicas, y porque permite recabar información de alto valor estratégico para que los actores implicados en la evaluación definan sus cursos de acción. Al mismo tiempo, el análisis de evaluabilidad permite optimizar el presupuesto del programa y fundamentalmente de la porción destinada a evaluación ya que evita grandes inversiones inadecuadas o innecesarias y brinda una justificación basada en valoraciones concretas de los gastos a realizar para las necesidades del programa o plan en cuestión.

Además de servir como una herramienta de análisis, la cual permite identificar aquellas políticas públicas que tienen mejores condiciones de ser evaluadas, el protocolo de evaluabilidad permite familiarizar al evaluador con las características y el contexto de la política pública y facilitar el desarrollo de relaciones de colaboración con el personal administrativo.

En aquellos casos en los que una evaluación en profundidad sea viable, un análisis de evaluabilidad recomendará metodologías de evaluación adecuadas a cada escenario particular, a la vez que establecerá si la eventual evaluación permitirá generar información relevante, por ejemplo, bajo la forma de aportes para la mejora del rendimiento del programa. Cuando los análisis de evaluabilidad arrojen resultados negativos, será su propósito dar recomendaciones acerca de cómo reacondicionar el programa para generar las condiciones que viabilicen la evaluación. Es recomendable realizar este tipo de análisis antes de que se lleve a cabo la evaluación, o al menos como una etapa inicial de la evaluación para asegurar que la evaluación sea útil. También puede realizarse un análisis de evaluabilidad como una revisión intermedia del programa, para identificar áreas de mejora para su posterior evaluación (UNIFEM, 2009).

Características de la muestra

La evaluabilidad promedio de la muestra es de 0,25. Es decir que en un 25% de los casos la muestra de programas provee información acerca del grado en el que las características particulares del diseño de programa afectan a la habilidad de proveer una evaluación efectiva (Youtie, Bozeman y Shapira, 1998). Sin embargo, si consideramos el desempeño de la muestra por dimensión se puede ver un alto grado de heterogeneidad.

Principales resultados del análisis de evaluabilidad por dimensión y total¹:

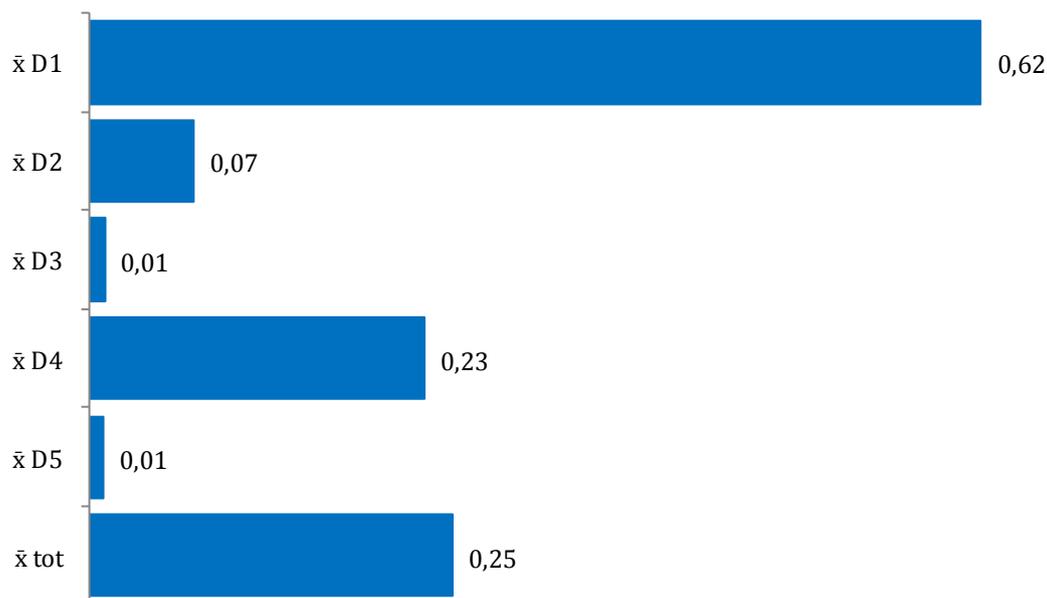
Proyectos	\bar{x} D1	\bar{x} D2	\bar{x} D3	\bar{x} D4	\bar{x} D5	\bar{x} tot
Acueducto del Norte Santafesino	0,65	0,00	0,00	0,25	0,00	0,24
Ampliación Estación Transformadora Romang	0,88	0,00	0,00	0,25	0,00	0,32
Centros de Cuidados. El Trabajo No es Cosa de Chicos.	0,65	0,00	0,00	0,25	0,00	0,24
Complejo ambiental Reconquista Avellaneda - Tratamiento de residuos sólidos urbanos	0,92	0,00	0,00	0,25	0,00	0,33
Desarrollo del clúster Algodonero Santafesino	0,46	0,00	0,00	0,25	0,00	0,18
Eliminación de los basurales a cielo abierto	0,65	0,00	0,00	0,25	0,00	0,24
Equipar Santa Fe	0,35	0,00	0,00	0,13	0,20	0,15
Fondo para la electrificación rural	0,35	0,00	0,00	0,25	0,00	0,14
Formación para el trabajo	0,77	0,10	0,00	0,25	0,00	0,31
Hospital Nodal de Reconquista	0,08	0,00	0,00	0,00	0,00	0,03
Ingenia "Bancamos tus Ideas".	0,58	0,30	0,00	0,25	0,00	0,29
Línea de Media Tensión Villa Minetti – El Nochero	0,42	0,00	0,00	0,25	0,00	0,17
Nueva Estación Transformadora Avellaneda	0,88	0,00	0,00	0,25	0,00	0,32
Nuevos Distribuidores de Media Tensión de la ET Chapero	0,85	0,00	0,00	0,25	0,00	0,31
Oficina de atención integral de Registros	0,73	0,00	0,00	0,25	0,00	0,27
Plan de infraestructura escolar	0,73	0,10	0,00	0,25	0,00	0,29
Plan estratégico de tecnología TecnoFe	0,54	0,20	0,00	0,38	0,00	0,27
Programa Vínculos	0,69	0,35	0,00	0,25	0,00	0,35
Territorio de Encuentros	0,50	0,20	0,00	0,25	0,00	0,24
Unidades Locales de Producción más Limpia y Eficiencia Ambiental	0,62	0,20	0,21	0,13	0,00	0,31
Promedio total	0,62	0,07	0,01	0,23	0,01	0,25

La primera dimensión (D1) "Calidad de la planificación y Diseño de la Intervención" presenta un grado de evaluabilidad del 62%, siendo el más alto de todas las dimensiones. La segunda dimensión (D2) que indaga sobre la "Calidad del sistema de información para el seguimiento", la dimensión 3 (D3) que refiere a "La estrategia de evaluación" y quinta dimensión (D5), "Recursos destinados para la implementación de la estrategia de evaluación" son las que menor grado de evaluabilidad poseen. La dimensión 4 (D4) "Estrategia de actores", tiene en promedio un 23% de respuestas afirmativas.

El siguiente gráfico, que resume el cuadro anterior, nos permite ubicar las fortalezas de los proyectos sometidos al análisis de evaluabilidad que componen el PDN en las instancias de participación o inclusión de actores y fundamentalmente, en el proceso de planificación.

¹ Por cuestiones de espacio se decidió utilizar el símbolo de promedio (\bar{x}) y se indica por la letra D la dimensión y el número de cada una de ellas, finalmente "tot" refiere a total. En cuanto a la "semaforización" de los promedios el color rojo refiere a "por debajo del promedio" y el verde "por encima del promedio".

Dimensiones de la evaluabilidad



Dimensión 1: la calidad de la planificación y del diseño para lograr los resultados o efectos deseados.

La primera dimensión considerada es “Calidad de la planificación y Diseño de la Intervención”. En ella se recaba información acerca del diagnóstico de los problemas que la iniciativa pretende resolver y de los objetivos o resultados esperados de la intervención. La probabilidad de que las evaluaciones redunden en una mejora del desempeño de los programas depende de que éstos cumplan con tres condiciones: que haya una correcta definición de los objetivos de los programas; que éstos sean plausibles, y que se defina el uso de la información derivada de la evaluación (Strosberg & Wholey, 1983). Además, la literatura indica que los objetivos deben ser específicos, mensurables, alcanzables, relevantes y limitados temporalmente² (Thurston & Potvin, 2003; Youtie, Bozeman, & Shapira, 1999; Smith, 1989; Rutman, 1980; Grupo de Evaluación de Naciones Unidas, 2012; Instituto Navarro de Administración Pública, 2008).

En este sentido, con respecto al diagnóstico de problemas, se ha indagado si éstos están cuantificados o son medibles y si las causas de los mismos fueron identificadas. Resulta relevante saber, si se ha definido una línea de base para la posterior valoración de la intervención en relación con la solución de los problemas identificados, si las dimensiones institucionales, temporales, sectoriales y geográficas de la intervención fueron definidas y si se condujo un análisis del contexto operativo en el que se desarrollará la intervención.

²Los indicadores denominados SMART por sus siglas en inglés; specific, measurable, achievable, relevant and time phased.

En lo referido a los objetivos y resultados esperados de la intervención, se examinó si éstos fueron explícitamente definidos, si son claros, concisos y si están cuantificados o son medibles o valorables. Por otro lado, se analizó la adecuación de estos objetivos a los problemas diagnosticados y finalmente, el establecimiento o no de un horizonte temporal en el que se pretende alcanzarlos.

Indicadores de la dimensión 1

Dimensión	Indicador
Dimensión 1	¿Existe un diagnóstico de los problemas que se pretenden resolver con la intervención?
	¿Se han identificado las causas de los problemas?
	¿Se identifican claramente los problemas y necesidades en el diagnóstico?
	¿Están cuantificados o son medibles?
	¿Se ha definido la línea de base para la posterior valoración de la intervención en relación con la solución de los problemas identificados?
	¿Se han definido las dimensiones institucionales, temporales, sectoriales y geográficas de la intervención?
	¿Se ha hecho un análisis del contexto operativo en el que se desarrolla la intervención?
	¿Se han definido explícitamente los objetivos perseguidos con la intervención?
	¿Son claros?
	¿Son concisos?
	¿Son cuantificables o medibles?
	¿Están cuantificados?
	¿Responden los objetivos de la intervención a las necesidades y problemas detectados?
¿Se ha definido el horizonte temporal en el que se pretenden alcanzar los objetivos?	

Para esta dimensión el promedio de evaluabilidad es de 62%. A partir de aplicar el protocolo de evaluabilidad a los casos en estudio encontramos que del total de las trece preguntas que componen esta dimensión, cuatro de ellas son los aspectos más fuertes, ya que todos los programas considerados pueden responder en forma afirmativa a las siguientes preguntas:

- ¿Se ha definido el horizonte temporal en el que se pretenden alcanzar los objetivos? (0,95)
- ¿Se han definido explícitamente los objetivos perseguidos con la intervención? (0,93)
- Los objetivos: ¿Son claros? ¿Son concisos? (0,90)
- Los objetivos: ¿Son cuantificables o medibles? (0,83)

Desempeño dentro de la Dimensión 1



Es decir, que en cuanto a la calidad de la planificación y del diseño de la intervención para lograr los resultados o efectos deseados, los aspectos más desarrollados por parte de los programas de la muestra son: el diseño de sus objetivos y la definición de las dimensiones institucionales, temporales, sectoriales y/o geográficas de los programas.

Entre los aspectos de esta dimensión sobre los que existen más oportunidades de mejora por parte de la muestra se encuentran: la definición de una línea de base para la posterior valoración de la intervención, la identificación de los problemas y necesidades en el diagnóstico, y la necesidad de incorporar evidencia sobre la problemática en el diagnóstico.

Dimensión 2: la calidad del sistema de información para seguimiento, producción y archivo de evidencia relevante para la toma de decisiones que se genera durante la implementación.

La segunda dimensión analizada es “Calidad del Sistema de Información”, la cual busca analizar qué tipo de sistema de monitoreo existe y cuáles son las fuentes de información

a las que se recurre para informar esos sistemas. Esta dimensión observa los indicadores empleados, las fuentes de información establecidas y los mecanismos de recolección de datos. Es importante destacar que sin un sistema de información rico y que funcione es muy difícil monitorear y evaluar una política pública ya que estas dos actividades se nutren de la información contenida en indicadores. En cuanto a los indicadores es necesario saber si se ha diseñado una matriz de monitoreo y evaluación, si se han definido indicadores para recopilar sistemáticamente la información sobre la evolución de la intervención y sus actividades, si éstos son relevantes y si se han definido las fuentes de información para recabarlos. El tipo de indicadores empleados en cada programa es importante, pudiendo ser estos de impacto, resultado, actividad o producto.

Sobre el acceso a la información, se analiza si se establecen o no las fuentes de información disponibles y si se han definido tanto los procedimientos para la recogida de información sobre la intervención como el momento en el que debe recogerse la información de cada indicador.

Indicadores de la dimensión 2

Dimensión	Indicador
Dimensión 2	¿Se ha definido una matriz de monitoreo y evaluación?
	¿Se han definido indicadores para recopilar sistemáticamente la información sobre la evolución de la intervención y sus actividades?
	¿Son relevantes los indicadores para la intervención?
	¿Se han definido las fuentes de información para los indicadores?
	¿Se han definido indicadores de impacto?
	¿Se han definido indicadores de resultado?
	¿Se han definido indicadores de producto?
	¿Se han definido indicadores de actividad?
	¿Se ha definido algún procedimiento para la recogida de información sobre la intervención?
	¿Se ha definido cuándo se debe recoger la información de cada indicador?

La calidad del sistema de información para el seguimiento, la producción y el archivo

de evidencia relevante para la toma de decisiones que se genera durante la implementación es un eje de análisis con un bajo grado de evaluabilidad de la muestra con un 7%. **Este resultado se puede vincular en la primera dimensión con el bajo nivel evaluabilidad que tiene las preguntas referidas al uso y existencia de datos y con el bajo desempeño de la tercera dimensión.**

Al analizar la composición interna de esta dimensión, se observa que el indicador con mayor grado de evaluabilidad es si han definido indicadores de resultado (0,30).

Desempeño dentro de la Dimensión 2



En este sentido, se abre una oportunidad de mejora en la sensibilización sobre la importancia de contar con un sistema de indicadores y definir una matriz de monitoreo y evaluación, que son herramientas clave para la planificación, el seguimiento y la evaluación de los programas.

Dimensión 3: la estrategia de evaluación.

La siguiente dimensión considerada es “Calidad de la Estrategia de Evaluación”, la cual contempla tres grandes componentes: el diseño de la evaluación, los objetivos y alcances de la misma y los mecanismos de retroalimentación. Con respecto al tipo de estrategia, se analiza aquí si los planes o programas que componen la muestra definieron una estrategia de evaluación. Si lo hicieron, se consideró además si se definió la realización de una evaluación de medio término, final, o ambas. En términos de objetivos y alcance de los programas, se consideró si los propósitos de la evaluación y las preguntas a la que ésta debe dar respuesta fueron definidos, y si en la formulación de éstas se tuvo o tendrá en cuenta los intereses de los grupos más representativos relacionados con la intervención. Además, se examinó si se han acotado las dimensiones temporales, geográficas e institucionales de la intervención que serán

consideradas en la evaluación y si existe una asignación previa de responsabilidades en relación con la ejecución, validación y control de calidad de las evaluaciones a realizar. En cuanto a la utilización de resultados y retroalimentación, es relevante a los fines de un análisis de evaluabilidad conocer si la información suministrada será utilizada y si la evaluación podría influir en la intervención.

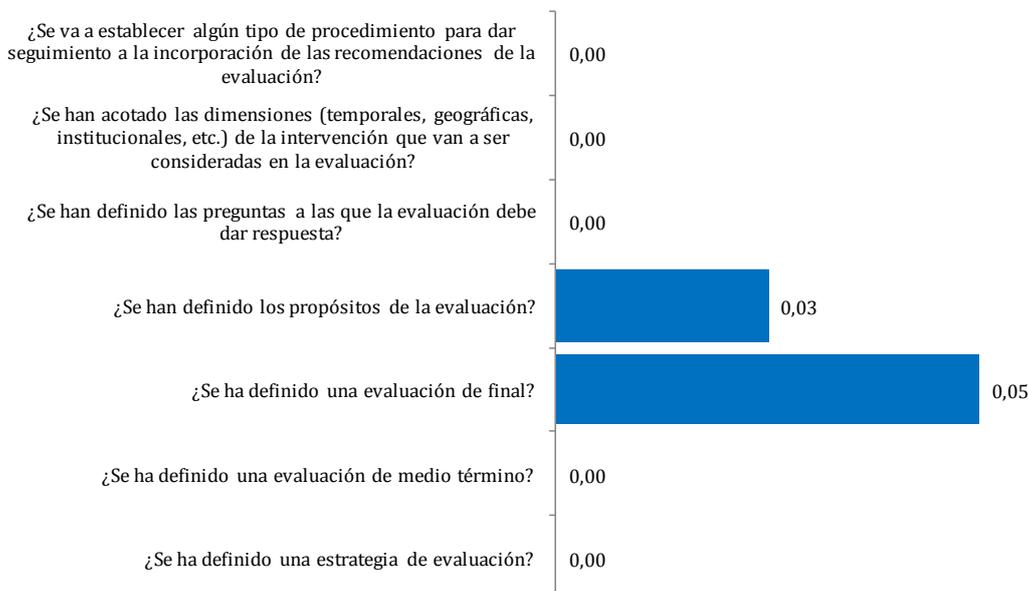
Indicadores dimensión 3

Dimensión	Indicador
Dimensión 3	¿Se ha definido una estrategia de evaluación?
	¿Se ha definido una evaluación de medio término?
	¿Se ha definido una evaluación de final?
	¿Se han definido los propósitos de la evaluación?
	¿Se han definido las preguntas a las que la evaluación debe dar respuesta?
	¿Se han acotado las dimensiones (temporales, geográficas, institucionales, etc.) de la intervención que van a ser consideradas en la evaluación?
	¿Se va a establecer algún tipo de procedimiento para dar seguimiento a la incorporación de las recomendaciones de la evaluación?

Como se ha señalado anteriormente, a partir de esta dimensión el grado de evaluabilidad y de información disponible acerca de la calidad del diseño de la estrategia de evaluación disminuye considerablemente para la muestra, siendo su promedio de evaluabilidad del 1%, representando con la dimensión 5 los más bajos de la medición.

Sólo el programa de "Unidades Locales de Producción más Limpia y Eficiencia Ambiental" tuvo una evaluación positiva dos preguntas. Este resultado está vinculado a la dimensión anterior ya que un bajo desempeño en el análisis de la calidad de los sistemas de información afecta fuertemente la estrategia de evaluación.

Desempeño dentro de la Dimensión 3



En cuanto a las oportunidades de mejora, los programas deben definir las dimensiones (temporales, geográficas, institucionales, etc.) de la intervención que serían consideradas en la evaluación y definir que preguntas que la evaluación debe responder. En este sentido, es necesario fortalecer las capacidades en materia de evaluación de los funcionarios vinculados a los proyectos del PDN.

Dimensión 4: la estrategia de actores.

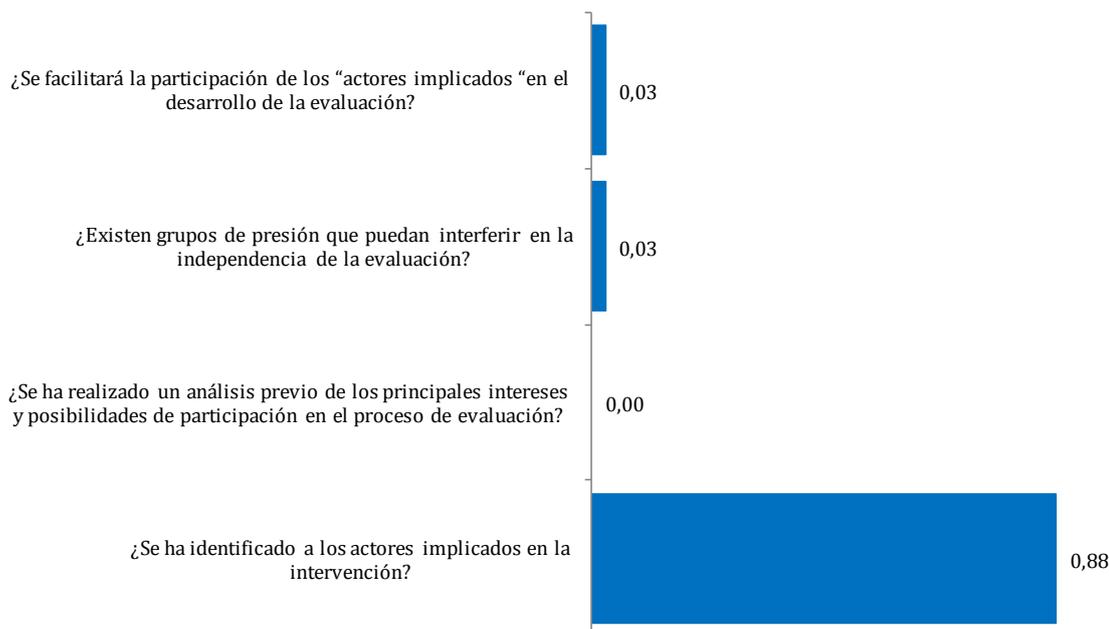
A partir de la cuarta dimensión, “Estrategia de Actores” se buscará determinar el grado de implicación de los actores y partes interesadas en la evaluación. Esta dimensión contribuye a entender no sólo el conjunto de actores que van a ser partícipes directos de la evaluación, sino también profundizar los canales de comunicación y difusión una vez concluida la evaluación.

Indicadores dimensión 4

Dimensión	Indicador
Dimensión 4	¿Se ha identificado a los actores implicados en la intervención?
	¿Se ha realizado un análisis previo de los principales intereses y posibilidades de participación en el proceso de evaluación?
	¿Existen grupos de presión que puedan interferir en la independencia de la evaluación?
	¿Se facilitará la participación de los “actores implicados” en el desarrollo de la evaluación?

El promedio de evaluabilidad para esta dimensión es de 23%. Excepto el proyecto "Complejo ambiental Reconquista Avellaneda - Tratamiento de residuos sólidos urbanos", el resto de los proyectos sometidos al protocolo de evaluabilidad han identificado a los actores implicados en la intervención, siendo este el indicador con mejor desempeño de esta dimensión.

Desempeño dentro de la Dimensión 4



Esta dimensión ofrece como oportunidad de mejora la posibilidad de incorporar a los actores identificados en dispositivos de participación que permitan su participación en distintas etapas del ciclo de vida de los proyectos que integran el PDN, fundamentalmente en la evaluación de los mismos.

Dimensión 5: recursos destinados para la implementación de la estrategia de evaluación.

La quinta y última dimensión, “Recursos Destinados” se desagrega en indicadores de presupuesto, tiempo y equipo. Esta dimensión es clave ya que sin estos recursos no es posible implementar una estrategia de evaluación.

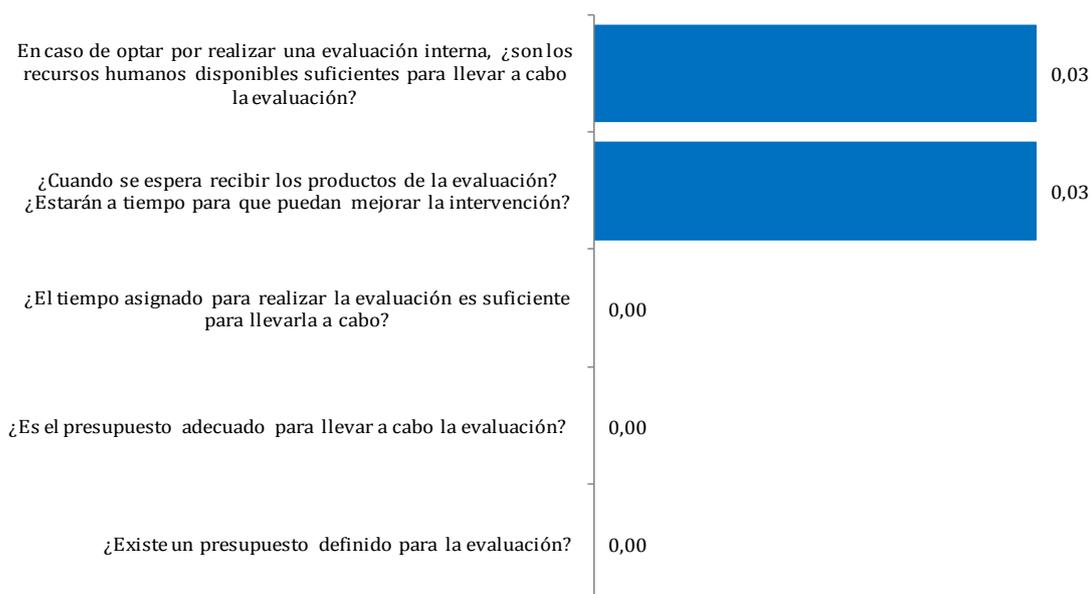
Indicadores dimensión 5

Dimensión	Indicador
Dimensión 5	¿Existe un presupuesto definido para la evaluación?
	¿Es el presupuesto adecuado para llevar a cabo la evaluación?

¿El tiempo asignado para realizar la evaluación es suficiente para llevarla a cabo?
¿Cuándo se espera recibir los productos de la evaluación? ¿Estarán a tiempo para que puedan mejorar la intervención?
En caso de optar por realizar una evaluación interna, ¿son los recursos humanos disponibles suficientes para llevar a cabo la evaluación?

Esta dimensión tiene un promedio de evaluabilidad del 1%. No se define un presupuesto para la evaluación y en la mayoría de los casos, si se optara por realizar una evaluación interna, los recursos humanos del programa no serían suficientes para llevar a cabo la evaluación. En este sentido, al igual que con las dimensiones 2 y 3, los desempeños vinculados a la evaluación son bajos.

Desempeño dentro de la Dimensión 5



Al igual que las dimensiones 2 y 3, las oportunidades de mejora estarán en fortalecer las capacidades de los funcionarios en materia de evaluación.

Desempeño global por ministerio

Al analizar el desempeño del grado de evaluabilidad por ministerio, se observa que los ministerios de Seguridad, Educación, de Gobierno y Reforma del Estado, Medio Ambiente y Justicia y Derechos Humanos están por encima del promedio.

Asimismo, al enfocarse en las dimensiones, se observa que todos los ministerios

han identificado actores y presentan falencias en las dimensiones vinculadas a la evaluación. Sin embargo, las carteras de Educación, Gobierno y Reforma del Estado, y Seguridad, están en la dimensión 2 (calidad de los sistemas de información) por encima de la media.

Dependencia	Casos	\bar{x} D1	\bar{x} D2	\bar{x} D3	\bar{x} D4	\bar{x} D5	\bar{x} tot
Ministerio de Educación	2	0,75	0,10	0,00	0,25	0,00	0,30
Ministerio de Gobierno y Reforma del Estado	1	0,58	0,30	0,00	0,25	0,00	0,29
Ministerio de Infraestructura y Transporte	1	0,65	0,00	0,00	0,25	0,00	0,24
Ministerio de Innovación y Cultura	1	0,50	0,20	0,00	0,25	0,00	0,24
Ministerio de Justicia y Derechos Humanos	1	0,73	0,00	0,00	0,25	0,00	0,27
Ministerio de Medio Ambiente	3	0,73	0,07	0,07	0,21	0,00	0,29
Ministerio de Producción	1	0,46	0,00	0,00	0,25	0,00	0,18
Ministerio de Seguridad	1	0,69	0,35	0,00	0,25	0,00	0,35
Ministerio de Trabajo y Seguridad Social	1	0,65	0,00	0,00	0,25	0,00	0,24
Secretaría de Estado de Energía (EPE)	5	0,68	0,00	0,00	0,25	0,00	0,25
No específica	3	0,32	0,07	0,00	0,17	0,07	0,15
Total general	20	0,62	0,07	0,01	0,23	0,01	0,25

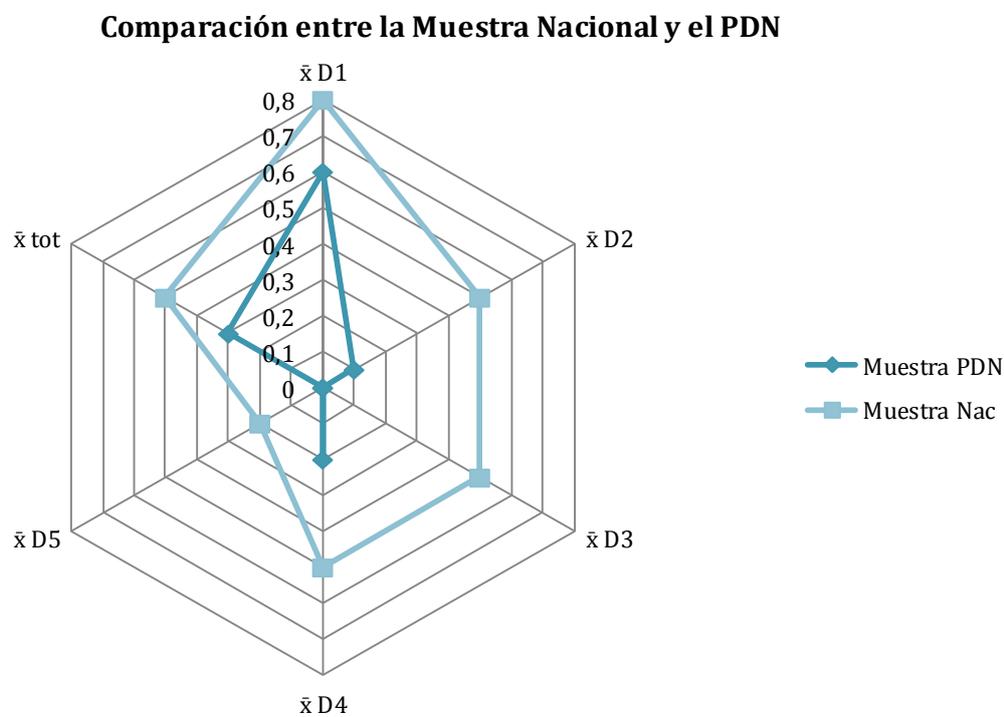
Análisis de evaluabilidad en perspectiva comparada

Un artículo publicado en 2015 (Aquilino et. al., 2015), analizó en un conjunto de 33 políticas y programas sociales implementados por el gobierno nacional, si estos incorporan elementos y crean las condiciones que puedan favorecer el monitoreo y evaluación de los resultados de la gestión pública.

Al comparar la muestra actual con la muestra de esos 33 programas nacionales (Aquilino et. al., 2015) en términos de evaluabilidad vemos un desempeño menor en la muestra del PDN en cuanto al desempeño total de la muestra.

Sin embargo si consideramos aisladamente distintos proyectos, en la dimensión 1, los proyectos de la Secretaría de Energía vinculados a la ampliación y construcción

de estaciones transformadoras en las localidades de Romang y Avellaneda, tienen un grado de evaluabilidad superior (0,9) a la media nacional.



Recapitulando

En síntesis, la muestra considerada para el PDN de la provincia de Santa Fe presenta niveles de evaluabilidad con espacio para la mejora. El desempeño de los proyectos da cuenta de cierto grado de variabilidad al interior de los mismos en las respectivas dimensiones de análisis.

El análisis de las distintas dimensiones muestra que los aspectos con mayor nivel de evaluabilidad son aquellos vinculados a la planificación y a la identificación de actores. El mayor déficit se encuentra en las dimensiones vinculadas a la calidad de los sistemas de información, las estrategias, recursos disponibles y metodologías de evaluación.

En este sentido, resulta evidente la necesidad de definir aspectos como el uso de la línea de base para medición de avances en la gestión, contar con estrategias de evaluación explícitas y/o la asignación de presupuesto a las tareas de evaluación.

Hallazgos vinculados al análisis de evaluabilidad.

- Si bien existe cierta variabilidad al interior de la muestra el desempeño promedio tiene espacio para la mejora en distintos aspectos.
- Existe una brecha en el grado de evaluabilidad de los programas nacionales y el PDN. El desempeño promedio de la muestra es de 25%. En cambio, el promedio

de una muestra de planes nacionales analizada por CIPPEC fue de alrededor del 50%.

- Al analizar por ministerio hay desempeños disimiles resaltando los ministerios de de Seguridad, Educación, de Gobierno y Reforma del Estado, Medio Ambiente y Justicia y Derechos Humanos por sobre la media.
- La dimensión con mejor desempeño en evaluabilidad de la muestra es la primera: "La calidad de la planificación y del diseño para lograr los resultados o efectos deseados", en particular en aspectos vinculados a la definición explícita de los objetivos de intervención.
- Aspectos a mejorar en cuanto a la "La calidad de la planificación y del diseño para lograr los resultados o efectos deseados" de la muestra es la definición de una línea de base para la posterior valoración de la intervención, la identificación de los problemas y necesidades en el diagnóstico, y la necesidad de incorporar evidencia sobre la problemática en el diagnóstico.
- Las dimensiones vinculadas a la producción de información y a la evaluación poseen un grado bajo de evaluabilidad. En este sentido, incluir en el diseño del proyecto estrategias de monitoreo y evaluación aumenta la probabilidad de que tenga mejores niveles de evaluabilidad, este en mejores condiciones de producir una evaluación efectiva y facilite la generación de datos e información valiosa y confiable.
- En cuanto a la " Estrategia de Actores", esta dimensión posee su fortaleza en la identificación de éstos pero es débil en su incorporación al ciclo de vida de los proyectos.

1.2. Estrategia participativa de monitoreo del Plan del Norte

La estrategia participativa de monitoreo y evaluación del Plan del Norte de Santa Fe es el producto resultante de un proceso de diseño en conjunto con la Coordinación y el Comité Ejecutivo del Plan.

El diseño de la estrategia de monitoreo y evaluación se realizó con base en: 1) las fortalezas y debilidades en el diseño de los programas y proyectos que componen el Plan del Norte, identificadas a partir del análisis de evaluabilidad; y 2) las fuentes de información disponibles en la provincia y la calidad de la información en términos de su pertinencia para la investigación evaluativa.

La estrategia de monitoreo y evaluación se estructura en siete componentes indispensables para ponerla en marcha: i) la descripción de la política, ii) la identificación de los actores involucrados, iii) la identificación, definición y descripción del problema, iv) los objetivos y alcance de la investigación evaluativa³, v) la

³ La investigación evaluativa es "... el método concreto de la evaluación, pues aporta a ésta última las herramientas de la investigación social para hacer más preciso y objetivo el proceso de evaluar. Un elemento fundamental para mejorar la toma de decisiones e incrementar la eficacia de las políticas públicas es el conocimiento de los resultados e impactos de éstas. En ese sentido, la investigación

construcción de la evidencia empírica, vi) el procesamiento y análisis de datos, y vii) la socialización de resultados.

Bases de la estrategia

El diseño de la estrategia de monitoreo y evaluación se realizó en base al diagnóstico obtenido a partir del análisis de evaluabilidad del Plan del Norte y de las fuentes de información disponibles en la provincia y la calidad de la información en términos de su pertinencia para la investigación evaluativa.

En primer lugar, el análisis de evaluabilidad de las unidades de análisis programas y proyectos mostró que los aspectos con mayor nivel de evaluabilidad son aquellos vinculados a la calidad de la planificación, con el diseño de objetivos y la definición de las dimensiones institucionales, temporales, sectoriales y/o geográficas de los programas y proyectos que componen el Plan del Norte. El mayor déficit se encontró en las dimensiones vinculadas a la calidad de los sistemas de información, es decir, a la producción, recopilación y uso de la información, estrategias, recursos disponibles y metodologías de evaluación en los productos del Plan.

En segundo lugar, se analizaron las fuentes de información disponibles en el sitio web del Instituto Provincial de Estadísticas y Censos (IPEC), indagando en los datos estadísticos publicados (se dejaron de lado los informes) de acuerdo a la clasificación de la información que realiza el IPEC: población, salud y ambiente, educación, condiciones de vida, trabajo e ingresos, exportaciones e importaciones, industria, comercio y servicio, construcción, producción agropecuaria y turismo.

	Localidad	Departamento	Agglomerados	Provincia	1991	2001	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Población	X	X		X										X							
Trabajos e Ingresos			X							X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		
Condiciones de vida			X				X	X	X	X	X	X	X	X	X	X					
Educación				X	X	X								X							
Exportación e Importación				X													X	X	X	X	X
Industria Comercio y Servicio	X	X		X			X	X													
Producción Agropecuaria		X		X								X									
Construcción																		X	X	X	
Turismo			X								X	X	X	X	X	X	X				
Salud y ambiente																X					

El análisis de cada una de las bases de datos publicadas considerando su pertinencia para el estudio mostró que sólo algunos ejes del Plan cuentan con información disponible para su seguimiento.

evaluativa asume un rol importante, pues aporta los aspectos de rigurosidad y sistematización que hacen de la evaluación un proceso integral, válido y confiable.” (Vega Cano et al: 2013).

Ante este diagnóstico, se realizó una reunión de trabajo entre el equipo técnico de CIPPEC y la Coordinación del Plan, con el fin de presentar los hallazgos de ambos análisis y abordar puntos de decisión. Con respecto a los ejes estratégicos para los cuales no se encontraron bases de datos disponibles, se decidió la construcción de información ad hoc para un adecuado monitoreo de los avances logrados.

Estructura de la estrategia de M&E

La estrategia de monitoreo y evaluación se estructura en siete componentes indispensables para ponerla en marcha: i) la descripción de la política, ii) la identificación de los actores involucrados, iii) la identificación, definición y descripción del problema, iv) los objetivos y preguntas en el marco de la investigación evaluativa⁴, v) la construcción de la evidencia empírica, vi) el procesamiento y análisis de datos, y vii) la socialización de resultados.

Descripción de la política: el Plan del Norte de la provincia de Santa Fe

Contexto

Santa Fe es la tercera provincia más poblada de Argentina y la segunda economía más importante del país. Las condiciones climáticas de tipo subtropical con estación seca y la variación de la temperatura acentuada entre las estaciones, así como los ciclos de lluvias y sequías, generan el contexto ambiental y territorial propicio para una economía de gran heterogeneidad. Sin embargo, dentro de ella, la distribución de recursos y población es desigual.

Se pueden observar algunas zonas con mayor densidad poblacional como Rosario, Santa Fe, Rafaela, Venado Tuerto y sus respectivos alrededores. Ciudades que son ricas en recursos naturales y productivos, debido a que se encuentran ubicadas en las zonas más prósperas de la provincia, sobre todo aquellas cuya actividad principal se encuentra relacionada con la agricultura y ganadería, siendo una de las regiones más fértiles y dinámicas en todo el país.

En este sentido, las diferencias entre las ciudades del centro-sur y del norte de la provincia se pueden expresar en la calidad de las conexiones a servicios públicos marcando que los resultados expresan la asimetría entre las distintas ciudades.

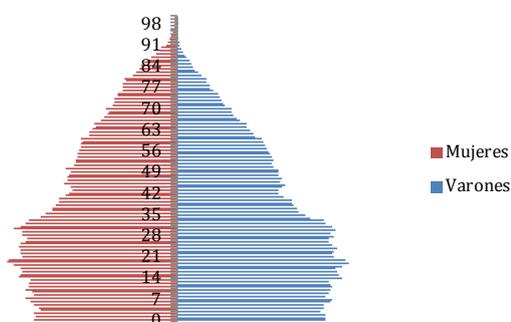
Los tres departamentos que componen el norte de la provincia, Vera, 9 de Julio y General Obligado, tienen en su conjunto una población de 257.936 habitantes, mucho más reducida en comparación al sur. Cabe señalar que en el norte santafesino reside el mayor porcentaje de población rural de la provincia, como así

⁴ La investigación evaluativa es "... el método concreto de la evaluación, pues aporta a ésta última las herramientas de la investigación social para hacer más preciso y objetivo el proceso de evaluar. Un elemento fundamental para mejorar la toma de decisiones e incrementar la eficacia de las políticas públicas es el conocimiento de los resultados e impactos de éstas. En ese sentido, la investigación evaluativa asume un rol importante, pues aporta los aspectos de rigurosidad y sistematización que hacen de la evaluación un proceso integral, válido y confiable." (Vega Cano et al: 2013).

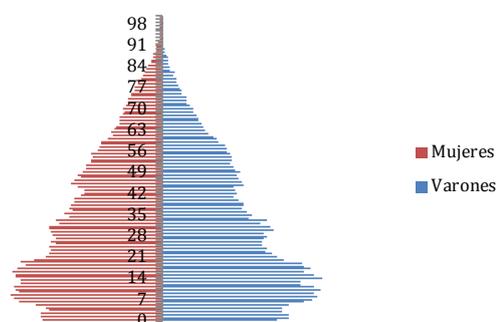
también los niveles más elevados de población infanto-juvenil (el 57% de la población está por debajo de los 30 años de edad).

Los gráficos que siguen comparan la proyección de la población para cada uno de los tres departamentos que componen el norte santafesino (General Obligado, 9 de Julio y Vera) con el total provincial. Allí se observa que en los tres departamentos hay un mayor peso de las poblaciones jóvenes comenzando a decrecer a partir de los 30 años de edad, adquiriendo la pirámide de población una forma expansiva (o joven). En cambio, al analizar el total provincial, podemos observar una pirámide en transición o con forma de “campana”, evidenciando un mayor peso de las poblaciones con edades avanzadas.

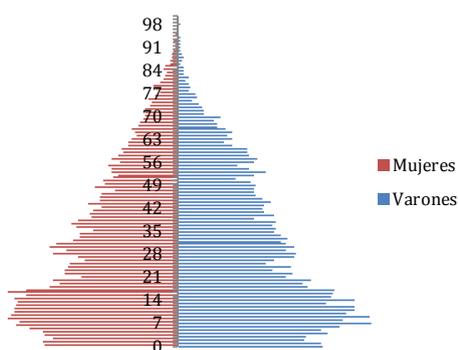
Población por grupos etarios (2017) - Santa Fe (total provincial)



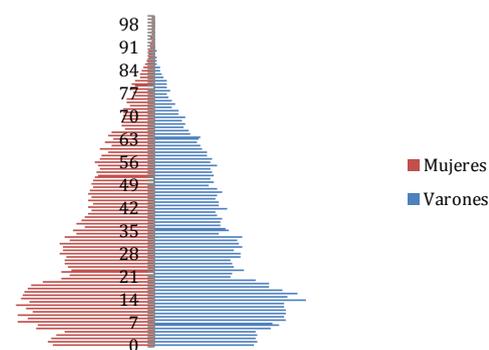
Población por grupos etarios (2017) - G. Obligado



Población por grupos etarios(2017) - 9 de Julio



Población por grupos etarios (2017) - Vera



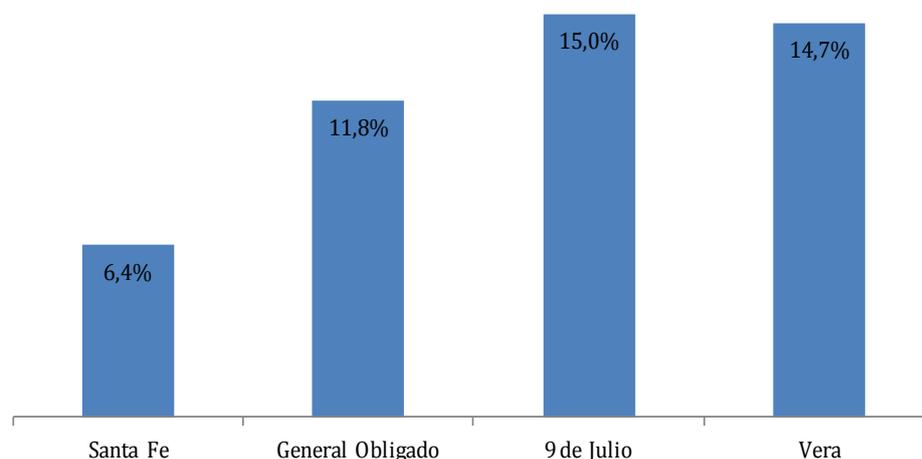
Fuente: elaboración propia con base en el CENSO 2010 y proyecciones del Censo 2017-2017

En términos de la asimetría del desarrollo que se observa entre el norte y el centro y sur de la provincia, se registra una migración de jóvenes vinculada a la falta de empleo y oportunidades.

El Índice de Necesidades Básicas Insatisfechas (NBI), cuya "...metodología (...) fue diseñada con el objetivo de construir mapas de pobreza que permitieran identificar en la forma más desagregada posible las carencias críticas que predominaban en cada una de las regiones del país..." (Arakaki, 2016, p. 271). Este índice da cuenta

del mayor peso de los hogares con al menos una necesidad básica insatisfecha. En este sentido se observa que en los tres departamentos del norte de la Provincia de Santa Fe, el peso de los hogares es mayor al del total provincial.

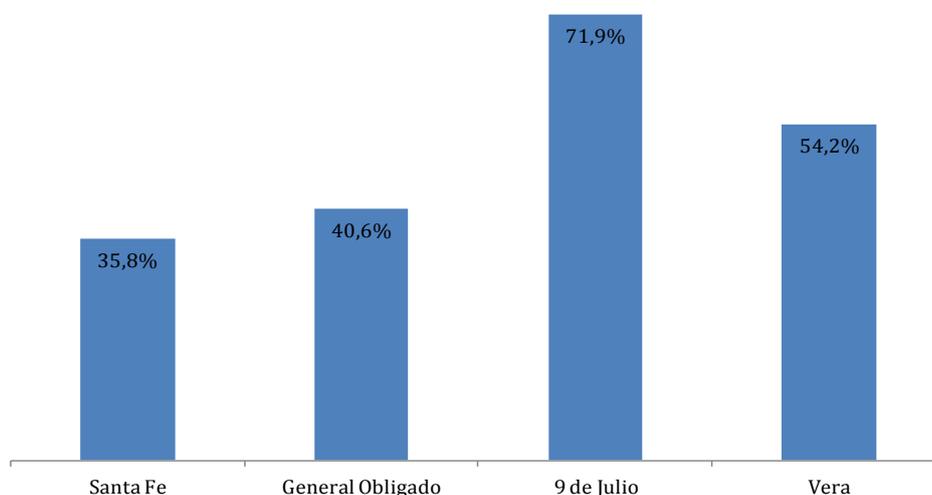
Hogares con NBI



Fuente: elaboración propia con base en el CENSO 2010

Por otro lado, esta asimetría también se expresa en indicadores que dan cuenta de la infraestructura de la región. El índice de "Calidad de conexión a servicios públicos", se construye a través de preguntas sobre la procedencia del agua y el tipo de desagüe, y permite observar las dificultades de acceso de los hogares a estos servicios. Al igual que con NBI, los departamentos del norte tienen un mayor número de hogares con acceso insuficiente a servicios públicos que el total provincial. Al mismo tiempo se observa que dentro de los tres departamentos, General Obligado tiene un mejor desempeño en la calidad de conexión a los servicios públicos y existe una menor proporción de hogares con NBI.

Calidad insuficiente de la conexión a servicios básicos



Fuente: elaboración propia con base en el CENSO 2010

El Plan del Norte

En el contexto de asimetrías previamente descrito, el Plan del Norte (PDN) es un proceso de reparación histórica que, a través de la implementación de políticas y la realización de obras de infraestructura, busca continuar garantizando derechos, potenciando capacidades, recursos y oportunidades, promoviendo el arraigo de la población y el fortalecimiento económico-productivo.

El PDN es una iniciativa establecida por el Decreto N° 0015/2016, que comprende diversos programas y proyectos orientados a mejorar la situación de los departamentos de Vera, 9 de Julio y General Obligado, ubicados al norte de la provincia de Santa Fe. El PDN se enmarca en un proceso más amplio de planificación estratégica y territorial comprendido en el Plan Estratégico Provincial Visión 2030. En este contexto, los programas y proyectos que componen el PDN se ordenan en tres ejes estratégicos:

1. **Integración territorial:** refiere a desplegar las relaciones sociales, la vida cotidiana, la producción, el consumo y el intercambio a escala regional y provincial. Ello supone intervenciones de política pública que potencien y favorezcan estos vínculos.
2. **Arraigo regional:** incluye aquellas intervenciones que buscan brindar mayores oportunidades a los habitantes del norte para la construcción de sus destinos individuales y colectivos.
3. **Economía para el desarrollo:** refiere a aquellas acciones que buscan el fortalecimiento del entramado económico-productivo, mejorar la competitividad territorial, dinamizar y afianzar las producciones regionales, brindar apoyo a emprendedores, favorecer procesos de innovación, la diversificación productiva, promoviendo un crecimiento sostenido y sustentable.

En líneas generales, el desarrollo integral del territorio debe ser concebido como un proceso, complejo y no siempre lineal, en el que hay que contemplar la intervención de diversos actores, las múltiples dimensiones de la vida social y las realidades locales. Esta estrategia de desarrollo implica la dinamización de proyectos, con fuerte énfasis en infraestructura, que tiendan a mejorar la calidad de vida de los habitantes y de sus comunidades desde el aspecto cultural, social, ambiental, económico y político. Para ello, es fundamental el aporte de recursos como también la coordinación entre los diferentes actores públicos y privados que intervienen. En este sentido, el Plan del Norte se compone de 130 proyectos cuya ejecución depende del Gobierno Provincial, en su mayoría, y del Gobierno Nacional en el marco de la implementación del Plan Belgrano.

El PDN fue inaugurado en mayo de 2016 en la ciudad de Reconquista, dando inicio al primer período comprendido entre los años 2016 y 2019. Los criterios establecidos para esta primera fase fueron los siguientes:

- Priorizar proyectos que respondan a derechos fundamentales a garantizar y que hagan al desarrollo estructural y estratégico del territorio.
- La escala, favoreciendo en primera instancia proyectos cuyo impacto tenga alcance regional, luego departamental y por último local.
- El aporte que signifiquen a la integración del norte santafesino.
- Solidaridad y equidad en el acceso a infraestructura y servicios, considerando las asimetrías y atendiendo a las necesidades de la población más vulnerable.
- Iniciativas que representen avances en la generación de capacidades y oportunidades para lograr mejoras progresivas en la calidad de vida de la población.
- Proyectos que dinamicen y consoliden los emprendimientos y las economías regionales, logrando mayor inserción de los productos en el mercado y la generación de puestos de trabajo.
- La sostenibilidad en lo económico, social y ambiental, satisfaciendo necesidades actuales sin limitar la capacidad de hacerlo para futuras generaciones.
- La viabilidad de su realización, considerando los tiempos y recursos disponibles para el período estipulado.

Por último, es importante señalar que las jurisdicciones involucradas en la ejecución del PDN son los ministerios de Gobierno y Reforma del Estado, de Infraestructura y Transporte, de Producción, de Justicia y Derechos Humanos, de Medio Ambiente, de Trabajo, de Educación, de Obras Públicas, de Salud, de Desarrollo Social, de Innovación y Cultura, de Seguridad, de Obras Públicas y de Ciencia y Tecnología; como así también las Secretaría de Estado de Hábitat y de la Energía. Asimismo, representantes de la sociedad civil también formarán parte de la discusión.

Los objetivos de desarrollo

El PDN está fundamentado en los valores de igualdad de oportunidades, el equilibrio territorial y la solidaridad. Teniendo como visión alcanzar un norte santafesino más integrado, justo e inclusivo, con un crecimiento económico-productivo sostenido, que cuide el medioambiente y fortalezca el arraigo, garantizando a sus habitantes el ejercicio pleno de los derechos y las posibilidades para desarrollar sus proyectos individuales y colectivos, se plantean los siguientes objetivos de desarrollo:

1. Garantizar la provisión de servicios públicos de calidad: agua, energía, gas, cloacas.
2. Consolidar infraestructura de conectividad para el desarrollo productivo y social.
3. Garantizar el acceso a la educación, la salud, la cultura, la vivienda, la seguridad y el trabajo.

4. Potenciar las economías regionales, la economía social y la capacidad emprendedora.
5. Profundizar la incorporación de la ciencia, la tecnología y la innovación en la vida cotidiana y en la actividad productiva
6. Establecer políticas estrictas de preservación de la calidad ambiental y uso responsable de los recursos naturales.

El Plan del Norte se ordena dentro de las siguientes líneas estratégicas, cada una con sus correspondientes ejes:

Integración territorial - 53 proyectos

- Conectividad
- Comunicaciones, transporte y equipamiento
- Planificación y Estado cercano
- Protección del medio ambiente y tratamiento de residuos
- Acceso al agua, la energía y cloacas.

Arraigo regional - 41 proyectos

- Hábitat y acceso al suelo
- Trabajo
- Educación
- Salud
- Niñez, juventud, adultos mayores, pueblos originarios y género
- Infraestructura y políticas deportivas
- Paralelo 29°. Programa cultural del norte
- Seguridad y soberanía alimentaria
- Comunidades seguras

Economía para el desarrollo - 36 proyectos

- Desarrollo industrial
- Economías regionales y agregado de valor
- Asociativismo y comercialización
- Investigación e innovación tecnológica
- Infraestructura y energías para la producción
- Producción sostenible

Los actores de la política

En la implementación del Plan, el Comité Ejecutivo integrado por los Ministerios de Gobierno y Reforma del Estado, de Producción, y de Infraestructura y Transporte asume una serie de funciones fundamentales. Por un lado, es responsable de la realización del seguimiento para verificar la ejecución y evaluar periódicamente la eficacia y pertinencia de las acciones. Es un ente articulador, asesor, promueve la implementación de acciones, da seguimiento y apoya la gestión de recursos y el monitoreo de los avances en la consecución de los resultados.

Asimismo, los miembros del Comité Ejecutivo tienen la atribución de convocar a los restantes ministerios, empresas y entes provinciales, cuando las temáticas a tratar lo requieran. En este sentido, el rol institucional del Comité es de suma importancia para el desarrollo de una estrategia de monitoreo y evaluación.

La coordinación técnica del Plan del Norte se asignó a la Secretaría de Coordinación, con la colaboración de la Subsecretaría de Desarrollo Estratégico, ambas dependientes del Ministerio de Gobierno y Reforma del Estado.

De esta manera, es clave desarrollar, en conjunto con la Secretaría de Coordinación, la Subsecretaría de Desarrollo Estratégico y el Comité Ejecutivo del Plan del Norte, una estrategia de monitoreo y evaluación de los resultados e impactos; y, por otro lado, aportar instrumentos para el desarrollo de capacidades técnicas en materia de monitoreo y evaluación, a través de capacitación específica para el personal del Ministerio de Gobierno y Reforma del Estado e integrantes del Gabinete de Planificación.

Cabe destacar que la estrategia de monitoreo y evaluación continuará la línea planteada en los encuentros de trabajo de planificación basada en el diálogo, los debates y consensos en el marco de los espacios participativos dispuestos que tuvieron lugar durante el proceso de planificación del Plan del Norte:

- Mesas de autoridades locales que reunieron a intendentes, presidentes comunales y legisladores de las localidades y departamentos involucrados;
- Foros de organizaciones empresarias y productivas con representantes de los sectores agropecuario, industrial, del comercio y servicios y del turismo;
- Foros de organizaciones de la sociedad civil que convocaron a instituciones y organizaciones no gubernamentales relevantes por su actividad o representación social o territorial.

El problema: las teorías de cambio de la política

La identificación, definición y descripción del problema que aborda el Plan y que será monitoreado y evaluado es también un componente crítico del diseño de la estrategia.

La definición del problema es el resultado de la identificación de una vacancia a partir de visiones y marcos conceptuales y de los recursos y capacidades disponibles. Como punto de partida del diseño del sistema de M&E, se elaboraron tres teorías de cambio⁵, una por cada eje del Plan, que ayudan a contar con un entendimiento común de las causalidades establecidas y poder pensar

⁵ La teoría de cambio es una herramienta innovadora para diseñar y evaluar iniciativas de cambio social. Parte de la representación de cómo una organización o iniciativa espera alcanzar resultados y de la identificación de las premisas asumidas. Además, muestra visualmente cómo la intervención se espera que funcione y genera una base gráfica de entendimiento común sobre la intervención (Morra Imas, Rist 2009)

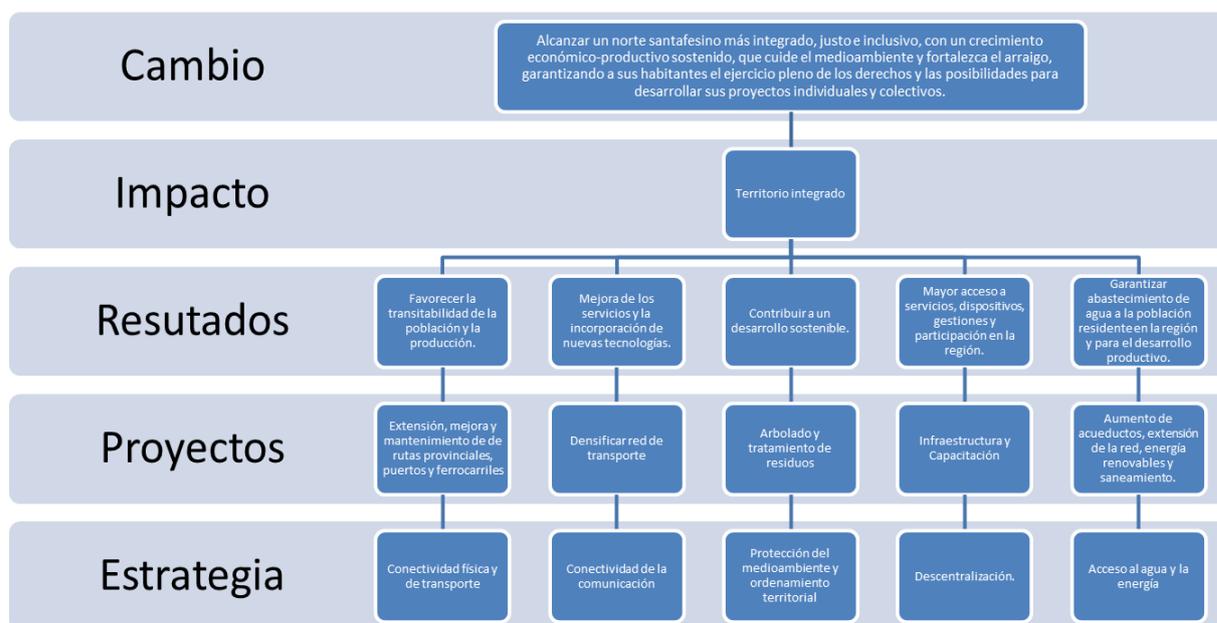
estratégicamente las distintas piezas del sistema.

Las teorías articulan: a) las estrategias, b) las condiciones necesarias para el cambio (de corto, mediano y largo plazo), c) el impacto, y d) el cambio esperado. Haciendo simetría con el lenguaje del plan se traducen en:

Teoría de cambio (modelo)		Plan del Norte
Cambio		Visión
Impacto		Objetivos de desarrollo
Estrategias		Líneas estratégicas
Condiciones necesarias	Largo plazo – Resultados	Resultados
	Mediano plazo – Productos	Proyectos
	Corto plazo – Actividades	Actividades

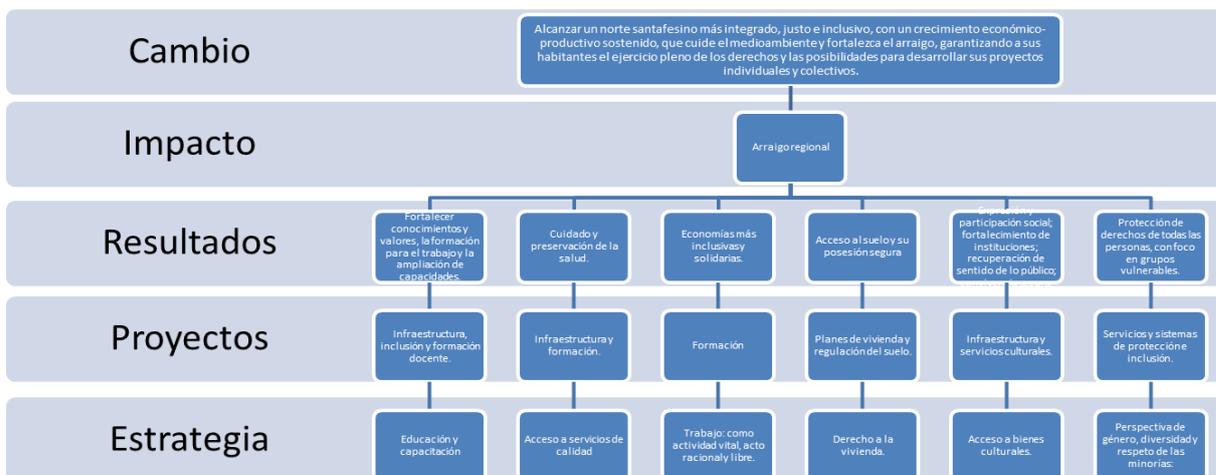
A continuación, se muestran las teorías de cambio de cada una de las tres líneas estratégicas del Plan:

Línea estratégica 1: Integración territorial



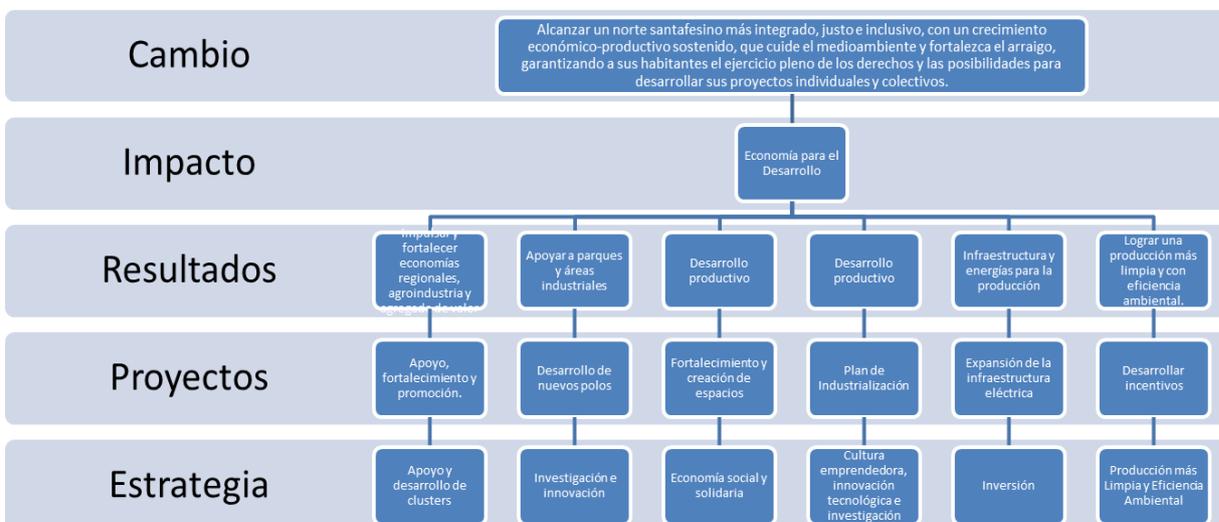
Fuente: elaboración propia con base en el Plan

Línea estratégica 2: Arraigo regional



Fuente: elaboración propia con base en Plan

Línea estratégica 3: Economía para el Desarrollo



Fuente: elaboración propia con base en el Plan

Objetivos y alcance de la estrategia de monitoreo y evaluación

Objetivos

Los objetivos en el marco de la investigación evaluativa tratan de responder al “para qué” del monitoreo y evaluación. Como punto de partida para el diseño de la estrategia se propone la construcción de una visión de futuro que considere el punto de llegada al que debería aspirar. En este sentido, se adopta la siguiente visión:

El monitoreo y evaluación del Plan del Norte sirve para conocer los avances, tener información de sus logros tanto a nivel regional como departamental y dar

seguimiento a los compromisos asumidos. Contribuye a planificar acciones con base en información confiable, tomar decisiones para llevar al Comité Ejecutivo y para retroalimentar el Plan (sus cambios y ajustes). En síntesis, la estrategia se constituye en la herramienta central que garantiza la participación ciudadana en el monitoreo y evaluación del Plan guiado por los principios de transparencia y rendición de cuentas.

La estrategia de M&E concentra sus esfuerzos en la recopilación, sistematización y análisis de información sobre los efectos del PDN a fin de fortalecer aquellas acciones que permitirán alcanzar los objetivos de desarrollo. De esta manera, la estrategia de M&E se concentrará en los siguientes tres componentes:

- El **efecto global sobre la mejora de las condiciones de vida** de las personas que habitan la región. Se busca valorar los cambios en los niveles de progreso social de la población con una visión integral del desarrollo, como así también identificar los cambios en el territorio.
- Los **efectos de corto y mediano plazo** que se buscan alcanzar en cada uno de los ejes. Se busca valorar el grado de cumplimiento de los objetivos y metas que se plantean los programas y proyectos contenidos en el Plan.
- La **percepción de la población** sobre el PDN. Se busca valorar el grado de conocimiento y percepciones de los ciudadanos de los tres departamentos objeto de la intervención sobre la ejecución y resultados alcanzados por el PDN a través de la participación de los representantes institucionales en espacios periódicos de monitoreo del estado de los proyectos en ejecución.

Tanto para la estrategia de monitoreo como para la de evaluación, se priorizan dos niveles de análisis: i) el departamental y ii) el agregado, el “Norte”. El procesamiento de la información también se hace en función de estos niveles para mantener la coherencia y facilitar la circulación de la información por el sistema.

El monitoreo y la evaluación

El monitoreo y la evaluación son funciones fuertemente interrelacionadas, pero no son sinónimos. Ambos implican la recolección, verificación, documentación y sistematización de experiencias facilitando el aprendizaje sobre distintos aspectos de la política o programa a la que se aplica. El M&E son, a su vez, instrumentos de política que forman parte del ecosistema político inherente a la toma de decisiones que rodea a las políticas públicas.

Sin embargo, estas actividades necesarias para llevar a cabo una estrategia de monitoreo y evaluación son en su mayoría minuciosas y demandan recursos, incluyendo tiempo, personal y dinero. En este sentido, cada esfuerzo realizado para la estrategia de monitoreo y evaluación debe ser bien enfocado con el fin de maximizar su utilidad. Esto sólo es posible concibiendo al monitoreo y la evaluación como parte integral de la acción de una organización, y no como actividades independientes al desarrollo y ejecución de un proyecto.

Para asegurar una adecuada relación entre esfuerzo y beneficio de la estrategia de M&E del Plan partimos de utilizar conceptos diferenciados para el monitoreo y la evaluación, lo que dará origen a prácticas, productos y usos diferenciados entre sí.

El monitoreo suele ser presentado como una forma de evaluación pero, en rigor, muestra particularidades que permiten diferenciarlo de ella. El monitoreo está orientado a analizar en qué medida el programa o política evaluada cumple con sus objetivos y metas establecidas. El principal objetivo del monitoreo es generar información que contribuya a retroalimentar la gestión: identificar oportunamente problemas y generar alarmas para que los gestores puedan tomar decisiones a tiempo con el propósito de evitar, revertir o potenciar situaciones.

La evaluación, por su parte, permite atribuir relaciones de causalidad entre las políticas y los efectos observados, explicar los factores operantes y las razones de los éxitos o fracasos en el logro de los propósitos de las políticas y programas así como también identificar los efectos no buscados. Así, a diferencia del monitoreo que tiene una orientación e intencionalidad netamente descriptivas, la evaluación busca brindar explicaciones.

De esta manera, el monitoreo y la evaluación proveen aportes diferenciales para la planificación. El monitoreo es una herramienta fundamental para medir el grado de alcance de los objetivos y metas establecidos en la planificación a través del seguimiento de indicadores de distinto tipo. La evaluación por su parte permite explicar por qué razones los objetivos y metas establecidos se cumplieron o no.

Gráfico. Diferencias entre el M&E

Elementos	Monitoreo	Evaluación
Punto de partida	Plan	Preguntas
Tareas	Recopilación de información Comparación de datos sobre la ejecución con los objetivos planeados o no	Recopilación de información Comparación de datos sobre la ejecución con patrones de referencia valorativos
Propósito	Analizar la ejecución y realizar el seguimiento de la gestión operativa y estratégica	Valorar el diseño, la ejecución, los resultados e impactos planeados y no planeados
Modalidad	Permanente y periódica	Puntual
Responsable	Equipo interno	Interna-externa para garantizar independencia

Fuente: elaboración propia

Estrategia de monitoreo

A los fines de este diseño entenderemos al **monitoreo** como el proceso continuo mediante el cual se obtiene, sobre una base regular, retroalimentación sobre los avances que se han hecho para alcanzar los objetivos y resultados propuestos en el marco del Plan. El monitoreo implica entonces la revisión de las acciones emprendidas y su avance en el logro de los resultados deseados.

La estrategia de monitoreo se concentra en i) proveer información a nivel de la política pública para analizar el logro de los resultados y focaliza en las estrategias y proyectos priorizados por el Plan, y ii) su articulación es en función de la teoría del cambio descrita más arriba.

La implementación de la estrategia de monitoreo busca dar seguimiento de manera periódica a un conjunto de indicadores cuantitativos pautados previamente apoyándose en una herramienta de recolección y sistematización de información: la matriz de indicadores. Durante su ejecución se recolecta información sobre los efectos de corto y mediano plazo que se buscan alcanzar en cada uno de los ejes, a través de la medición de indicadores de producto y resultado para valorar los avances en la consecución de los objetivos y metas establecidas en los programas y proyectos contenidos en el Plan.

Asimismo, a través de la realización de grupos focales, se incorporarán datos cualitativos para complementar la información cuantitativa provista por los indicadores de desempeño. Los datos cualitativos permitirán una mayor comprensión sobre la ejecución y resultados del PDN desde la perspectiva de la población. Los datos cualitativos serán recogidos en forma periódica a través de la realización de grupos focales con representantes institucionales en espacios periódicos de monitoreo del estado de los programas y proyectos en ejecución e integrados con los cuantitativos.

Proceso de construcción de los indicadores

Como el Plan no cuenta con indicadores predefinidos, se llevará adelante un proceso de construcción de indicadores a partir de las siguientes etapas:

- Paso 1. Priorización de proyectos y programas estratégicos del PDN

Uno de los principales errores de los sistemas de monitoreo es frecuentemente el volumen de datos que contiene y que, por lo tanto, deben ser recolectados, recopilados, analizados, reportados y usados. En este sentido, al diseñar la matriz para el monitoreo es importante desarrollar una cantidad de indicadores que sea factible de utilizar y controlar, dado que mucha cantidad de información puede volverse en contra. Ello requiere focalizarse en los aspectos clave del programa o plan a ser evaluado. Dada la diversidad de proyectos y programas que integran el PDN, se deberán identificar los objetivos y proyectos más relevantes que se relacionan con los aspectos clave del PDN.

- Paso 2. Selección de las etapas de producción de valor y de las dimensiones de desempeño

Los indicadores suelen ser clasificados según el eslabón de la cadena de valor público (insumos, procesos, producto, resultados e impacto) y de las dimensiones de desempeño (eficacia, eficiencia, economía, calidad). Es importante entonces identificar sobre qué eslabones y sobre qué dimensiones se concentrarán los

indicadores de monitoreo.

1. Indicadores de productos: miden los bienes y servicios producidos y provistos por un organismo público o una acción gubernamental. Es el resultado de una combinación específica de insumos y procesos.
2. Indicadores de resultado: miden los efectos de corto y mediano plazo generados con la entrega de los bienes y servicios y que son exclusivamente atribuibles a dichos bienes y servicios.
 - Paso 3. Construcción de las fichas y matriz de los indicadores

Para cada uno de los indicadores se deberá elaborar una ficha que contemple al menos los siguientes aspectos:

1. Ajustar nombre de los indicadores a los objetivos para mantener la coherencia con el Plan.
2. Incluir denominadores, descripciones, fórmulas de cálculo, para cada uno de los indicadores.
3. Corrección de las segmentaciones de las poblaciones que no eran adecuadas.
4. Verificar la consistencia de las líneas de base, es decir, estas deben responder a la redacción del objetivo (porcentaje, número, ratios, etc.).
5. Asignar un código identificador a cada indicador.

Asimismo, se desarrolló una matriz para compilar y analizar indicadores existentes de distintas fuentes no vinculados al Plan: proyectos y programas que se ejecutan en el marco del Plan, estadísticas provinciales (proyectadas).

- Paso 4. Recopilación de la información necesaria

La recolección de datos tiene que ver con todos aquellos mecanismos que permitirán construir finalmente el indicador. La generación de información para la construcción de los indicadores es una tarea compleja que implica la identificación de la información pertinente, recursos para construir bases de datos y la realización de investigaciones o encuestas para construir indicadores de resultado y de calidad. A los fines de este proyecto, se priorizarán los indicadores que puedan ser medidos a partir de datos administrativos o de datos censales, es decir, a partir de información que ya está siendo relevada. Se evitará así la construcción de indicadores para los cuales se requiera la realización de encuestas especiales.

- Paso 5. Validación de los indicadores

Como parte del proceso de depuración de indicadores, se desarrollará una ronda de validación de los mismos con el Comité Ejecutivo del Plan. Asimismo, será importante evaluar los indicadores propuestos junto con los actores que están involucrados en la implementación de los proyectos y programas del PDN y en el relevamiento de la información necesaria para su medición.

Finalmente, se deberán seleccionar aquellos indicadores que cumplan con tres

atributos clave: la relevancia, la confiabilidad y la factibilidad de su medición. A los fines de estimar la factibilidad de la medición de los indicadores propuestos en esta primera etapa se ha elaborado un índice que agrega dos variables: i) la etapa de ejecución del proyecto o programa y ii) la accesibilidad de los datos necesarios para la medición.

El índice toma valores entre 1 y 3, donde 1 expresa un bajo nivel de factibilidad de medición del indicador y 3 un alto nivel de factibilidad de medición:

Etapa de ejecución

- Proyectos avanzando, mostrando resultados o impacto (3)
- Intervenciones con proyectos en formulación o proyectadas pero aún no iniciadas. Proyectos ejecutándose pero que deben fortalecerse (2)
- Proyectos no iniciados o ejecutados. O sin datos sobre avances (1)

Accesibilidad

- Datos con acceso público (3)
- Datos sin acceso público (2)
- No hay datos administrativos (1)

Tipos y cantidad de indicadores incluidos en la matriz

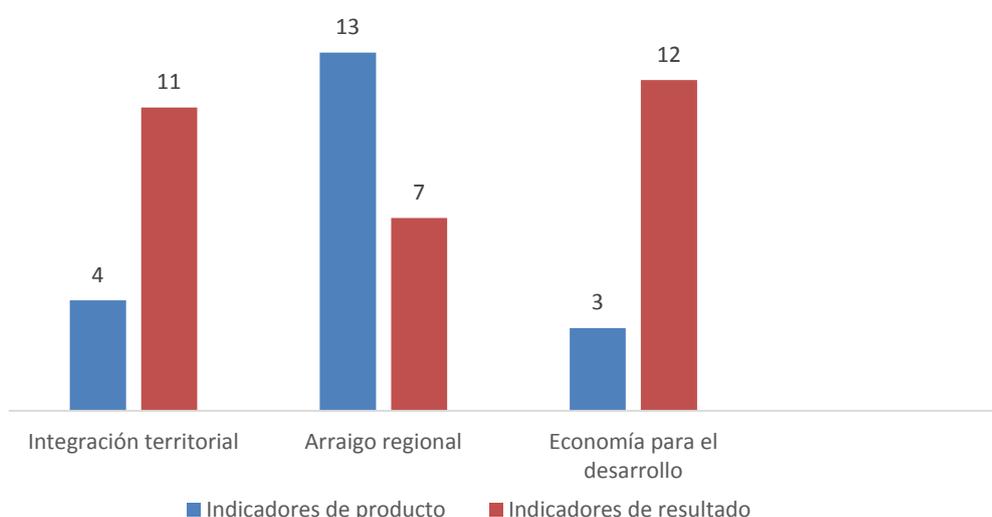
En esta primera etapa se han elaborado 50 indicadores que cubren el 60% del total de proyectos del PDN: 15 corresponden a la línea estratégica de **integración territorial** (representan el 68% del total de proyectos de esta línea), 20 a la línea estratégica de **arraigo regional** (representan el 37% del total de proyectos de esta línea) y 15 para la línea estratégica de **economía del desarrollo** (representan el 75% del total de proyectos de esta línea). En relación a las dimensiones estratégicas del PDN se han elaborada indicadores para 16 de ellas (ver en el gráfico siguiente la distribución por cada una de las dimensiones).

Gráfico. Cantidad de indicadores por dimensión estratégica del Plan



Por su parte, si se considera los tipos de indicadores de acuerdo a los eslabones de la cadena de valor público se han elaborado 20 indicadores de producto y 30 indicadores de resultado. Del total, 27 son indicadores de cobertura, 20 de eficacia y 3 de calidad.

Gráfico. Cantidad de indicadores por tipo y por línea estratégica del Plan



Estrategia de evaluación

Entendemos por **evaluación**, la valoración sistemática, rigurosa e independiente de los resultados planeados o no, en curso (intermedios) o finales que sirve para determinar en qué medida se están logrando los cambios buscados. Ofrece una valoración sobre la eficacia de las iniciativas, la contribución a los resultados y metas más amplias, los factores o motores clave para la consecución de los resultados, la eficiencia, sostenibilidad y los factores de riesgo, lecciones y buenas prácticas.

La estrategia de evaluación considerará cómo se han afectado los problemas principales identificados originariamente (línea de base) y cómo los cambios en el contexto han determinado e influido la implementación del programa. Su ejecución permitirá recolectar información sobre el efecto global del Plan en el territorio, tanto a nivel provincial como departamental.

Para ello, se propone el diseño de una estrategia de evaluación del PDN que contemple tanto la realización de evaluaciones de resultados como de impacto. Específicamente, se propone la realización de los siguientes tipos de evaluación:

- **Evaluación de resultados sobre el progreso social.** Con el objetivo de identificar los cambios sobre el nivel de progreso social en la región norte de la provincia producto de la implementación del PDN se elaborará un índice que permita medir de forma agregada distintas dimensiones vinculadas a las condiciones de vida de su población.
- **Evaluación de efectos sobre el territorio.** Con el objetivo de identificar los cambios sobre el territorio en la región norte de la provincia producto de la implementación del PDN se propone la realización de un análisis de imágenes satelitales.
- **Evaluación cualitativa sobre la implementación y los efectos del plan.** Con el objetivo de identificar la percepción de los ciudadanos sobre la ejecución y resultados alcanzados del PDN se realizarán grupos focales a través de la participación de los representantes de instituciones locales.
- **Diseño de evaluación cuantitativa de impacto del plan.** A diferencia de la evaluación de resultados, este tipo de evaluación se focaliza en medir los cambios que pueden atribuirse de manera directa a un proyecto, programa o política. Este enfoque en el análisis de la atribución es la característica distintiva de las evaluaciones de impacto por lo que el principal desafío para llevar a cabo evaluaciones eficaces de impacto es identificar la relación causal entre el proyecto, el programa o política y los resultados de interés. La realización de este tipo de evaluaciones requiere la comparación entre grupos similares que recibieron el programa/proyecto evaluado y que no lo recibieron. Se deberá aplicar a nivel de proyectos del PDN.

Teoría de cambio (modelo)		Plan del Norte	Alcance del análisis	Método
Cambio		Visión	Evaluación	Evaluación de resultados sobre progreso social Evaluación de resultados sobre el territorio a partir de imágenes satelitales Evaluación de resultados cualitativa (grupos focales) Evaluación impacto a nivel de proyectos
Impacto		Objetivos de desarrollo		
Estrategias		Líneas estratégicas	Monitoreo	Medición de indicadores cuantitativos a partir de datos administrativos y censales Medición de indicadores cualitativos a partir de grupos focales
Condiciones necesarias	LP Resultados –	Resultados		
	MP Productos –	Proyectos		
	CP Actividades –	Actividades		

Limitaciones

Además de los factores críticos de éxito señalados, se identifican un conjunto de riesgos potenciales para la implementación de la estrategia de M&E:

- Algunos de los impactos del programa están diseñados para tener un alcance provincial, mientras que otros impactos están enfocados en las municipalidades seleccionadas (posteriormente se detalla más). Por tanto, algunos de los cambios que pueden ocurrir en el área de tratamiento pueden ser causados por inputs a nivel nacional, afectando a todos los municipios de la provincia. En este caso no hay grupo de control y por tanto, no existe una forma directa de saber qué hubiera pasado en ausencia del Plan.
- La frecuencia con la que los datos deben ser recolectados involucra consideraciones de precisión científica y presupuestaria.

Método de construcción de la evidencia empírica: herramientas para el monitoreo y la evaluación

La construcción de la evidencia empírica consiste en recolectar la información necesaria que permitirá cumplir con los objetivos del sistema de M&E y responder a las preguntas planteadas. Las herramientas de recolección de datos a utilizar son las siguientes:

Ficha y matriz de indicadores

Cada uno de los indicadores cuantitativos seleccionados tendrá una ficha propia para la recolección, verificación e ingreso de la información. Esta ficha está pensada para ser usada por los efectores del sistema, con lo cual no contiene todos los detalles sobre el indicador sino aquellos que pueden facilitar la recolección del dato en su contexto de producción.

De este modo, la ficha contiene datos sobre:

- **Código indicador:** número asignado para identificar cada indicador.
- **Objetivo de desarrollo:** se clasifica el indicador de acuerdo al objetivo de desarrollo que pertenece, según el Plan.
- **Línea estratégica:** se clasifica el indicador de acuerdo a la línea estratégica que pertenece, según el Plan.
- **Eje:** se clasifica el indicador de acuerdo al eje que pertenece, según el Plan.
- **Nombre del indicador:** nombre asignado al indicador
- **Descripción:** descripción del indicador y sus componentes, numerador y denominador.
- **Fórmula:** forma matemática de cálculo del indicador (porcentaje, promedio, ratio, tasa de variación).
- **Tipo de indicador:** clasificación del indicador según teoría de cambio, en indicadores de impacto, resultado y producto.

- **Dimensión a medir:** se clasifica al indicador según la dimensión de desempeño a medir, en indicadores de cobertura, eficacia o calidad.
- **Sentido esperado:** se clasifica al indicador según se espere un sentido ascendente o descendente.
- **Frecuencia:** periodicidad del cálculo del indicador.
- **Unidad de medida:** unidades de medición del indicador (kilómetros, hectáreas, escuelas, etc).
- **Año de línea de base:** punto de partida para la medición.
- **Herramienta de recolección de datos:** indica cómo se recolectó el dato para la elaboración de la línea de base.
- **Fuente de información:** sujeto o fuente que proporciona la información los datos administrativos.
- **Responsable de recolección:** institución responsable de proporcionar los datos para el cálculo del indicador.
- **Proyectos:** se identifican los programas y/o proyectos cuyos efectos el indicador procura medir.
- **Ministerio:** se identifica a los organismos ejecutores de los programas y/o proyectos vinculados.
- **Índice de factibilidad de medición:** agrega dos variables: i) la etapa de ejecución del proyecto o programa y ii) la accesibilidad de los datos necesarios para la medición. Se estima para cada indicador un valor donde 1 expresa un bajo nivel de factibilidad de medición y 3 un alto nivel de factibilidad de medición.
- **Observaciones:** espacio para aclaraciones en el caso que sea necesario.

Por su parte, la matriz de indicadores se compone de las siguientes variables:

- **Objetivo de desarrollo:** se clasifica el indicador de acuerdo al objetivo de desarrollo, según el Plan.
- **Línea estratégica:** se clasifica el indicador de acuerdo a la línea estratégica que pertenece, según el Plan.
- **Eje:** se clasifica el indicador de acuerdo al eje que pertenece, según el Plan.
- **Nombre del indicador:** nombre asignado al indicador
- **Descripción:** descripción del indicador y sus componentes, numerador y denominador.
- **Unidad de medida:** unidades de medición del indicador (kilómetros, hectáreas, escuelas, etc).
- **Año de línea de base:**
- **Valor de línea de base:**
- **Valor 2016:**
- **Valor 2017:**
- **Valor 2018:**

- **Fuente de información:** sujeto o fuente que proporciona la información los datos administrativos.
- **Responsable de recolección:** institución responsable de proporcionar los datos para el cálculo del indicador.
- **Proyectos:** se identifican los programas y/o proyectos cuyos efectos el indicador procura medir.
- **Ministerio:** se identifica a los organismos ejecutores de los programas y/o proyectos vinculados.

Grupos focales

Los grupos focales se utilizarán para la recopilación de percepciones sobre los avances del Plan por parte de los titulares de derechos, indagando en los siguientes aspectos:

- **Sección A.** Identificación general y características generales de las instituciones. Esta sección contiene los registros del sector y actividad que desempeñan, y otros elementos que sirven para el control del levantamiento de la información.
- **Sección B.** Conocimiento sobre el Plan, sus objetivos y estrategias de intervención. Esta sección abarca preguntas vinculadas con el rol de la institución durante el diseño del plan y su visualización del rol durante la ejecución del mismo. Además, busca indagar en el grado de conocimiento sobre el Plan del Norte y sus programas y proyectos.
- **Sección C.** Percepción de la integración territorial. Indaga sobre el grado de eficacia, eficiencia, equidad y sostenibilidad con que se están llevando adelante los proyectos de la línea estratégica.
- **Sección D.** Percepción del arraigo regional. Indaga sobre el grado de eficacia, eficiencia, equidad y sostenibilidad con que se están llevando adelante los proyectos de la línea estratégica.
- **Sección E.** Percepción de la economía para el desarrollo. Indaga sobre el grado de eficacia, eficiencia, equidad y sostenibilidad con que se están llevando adelante los proyectos de la línea estratégica.
- **Sección F.** Implementación de proyectos. Indaga sobre las dificultades percibidas, desvíos identificados en la implementación de los proyectos de las distintas líneas estratégicas.
- **Sección G.** Recomendaciones de mejoras. Indaga sobre potenciales correcciones que puedan surgir para la mejora del plan y la articulación territorial de los proyectos para lograr mejores resultados.

En el **Anexo 3** se adjuntan las guías de pautas utilizadas en los grupos focales.

Procesamiento y análisis de datos

Se prevén cuatro informes de monitoreo trimestrales y un informe de línea de base

para la evaluación. Los informes trimestrales reunirán la información recolectada en los grupos focales relativos a la percepción del plan y la medición de los avances en el logro de los resultados previstos a través de los indicadores de producto y de resultado.

Socialización de resultados

La socialización de resultados implica dar a conocer los elementos reunidos de manera que satisfaga dos principios que guían el sistema: la transparencia y la rendición de cuentas.

La información resultante será utilizada de manera diferencial por dos grupos centrales. El grupo primario de uso está compuesto por el Comité Ejecutivo del Plan y los funcionarios de primera línea del gobierno provincial que tengan relación directa con la implementación de los proyectos que componen el plan. Los usuarios primarios podrán tomar decisiones fundamentadas en evidencias para mejorar el desempeño del plan, inducir acciones correctivas cuando sea necesario, gestionar los riesgos que se identifiquen y rendir cuentas comunicado sobre el proceso y los resultados.

El grupo secundario de uso está compuesto por las instituciones que participaron activamente del proceso de planificación y que contribuyen al monitoreo de la política, el poder legislativo provincial y la comunidad en general. Los usuarios secundarios podrán informarse sobre la base de la comunicación que realice el grupo primario sobre la marcha general del Plan.

Para contribuir con la transparencia de la gestión provincial de la política pública de integración territorial se recomienda la comunicación sistemática y periódica de indicadores clave que hacen tanto a la ejecución como a los logros que va alcanzado el Plan del Norte en distintos formatos para diferentes públicos.

1.3. Taller de diseño de la estrategia de M&E

La estrategia de monitoreo y evaluación es el resultado de un proceso de trabajo que requirió de un continuo intercambio entre el equipo técnico de CIPPEC y la coordinación técnica, a cargo de la Secretaría de Coordinación con la colaboración de la Subsecretaría de Desarrollo Estratégico del Ministerio de Gobierno y Reforma del Estado.

Asimismo, fueron partícipes del proceso de diseño funcionarios del Instituto Provincial de Estadísticas y Censos (IPEC) y de las distintas jurisdicciones involucradas en la ejecución del Plan, a saber: Ministerios de Gobierno y Reforma del Estado, de Infraestructura y Transporte, de Producción, de Justicia y Derechos Humanos, de Medio Ambiente, de Trabajo, de Educación, de Obras Públicas, de Salud, de Desarrollo Social, de Innovación y Cultura, de Seguridad, de Obras Públicas y de Ciencia y Tecnología, y las Secretarías de Estado de Hábitat y de la Energía (ver Anexo 4 Presentación del Taller de Diseño de la estrategia de M&E).

1.4. Matriz de indicadores de monitoreo

En el marco de la estrategia participativa de monitoreo y evaluación diseñada y teniendo en cuenta el diagnóstico surgido de los análisis de evaluabilidad del Plan del Norte y de las fuentes de información disponibles, se elaboró una matriz compuesta por un conjunto de 50 indicadores sujetos a revisión por parte de la Coordinación del Plan y de las jurisdicciones a cargo de la ejecución de los programas y proyectos que componen el Plan, y a la validación final por parte del Comité Ejecutivo.

Sobre esta base fueron priorizados a solicitud del Comité Ejecutivo un total de 21 indicadores: 13 indicadores de resultado y 8 indicadores de producto. La limitación de la cantidad de indicadores se realizó en función de garantizar un uso más efectivo de la información obtenida.

La selección definitiva de los indicadores utilizados para el monitoreo del Plan del Norte determinó la conformación de matriz de indicadores de la siguiente manera:

Tabla. Indicadores de resultado

Línea estratégica	Eje	Nombre del Indicador	Descripción del indicador	Método de cálculo
Integración territorial	Conectividad	Rutas provinciales con mejorado o pavimento	Porcentaje de kilómetros de rutas provinciales con mejorado y pavimentado sobre el total de kilómetros de rutas provinciales en la región	$(\text{Cantidad de kilómetros de rutas provinciales mejorados o pavimentados} / \text{Cantidad de kilómetros de rutas provinciales en la región}) * 100$
Integración territorial	Comunicaciones, transporte y equipamiento	Cobertura territorial de la red de telefonía móvil	Porcentaje de municipios, comunas y parajes con cobertura de la red de telefonía móvil sobre el total de municipios, comunas y parajes	$(\text{Cantidad de municipios, comunas y parajes con cobertura de la red de telefonía móvil} / \text{Cantidad total de municipios, comunas y parajes}) * 100$
Integración territorial	Comunicaciones, transporte y equipamiento	Servicios interurbanos de transporte público de pasajeros entre localidades de la región	Variación porcentual de la cantidad de servicios entrados y salidos de las estaciones terminales de ómnibus de las ciudades cabeceras con origen y destino en localidades de la región en el año actual respecto al año anterior	$[(\text{Cantidad de servicios entrados y salidos de las estaciones terminales de ómnibus de Reconquista, Vera y Tostado con origen y destino en localidades de la región en el año actual} / \text{Cantidad de servicios entrados y salidos de las estaciones terminales de ómnibus de Reconquista, Vera y Tostado con origen y destino en localidades de la región en el año anterior}) - 1] * 100$

Integración territorial	Protección del medioambiente y tratamiento de residuos	Bosques nativos con planes de manejo y conservación	Porcentaje de la superficie de bosques nativos con planes de manejo y conservación sobre la superficie total de bosques nativos	$(\text{Cantidad de hectáreas de superficie de bosques nativos con planes de manejo y conservación acumuladas} / \text{Cantidad de hectáreas totales de superficie de bosques nativos}) * 100$
Integración territorial	Acceso al agua, la energía y cloacas	Cobertura poblacional de la red de agua potable	Porcentaje de la población servida por la red de agua potable	$(\text{Cantidad de habitantes servidos por la red de agua potable} / \text{Cantidad total de habitantes}) * 100$
Integración territorial	Acceso al agua, la energía y cloacas	Usuarios de la red de energía eléctrica	Variación porcentual de la cantidad de usuarios de la red de energía eléctrica en el año actual respecto al año anterior	$[(\text{Porcentaje de la cantidad de usuarios de la red de energía eléctrica en el año actual} / \text{Porcentaje de la cantidad de usuarios de la red de energía eléctrica en el año anterior}) - 1] * 100$
Arraigo regional	Trabajo	Puestos de trabajo	Variación porcentual de la cantidad de puestos de trabajo en el año actual respecto al año anterior	$[(\text{Cantidad de puestos de trabajo en el mes de enero del año actual} / \text{Cantidad de puestos de trabajo en el mes de enero del año anterior}) - 1] * 100$
Arraigo regional	Educación	Establecimientos educativos con servicios básicos	Porcentaje de establecimientos educativos con servicios de agua, luz y gas sobre el total de establecimientos educativos	$(\text{Cantidad de establecimientos educativos con servicios de agua, luz y gas} / \text{Cantidad total de establecimientos educativos}) * 100$
Arraigo regional	Salud	Atención ambulatoria	Variación porcentual de la cantidad de atenciones ambulatorias en el primer y segundo nivel de atención	$[(\text{Cantidad de atenciones ambulatorias en el año actual} / \text{Cantidad de atenciones ambulatorias en el año anterior}) - 1] * 100$
Economía para el desarrollo	Desarrollo industrial	Empresas manufactureras	Variación porcentual de la cantidad de empresas privadas registradas del sector manufacturero respecto al año anterior	$[(\text{Cantidad de empresas privadas registradas del sector manufacturero con domicilio fiscal en la región en el primer semestre del año actual} / \text{Cantidad de empresas privadas registradas del sector manufacturero con domicilio fiscal en la región en el primer semestre del año anterior}) - 1] * 100$

Economía para el desarrollo	Asociativismo y comercialización	Microempresas	Variación porcentual de la cantidad de microempresas privadas registradas en el año actual respecto al año anterior	$[(\text{Cantidad de microempresas en el mes de enero del año actual} / \text{Cantidad de microempresas en el mes de enero del año anterior}) - 1] * 100$
Economía para el desarrollo	Investigación e innovación tecnológica	Empresas de servicios profesionales, científicos y técnicos	Variación porcentual de la cantidad de empresas privadas registradas del sector servicios profesionales, científicos y técnicos en el año actual respecto al año anterior	$[(\text{Cantidad de empresas de servicios profesionales, científicos y técnicos en el mes de enero del año actual} / \text{Cantidad de empresas de servicios profesionales, científicos y técnicos en el mes de enero del año anterior}) - 1] * 100$
Economía para el desarrollo	Infraestructura y energías para la producción	Usuarios rurales de la red de energía eléctrica	Variación porcentual de la cantidad de usuarios rurales en el año actual respecto al año anterior	$[(\text{Cantidad de usuarios rurales en el año actual} / \text{Cantidad de usuarios rurales el año anterior}) - 1] * 100$

Tabla. Indicadores de producto

Línea estratégica	Eje	Nombre del Indicador	Descripción del indicador	Método de cálculo
Integración territorial	Protección del medioambiente y tratamiento de residuos	Localidades que integran un consorcio ambiental	Porcentaje de localidades que integran un consorcio ambiental sobre el total de localidades de la región	$(\text{Cantidad de localidades que integran un consorcio ambiental acumuladas} / \text{Cantidad total de localidades}) * 100$
Arraigo regional	Hábitat y acceso al suelo	Familias postulantes con vivienda en ejecución	Porcentaje de familias postulantes con vivienda familiar en ejecución sobre el total de familias postulantes	$(\text{Cantidad de viviendas familiares con inicio o reinicio de ejecución en el año actual} / \text{Cantidad de familias postulantes}) * 100$
Arraigo regional	Educación	Establecimientos educativos con mejoras edilicias	Porcentaje de establecimientos educativos con mejoras edilicias sobre el total de establecimientos educativos	$(\text{Cantidad de establecimientos educativos con mejoras edilicias} / \text{Cantidad total de establecimientos educativos}) * 100$
Arraigo regional	Educación	Cobertura del Plan Vuelvo a Estudiar	Variación porcentual de la cantidad de estudiantes incluidos en el Plan Vuelvo a Estudiar	$[(\text{Cantidad de estudiantes incluidos en el Plan Vuelvo a Estudiar en el año actual} / \text{Cantidad de estudiantes incluidos en el Plan Vuelvo a Estudiar el año anterior}) - 1] * 100$

Arraigo regional	Niñez, juventud, adultos mayores, pueblos originarios y género	Niñas, niños y adolescentes en Centros de Día	Variación porcentual de la cantidad de niñas, niños y adolescentes que asisten a Centros de Día	$[(\text{Cantidad de niñas, niños y adolescentes que asisten a Centros de Día en el año actual} / \text{Cantidad de niñas, niños y adolescentes que asistieron a Centros de Día el año anterior}) - 1] * 100$
Arraigo regional	Infraestructura y políticas deportivas	Jóvenes participantes de Santa Fe Juega	Variación porcentual de la cantidad de jóvenes participantes del Programa Santa Fe Juega	$[(\text{Cantidad de jóvenes participantes de Santa Fe Juega en el año actual} / \text{Cantidad de jóvenes participantes de Santa Fe Juega en el año anterior}) - 1] * 100$
Arraigo regional	Niñez, juventud, adultos mayores, pueblos originarios y género	Vacantes en Centros de Cuidado	Proporción de vacantes en Centros de Cuidado cada 1.000 niños de 0 a 4 años	$(\text{Cantidad de vacantes en Centros de Cuidado} / \text{Población total de 0 a 4 años}) * 1000$
Economía del desarrollo	Economías regionales y agregado de valor	Subsidios otorgados a empresas pymes	Porcentaje de subsidios otorgados sobre el total de solicitudes en Línea Inversión Productiva	$(\text{Cantidad de subsidios otorgados} / \text{Cantidad de solicitudes}) * 100$

1.5. Progresos del Plan del Norte 2016-2018

El análisis que se presenta a continuación es el resultado de los informes semestrales 1 y 2, documentos elaborados con el propósito de informar semestralmente sobre los avances en el logro de los resultados esperados al Comité Ejecutivo del Plan del Norte y a la Secretaría de Coordinación y Subsecretaría de Desarrollo Estratégico del Ministerio de Gobierno y Reforma del Estado de Santa Fe.

Los resultados presentados cuentan con su medición de la **línea de base**, establecida en el año 2015, junto a los valores obtenidos en 2016, 2017 y el primer trimestre de 2018.

Avances en el logro de los objetivos de desarrollo del Plan del Norte

El Plan del Norte es una iniciativa estratégica del gobierno de Santa Fe para mejorar las condiciones de vida en el territorio más postergado de la provincia. Su objetivo último es transformar la región promoviendo el arraigo de sus habitantes y el fortalecimiento económico-productivo.

Con este propósito se han definido 6 objetivos de desarrollo, relacionados a 3 líneas estratégicas de intervención: integración territorial, arraigo regional y economía para el desarrollo.

A continuación, se detallan los objetivos de desarrollo con sus correspondientes

líneas estratégicas de intervención dando cuenta del grado de alcance de los resultados esperados. En este trabajo se distinguen cuatro niveles de alcance que contribuyen al logro de estos objetivos de desarrollo, a los cuales denominamos progresos “significativos”, “moderados” o “leves” y “sin avances”⁶.

Tablero 1: progresos alcanzados según objetivos de desarrollo y líneas estratégicas

Objetivos de desarrollo	Líneas estratégicas	Máximo progreso alcanzado	Cantidad de indicadores
Garantizar la provisión de servicios públicos de calidad: agua, energía, gas, cloacas.	Integración territorial	Significativo	3
	Economía para el desarrollo		
Consolidar una infraestructura de conectividad para el desarrollo productivo y social, ampliando el acceso a los servicios de comunicación.	Integración territorial	Moderado	3
Garantizar el acceso a la educación, la salud, la cultura, la vivienda, la seguridad y el trabajo.	Arraigo regional	Moderado	3
Potenciar las economías regionales, la economía social y la capacidad emprendedora	Economía para el desarrollo	Sin avances	2
Profundizar la incorporación de la ciencia, la tecnología y la innovación en la vida cotidiana y en la actividad productiva	Economía para el desarrollo	Significativo	1
Establecer políticas estrictas de preservación de la calidad ambiental y uso responsable de los recursos naturales	Integración territorial	Significativo	1
	Economía para el desarrollo		

⁶ Los criterios utilizados para clasificar los valores obtenidos en cada indicador se explicitan en el anexo Cuestiones metodológicas.

El Plan del Norte ha logrado avanzar mayormente en el logro de objetivos de desarrollo vinculados a las líneas estratégicas Integración territorial y Economía para el desarrollo.

Se destacan los progresos significativos obtenidos en garantizar la provisión de servicios públicos de calidad. Del mismo modo, se obtuvieron progresos significativos en establecer políticas de preservación de la calidad ambiental y uso responsable de los recursos naturales y a profundizar la incorporación de la ciencia, la tecnología y la innovación en la actividad productiva.

Un desempeño relativamente menor se obtuvo para los objetivos de consolidar una infraestructura de conectividad y de garantizar el acceso a la educación, la salud, la cultura, la vivienda, la seguridad y el trabajo. En estos casos los progresos moderados fueron el mejor resultado alcanzado. Por su parte, para el objetivo de potenciar las economías regionales, la economía social y la capacidad emprendedora no se lograron resultados a destacar.

Progresos en integración territorial

La línea estratégica Integración territorial refiere al despliegue de las relaciones sociales, la vida cotidiana, la producción, el consumo y el intercambio a escala regional, provincial e incluso nacional.

Es la línea que presenta el mayor nivel de conocimiento de sus proyectos y a la que se le atribuye el mayor impacto en el desarrollo de la región. Por tratarse de infraestructura que se asume que el resto de la provincia tiene, representa la urgencia y la reparación de una deuda con la región.

Conectividad

La conectividad en términos de rutas y accesos para el transporte, son considerados factores claves e insoslayables para el crecimiento futuro de la región, no solo en términos del impacto individual sino también para el desarrollo de la industria.

Los proyectos para la mejora de las rutas provinciales de la región con el fin de favorecer la transitabilidad de la población y la producción muestran progresos moderados, observándose un aumento de las rutas pavimentadas y mejoradas, con la consiguiente disminución de rutas de calzada natural.

Indicador	Rutas provinciales con mejorado o pavimento
Descripción	Porcentaje de kilómetros de rutas provinciales con mejorado y pavimentado sobre el total de kilómetros de rutas provinciales en la región
Proyectos	Ruta Provincial 2 Ruta Provincial 3

	Ruta Provincial 13 Ruta Provincial 30 Ruta Provincial 31 Ruta Provincial 32 Ruta Provincial 35 Ruta Provincial 36 Ruta Provincial 40 Ruta Provincial 96s Ruta Provincial 290s Ruta Provincial 292s Ruta Provincial 293s Ruta Provincial 294s Mejoramiento de acceso a localidades y parajes Plan de mantenimiento de rutas productivas del norte			
Organismo ejecutor	Ministerio de Infraestructura y Transporte			
Mediciones	2015 (LB)	2016	2017	1° Tr 2018
	17,30%	17,38%	17,78%	Sin datos
Fuente	Dirección Provincial de Vialidad			

Comunicaciones, transporte y equipamiento

Los proyectos para el desarrollo de los servicios de transporte público de pasajeros que conecten a los municipios y comunas de la región entre sí y favorezcan la transitabilidad de la población no muestran avances desde el inicio de la ejecución del Plan del Norte.

Cabe destacar que este eje presenta una alta insatisfacción entre los habitantes de la región. En el ámbito del transporte público se percibe un retroceso, especialmente en la oferta de servicios de ómnibus que cubran los trayectos entre las localidades de la región, como así también en la calidad de los servicios prestados.

Indicador	Servicios interurbanos de transporte público de pasajeros entre localidades de la región			
Descripción	Variación porcentual de la cantidad de servicios entrados y salidos de las estaciones terminales de ómnibus de las ciudades cabeceras con origen y destino en localidades de la región en el año actual respecto al año anterior			
Proyectos	Conectividad transversal - Ruta 98 Desarrollo de un sistema en red de transporte de pasajeros			
Organismo ejecutor	Ministerio de Infraestructura y Transporte			
Mediciones	2014/2015 (LB)	2015/2016	2016/2017	1° Tr 2018
	0%	0%	0%	0%
Fuente	Subsecretaría de Transporte Automotor del Ministerio de Infraestructura y Transporte de Santa Fe			

Sobre la telefonía celular se presentan principalmente reclamos debido a la falta de señal a poca distancia de los centros urbanos más poblados, problemática que se acentúa en los parajes rurales más distantes. Si bien se registra la instalación de nuevas antenas en algunas zonas específicas, se señala que resultan insuficientes para cubrir las necesidades de comunicación de la región.

En el año 2015 sólo un 25,75% de los municipios, comunas y parajes contaba con cobertura de la red de telefonía móvil.

Indicador	Cobertura territorial de la red de telefonía móvil			
Descripción	Porcentaje de municipios, comunas y parajes con cobertura de la red de telefonía móvil sobre el total de municipios, comunas y parajes			
Proyecto	Desarrollo de las comunicaciones del norte santafesino			
Organismo ejecutor	Ministerio de Gobierno y Reforma del Estado			
Mediciones	2015 (LB)	2016	2017	1° Tr 2018

	25,75%	Sin relevamiento	Sin relevamiento	Sin relevamiento
Fuente	Ente Nacional de Comunicaciones			

Protección del medioambiente y tratamiento de residuos

Los proyectos que tienen como finalidad contribuir a un desarrollo sostenible mediante acciones de conservación de áreas naturales y bosques nativos han obtenido progresos significativos.

Se observa un incremento sostenido en la superficie de bosques nativos con planes de manejo y conservación. Actualmente 47.953 hectáreas de un total de 1.223.672 cuentan con esta modalidad, lo que representa un 3,4% de la superficie total.

Indicador	Bosques nativos con planes de manejo y conservación			
Descripción	Porcentaje de la superficie de bosques nativos con planes de manejo y conservación sobre la superficie total de bosques nativos			
Proyectos	Programa áreas naturales protegidas de Santa Fe. Proyecto: "La Loca" y "Lote 7b" Programa de ordenamiento de bosques nativos Instrumentación de los planes de manejo de las áreas naturales protegidas			
Organismo ejecutor	Ministerio de Medio Ambiente			
Mediciones	2015 (LB)	2016	2017	1° Tr 2018
	0,98%	1,45%	2,15%	3,41%
Fuente	Dirección de Recursos Naturales del Ministerio de Medio Ambiente de Santa Fe			

Acceso al agua, la energía y cloacas

Los proyectos de acceso al agua y la energía para garantizar su abastecimiento a la población en la región y contribuir al desarrollo productivo presentan en conjunto progresos significativos y leves.

Por un lado, el acceso al agua constituye una demanda central y de vital importancia. Las obras que se realizan para este fin son valoradas porque se percibe que implican además el cuidado de la salud y la futura disminución de enfermedades en la población de la región.

En este aspecto se observan avances significativos, con un aumento en el porcentaje de la población con acceso a la red de agua potable de un 62% a un 72%.

Indicador	Cobertura poblacional de la red de agua potable			
Descripción	Porcentaje de la población servida por la red de agua potable			
Proyectos	Acueducto San Javier Acueducto Reconquista Acueducto del Norte Santafesino Red domiciliaria acueducto Villa Ana (e incorporación de Pozo de los Indios) Ampliación red agua potable			
Organismo ejecutor	Ministerio de Infraestructura y Transporte			
Mediciones	2015 (LB)	2016	2017	1° Tr 2018
	62,33%	64,00%	64,00%	71,67%
Fuente	Ente Regulador de Servicios Sanitarios			

Por otro lado, los proyectos vinculados al desarrollo de la red de energía eléctrica muestran progresos leves, con un incremento tanto en 2016 como en 2017 en la cantidad de usuarios de la red de energía eléctrica.

Sobre este tema aún no se perciben beneficios concretos dado que, según se indica, aún se manifiestan cortes reiterados en la provisión energética.

Indicador	Usuarios de la red de energía eléctrica
Descripción	Variación interanual de la cantidad de usuarios de la red de energía eléctrica en el año actual respecto al año anterior
Proyectos	Fondo para la electrificación rural Planta de energía fotovoltaica para el norte provincial

	Ampliación Estación Transformadora Romang Nueva Estación Transformadora Las Toscas Nueva Estación Transformadora en Vera Nueva Línea de Alta Tensión 132 kV ET Romang - ET Chapero Nueva Estación Transformadora Avellaneda Nueva Línea de Media Tensión Vera – Fortín Olmos Nueva Línea de Media Tensión Villa Ocampo - Villa Ana - Los Tábanos Línea de Media Tensión Villa Minetti – El Nochero Nueva Línea de Media Tensión Tostado – Bandera Nuevos Distribuidores de Media Tensión de la Estación Transformadora Chapero Nueva Sub Estación Transformadora Pozo Borrado			
Organismo ejecutor	Secretaría de Estado de la Energía			
Mediciones	2015/2014 (LB)	2016/2015	2017/2016	1° Tr 2018
	+3,00%	+2,38%	+2,11%	Sin datos
Fuente	Mercado Eléctrico Gerencia Explotación - Empresa Provincial de la Energía			

Progresos en arraigo regional

La línea estratégica Arraigo regional incluye aquellas intervenciones que buscan brindar mayores oportunidades a los habitantes de la región, para la construcción de sus destinos individuales y colectivos.

Las temáticas de esta línea estratégica son consideradas importantes, aunque las demandas relacionadas a la línea estratégica Integración territorial condicionan y ponen en suspenso la aprobación de sus proyectos. Esto se da por una priorización de temáticas relacionadas a la percepción de lo “básico” (camino, luz, agua, entre otros) que está previsto en la línea Integración territorial.

Asimismo, cabe destacar la preocupación recurrentemente manifestada por la adaptación los programas que vienen implementándose en otras regiones de la provincia a las realidades locales de la región.

Trabajo

El análisis de la cantidad de puestos de trabajo del sector privado registrados muestra progresos dispares con un mejor desempeño en 2016 y 2018, cuando se observa un aumento del 3% y del 2% respectivamente.

Indicador	Puestos de trabajo			
Descripción	Variación interanual de la cantidad de puestos de trabajo en el año actual respecto al año anterior*			
Proyectos	Acuerdo del norte para el trabajo decente Formación para el trabajo			
Organismo ejecutor	Ministerio de Trabajo y Seguridad Social			
Mediciones	2015/2014 (LB)	2016	2017	2018
	+0,92%	+3,42%	-2,18%	+2,29%
Fuente	Observatorio laboral de Santa Fe			

* Se toma como referencia el valor correspondiente al mes de enero.

Educación

Indicador	Establecimientos educativos con servicios básicos	
Descripción	Porcentaje de establecimientos educativos con servicios de agua, luz y gas sobre el total de establecimientos educativos	
Proyecto	Plan de infraestructura escolar	
Organismo ejecutor	Ministerio de Educación	
Mediciones	2017 (LB)	1° Tr 2018
	78,53%	Sin relevamiento
Fuente	Subsecretaría de Recursos Físicos y Logísticos del Ministerio de Educación de Santa Fe	

Salud

La problemática de salud en la región surge como demanda recurrente, no tanto en términos de infraestructura sino en la necesidad de contar con recursos humanos, con profesionales médicos de diferentes especialidades.

Los proyectos que buscan garantizar el acceso a servicios de calidad para el cuidado y preservación de la salud evidencian progresos leves. Si bien aumenta año a año la cantidad de atenciones ambulatorias del primer y segundo de atención, éste aumento es menor al registrado en 2015.

Indicador	Atención ambulatoria			
Descripción	Variación porcentual de la cantidad de atenciones ambulatorias			
Proyectos	Políticas de salud en maternidad y niñez Infraestructura y recursos para la salud Hospital Nodal de Reconquista Fortalecimiento del funcionamiento de los efectores de salud Formación profesional y programas de atención de la salud			
Organismo ejecutor	Ministerio de Salud			
Mediciones	2015/2014 (LB)	2016/2015	2017/2016	2018/2017
	+19,84%	+10,95%	+9,73%	-21%*
Fuente	SICAP			

* Datos parciales

Progresos en economía para el desarrollo

La línea estratégica Economía para el Desarrollo tiene como finalidad el fortalecimiento del entramado económico-productivo, mejorar la competitividad territorial, dinamizar y afianzar las producciones regionales, brindar apoyo a emprendedores y promover la diversificación productiva para un creciente sostenido y sustentable.

Esta línea se presenta como la posibilidad para modificar la vida de las personas y volver a considerar a la región como “tierra de oportunidades”. Existe consenso en

señalar que las obras de infraestructura que se están realizando como parte de la línea estratégica Integración territorial resultan claves para avanzar en el desarrollo económico y productivo planteados.

Desarrollo industrial

Los parques industriales emergen como temática activa. Se resalta como principal dificultad la gestión de la propiedad de la tierra en los predios, que genera conflictos e impide poder avanzar con la actividad productiva.

Al analizarse la variación en la cantidad de empresas privadas registradas en general no se observan avances, a excepción del año 2017 cuando la cantidad de empresas aumentó un 3% en relación al año anterior.

Indicador	Empresas manufactureras			
Descripción	Variación porcentual de la cantidad de empresas privadas registradas del sector manufacturero respecto al año anterior*			
Proyecto	Plan de industrialización para el norte Industrialización de la Micro-Región 9 de Julio			
Organismo ejecutor	Ministerio de la Producción			
Mediciones	2015/2014 (LB)	2016/2015	2017/2016	2018/2017
	+0,42%	-3,00%	+3,09%	-8,00%
Fuente	Observatorio laboral de Santa Fe			

* Se toma como referencia el valor correspondiente al mes de enero.

Economías regionales y agregado de valor

Este eje se incluye entre las posibilidades de solucionar el desarraigo de los jóvenes, junto a los servicios públicos y obras de infraestructura que ofrecen calidad de vida.

Considerando la variación en la cantidad de micro, pequeñas y medianas empresas privadas registradas en la región no se observan avances, a excepción del año 2016 cuando la cantidad de empresas aumentó un 2,5% en relación al año anterior.

Indicador	Micro, pequeñas y medianas empresas			
Descripción	Variación porcentual de la cantidad de micro, pequeñas y medianas empresas privadas registradas en el año actual respecto al año anterior*			
Proyecto	Programa de apoyo a la agricultura familiar en el norte santafesino Agregado de valor a las carnes autóctonas del norte provincial Fortalecimiento y desarrollo del clúster algodonero santafesino Desarrollo de cuencas lecheras noreste y Pozo Borrado Polo florícola del norte santafesino Promoción del turismo en el norte santafesino: forestal, rural, cultural, etc. Plan de agricultura familiar y desarrollo rural Desarrollo del sector sucro-alcoholero: Plan Zafra			
Organismo ejecutor	Ministerio de la Producción			
Mediciones	2015/2014 (LB)	2016/2015	2017/2016	2018/2017
	-1,71%	2,46%	-6,00%	-2,00%
Fuente	Observatorio laboral de Santa Fe			

* Se toma como referencia el valor correspondiente al mes de enero.

Investigación e innovación tecnológica

Tomando en consideración la cantidad de empresas privadas registradas del sector servicios profesionales, científicos y técnicos en la región vemos que se han obtenido progresos significativos. En 2018 la cantidad de empresas aumentó un 3% en relación al año anterior, alcanzado un total de 164 empresas registradas.

Indicador	Empresas de servicios profesionales, científicos y técnicos
Descripción	Variación porcentual de la cantidad de empresas privadas registradas del sector servicios profesionales, científicos y técnicos en el año actual respecto al año anterior*

Proyecto	Polo Bioenergético Santafesino Polo Tecnológico Regional del Norte Santafesino Santa Felicia: Centro Operativo Forestal y planta piloto de generación de energía renovable Restauración y puesta en valor Estancia Las Gamas			
Organismo ejecutor	Ministerio de Ciencia y Tecnología			
Mediciones	2015/2014 (LB)	2016/2015	2017/2016	2018/2017
	-0,94%	3,42%	-4,05%	+3,00%
Fuente	Observatorio laboral de Santa Fe			

* Se toma como referencia el valor correspondiente al mes de enero.

Infraestructura y energías para la producción

Los proyectos de desarrollo de la red de energía eléctrica lograron progresos leves, con un mejor desempeño durante el primer año de ejecución del Plan y sin avances en 2017.

Indicador	Usuarios rurales de la red de energía eléctrica
Descripción	Variación porcentual de la cantidad de usuarios rurales en el año actual respecto al año anterior
Proyectos	Fondo para la electrificación rural Planta de energía fotovoltaica para el norte provincial Ampliación Estación Transformadora Romang Nueva Estación Transformadora Las Toscas Nueva Estación Transformadora en Vera Nueva Línea de Alta Tensión 132 kV ET Romang - ET Chapero Nueva Estación Transformadora Avellaneda Nueva Línea de Media Tensión Vera – Fortín Olmos Nueva Línea de Media Tensión Villa Ocampo - Villa Ana - Los

	Tábanos Línea de Media Tensión Villa Minetti – El Nochero Nueva Línea de Media Tensión Tostado – Bandera Nuevos Distribuidores de Media Tensión de la Estación Transformadora Chapero Nueva Sub Estación Transformadora Pozo Borrado			
Organismo ejecutor	Secretaría de Estado de la Energía			
Mediciones	2015/2014 (LB)	2016/2015	2017/2016	2018/2017
	+2,14%	+0,29%	-0,23%	Sin datos
Fuente	Empresa Provincial de la Energía			

Valoración ciudadana del Plan del Norte

La mera propuesta de un plan específico para la región despierta, per se, la **gratitud por la mirada posada** en una zona que se sentía abandonada y no atendida de manera recurrente. Las oportunidades para que los jóvenes puedan estudiar y trabajar en la región es un tema potencialmente ícono de la equidad esperada. Se anhelan las posibilidades para que los hijos no deban trasladarse a otras regiones para estudiar o que puedan volver luego de graduarse y contar con oportunidades de desarrollo profesional.

En líneas generales se mencionan las **altas expectativas** que el Plan ha generado en la región. Como contrapartida, provocan una **demanda activa** de acciones concretas, visibles y ejecutadas en el territorio.

Imagen y posicionamiento

Existe un voto de confianza ganado por lo disruptivo de la existencia de una mirada al norte y por la participación de la etapa inicial, aunque éste se va erosionando con el tiempo que las personas suponen que se necesita para pasar de la promesa a la acción.

El campo semántico que mejor define al Plan del Norte está alrededor de la palabra “desarrollo”, la etapa de planificación realza el concepto de “participación”, pero ya la etapa de implementación marca contradicciones sobre “tiempos”, “garantías y controles”, “priorizaciones”, “desconocimiento” y “dudas” sobre los mejores modos de hacer, lo acertado de las estrategias y la necesaria articulación de las partes. El éxito del Plan del Norte parece determinado por acciones visibles que mejoren la calidad de vida de las personas en su realidad cotidiana.

Se detecta desconocimiento sobre los tiempos concretos asociados al Plan del Norte, tanto del tiempo transcurrido desde su inicio como de los plazos previstos para la ejecución de las acciones y su finalización.

La sensación imperante es que se conocen los lineamientos generales del plan y su finalidad, pero no las diferentes acciones en detalle, con el correspondiente cronograma de ejecución y fecha programada de finalización. Se demanda información en relación a este punto, tanto desde el punto de vista práctico (conocimiento de los plazos en los que una determinada obra estará disponible) como simbólico (aporta sensación de transparencia, profesionalismo, posibilidad de control y tranquilidad).

No obstante, y a pesar del desconocimiento de los tiempos previstos para la ejecución, impera una sensación de lentitud en el avance, que se acentúa a partir de la criticidad de las necesidades de acciones en algunas áreas y zonas, para atender urgencias históricas o que provienen de larga data.

De manera puntual, emerge la idea de un plan permanente, sin fecha de finalización o cierre, que permitiría atender las necesidades de la región a largo plazo. Esta posibilidad fue mencionada sólo por un participante en la presente muestra.

En la evaluación del Plan del Norte encontramos que las opiniones se dividen en tres tipos: perfiles **embajadores**, **escépticos** y **expectantes**. La pertenencia a uno u otro se explica por los siguientes factores:

Perfil expectante	Criterios que impactan en la evaluación	Perfil embajador	Perfil escéptico
No cuenta con experiencias propias para evaluar.	La evidencia personal	Le consta la acción, participa de programas.	Ve malos usos de recursos, o bien priorizaciones que no considera justas.
No sabe qué pasó posteriormente. En algunos casos no participó en forma personal, pero mantiene la esperanza.	La participación propia en los procesos iniciales	Vio reflejado lo propuesto.	No vio reflejado lo propuesto.
Sabe que no está informado, pero supone que se está llevando adelante.	El conocimiento e información sobre el avance de las obras y el alcance del Plan del Norte	Está informado y aprueba.	Está informado y desaprueba.
Considera que es muy pronto para juzgar este punto aún.	La percepción sobre los tiempos de acción	Evalúa que los tiempos son los esperables para acciones tan grandes.	Los considera muy lentos.
Igual que en el perfil embajador, la idea	La idea base del Plan del Norte	La concepción filosófica del Plan del	No quiere desilusionarse, por lo

de mirada hacia el norte es positiva en sí misma y suficiente para esperar las acciones que vengan.		Norte es ya un punto a favor para evaluarlo bien.	que la idea sola no le alcanza para un punto positivo.
---	--	---	--

Durante los grupos de seguimiento se utilizaron fotografías como estímulos iniciales para detectar el nivel de reconocimiento de diferentes obras, como así también el nivel de gobierno al que se asignaba cada una. En términos generales, existe conocimiento de las obras presentadas, pero con dudas respecto de su atribución al Plan del Norte, y en algunos casos respecto del nivel de gobierno que está llevando adelante la ejecución.

A continuación se presenta una síntesis del conocimiento y atribución al área de gobierno, frente a las fotografías estimuladas en cada uno de los departamentos:

Departamento de General Obligado:	
	<p>Hospital. Amplio nivel de conocimiento. Se refiere que es una obra prometida hace mucho tiempo y que genera alto nivel de expectativa. Si bien surgen ciertas dudas sobre el nivel de gobierno que la está ejecutando, en mayor medida se atribuye al gobierno de la provincia, y eventualmente con colaboración de la Nación. Se menciona un episodio de conflicto con el gobierno nacional, a raíz de una potencial visita del presidente Macri a la obra. Escasa vinculación espontánea con el PDN.</p>
	<p>Acueducto. Alto nivel de reconocimiento. Una obra esperada y muy promocionada. Se asigna al gobierno provincial de manera espontánea, sin referencia directa al PDN.</p>

	<p>Hospital de Reconquista. Hay conocimiento generalizado de esta obra y seguimiento en los medios de cualquier tema que lo rodee. Hay gran expectativa y satisfacción por sus avances. Parcialmente se preguntaban si la imagen respondía al profesorado, aunque en general se reconoció al Hospital, y sorprendieron los avances. No hay una referencia espontánea en primera instancia al Plan del Norte.</p>
	<p>Acueducto. Se reconoce el acueducto, aunque sin referencia espontánea al Plan del Norte. Sin embargo, esta es una de las obras emblemáticas que se nombran al hablar del Plan en los tres departamentos. Hay dudas sobre los aportes económicos.</p>
	<p>Escuela de Avellaneda. Sobre la escuela, la imagen en obra permite que se planteen diversas hipótesis sobre obras que conocen en marcha. Hay conocimiento generalizado de los asistentes.</p> <p>Acceso a La Sarita. El ripiado en el acceso a la localidad La Sarita también presenta conocimiento generalizado y se identifica con facilidad.</p>

Departamento de Vera:	
	<p>Pavimentación de Ruta. Si bien emergen dudas respecto del tramo y ruta específica, se reconoce que se trata de una obra de pavimentación a cargo de vialidad provincial. Parcialmente se menciona que se trata de la ruta 3.</p> <p>No se menciona el Plan del norte de modo espontáneo.</p> <p>En relación con la pavimentación surge la problemática de los caminos en zonas rurales, su estado y falta de mantenimiento/pavimentación.</p>
	<p>No se registra conocimiento de la obra específica. Dudan sobre la naturaleza: electricidad, agua, otro. Parcialmente le atribuyen la obra al municipio dado que se encuentra en zona urbana. No obstante, se declara no conocer o tener registro de esa obra específica en el departamento.</p>
	<p>Viviendas en Vera: Se identifica que es un plan de viviendas, se supone que es “El Triángulo” y se lo relaciona directamente con el Plan del Norte.</p>
	<p>Pavimentación de la Ruta 3: Se identifica que es la pavimentación de la ruta 3, aunque no el tramo. Se lo relaciona con los pedidos que realizaron históricamente y que derivaron en los proyectos del Plan del Norte.</p>

 	<p>Escuela en Los Amores:</p> <p>Esta escuela se nombró e identificó fácilmente de manera generalizada. Principalmente aduciendo a su reciente inauguración y presencia mediática. Se relaciona directamente al Plan del Norte, como a todas las obras relacionadas con escuelas, y por la información recibida en esos días.</p> <p>Acueducto de Reconquista:</p> <p>Es una obra esperada, que se sigue de cerca y nombra espontáneamente como ícono de acción del Plan del Norte.</p> <p>Los asistentes lo identifican de manera inmediata, aunque consideran que falta información en el resto de la sociedad sobre esa obra.</p>
---	--

<p>Departamento de 9 de Julio:</p>	
	<p>Pavimentación de Ruta. Si bien emergen dudas respecto del tramo y ruta específica, se reconoce que se trata de una obra de pavimentación a cargo de vialidad provincial. Se le asigna alta importancia a este tipo de obras ya que la falta de caminos en condiciones resulta un tema vital para este departamento. Sin asignación espontánea al Plan del Norte.</p> <p>Espontáneamente, y de modo recurrente, se critica la mala calidad de los pavimentos que se realizan, lo que provoca inmediatas roturas en las rutas recientemente pavimentadas.</p>

	<p>Reconocida como obra de tendido eléctrico y asignada mayoritariamente al gobierno provincial. Algunos poseen precisiones de la obra dado que han participado activamente en su gestión (Por Ej. Interesados en la instalación de la desmotadora). No se menciona de modo espontáneo el PDN.</p>
	<p>Pavimentación de acceso al pueblo Pozo Borrado:</p> <p>Esta imagen despertó muchas reflexiones sobre el cuidado de las obras. Si bien se reconoce que se realizó, la información es que ya está en mal estado nuevamente y se cuestiona la falta de controles a los camiones de carga como responsable del deterioro. Hay disenso también sobre la pertenencia o no de este acceso al Plan del Norte.</p>
	<p>Tendido eléctrico rural: se reconoce la obra, aunque no se asigna al Plan del Norte y genera dudas sobre el aporte que deban hacer los particulares.</p>

Los participantes de los grupos de seguimiento del Plan del Norte analizaron de forma consistente los aspectos positivos y negativos que se mencionan a continuación. Podemos ver que **los grandes aportes se repiten en deudas**, dado que hay temas tan fundamentales para la región que **se valora el avance con la misma fuerza con la que se espera su continuación y finalización.**

Principales aportes y aciertos	Principales deudas y aspectos a mejorar
<p>Las obras en rutas (principalmente las R34 y la R11), acueductos y las obras de electricidad.</p> <p>Los programas de vivienda.</p>	<p>La infraestructura vial y de energía eléctrica que conecte a las zonas rurales y a los tres departamentos entre sí.</p> <p>La calidad y control de las obras viales</p>

<p>Los programas educativos y la inclusión activa de los jóvenes en ellos.</p> <p>La reivindicación del Norte de la provincia de Santa Fe con un plan que da visibilidad a sus problemáticas.</p> <p>Consistentemente en los tres departamentos se valora la “intención con avances concretos” como diferencia respecto de iniciativas anteriores, a pesar de la dificultad para identificar los alcances, y de los cuestionamientos sobre tiempos/ modos que hoy presenta el Plan del Norte.</p> <p>La participación ciudadana como modo instalado de hacer gobierno. Se pide continuidad de este formato en todas las etapas de avance.</p>	<p>que se están realizando.</p> <p>La instalación efectiva de industrias que derive en el arraigo de los jóvenes.</p> <p>La visión a largo plazo y constante de la formación en oficios y capacitaciones varias, a diferencia de la sensación existente de “iniciativas esporádicas e inconexas”.</p> <p>La coordinación de los distintos actores políticos intervinientes para garantizar compromiso con el avance y transparencia en el uso de los recursos.</p> <p>La información sobre el alcance y avance de las acciones del Plan del Norte, a fin de difundir masivamente la sensación de reivindicación y el aprovechamiento de opciones. Así también, que la participación inicial continúe como metodología instalada para las mejoras en la implementación de los proyectos.</p> <p>En General Obligado se agrega el puente Reconquista-Goya.</p> <p>En 9 de Julio y Vera aparece sostenidamente el pedido de un lugar físico, una ventanilla única para el Plan del Norte que permita la utilización de las propuestas y la participación ciudadana.</p> <p>Particularmente en 9 de Julio se demanda atención a las problemáticas sociales que existen por la migración del campo a la ciudad.</p>
---	--

Valoraciones sobre los proyectos en ejecución

Transversalmente vemos tres formas en las que se valora a los distintos planes, programas y proyectos del Plan del Norte, según la opinión que se tenga sobre su temática y modo de ejecución:

- **Proyectos MOVILIZADORES de confianza:** son aquellos valorados positivamente y que están funcionando actualmente como evidencia de acción del Plan del Norte.

- **Proyectos DIFUSOS:** no se tiene certeza acerca de su pertenencia o no al Plan del Norte.
- **Proyectos PENDIENTES:** aquellos que se considera que deben ser atendidos con prioridad. Refiere a obras cuyo impacto está relacionado con la posibilidad de mejorar la calidad de vida de los más vulnerables.

A continuación se presentan los planes, programas y proyectos del Plan del Norte en la mencionada clasificación.

Proyectos de integración territorial

Conectividad

Esta dimensión es la que más **alusiones espontáneas y discusiones** presenta. Forma parte de la **vara de medición de la acción del Plan del Norte**. Encierra temas que son impulsores, algunos difusos y otros pendientes.

MOVILIZADORES	DIFUSOS	PENDIENTES
<p>Estado de las rutas (pavimentación, repavimentación, mejorado con ripio):</p> <p>Estas obras son movilizadoras positivas del Plan del Norte. Son vistas, conocidas, evaluadas y discutidas. El paso en la actividad cotidiana por rutas que están siendo pavimentadas da evidencia de acción que sostiene la promesa. Paralelamente, existen grandes cuestionamientos sobre los controles a camiones para que estas mejoras sean sostenibles en el tiempo.</p>	<p>Estado de los accesos a localidades y parajes:</p> <p>Hay algunas dudas sobre la pertenencia de estas obras al Plan. Aun así, se perciben mejoras en varios accesos.</p> <p>Transitabilidad en localidades:</p> <p>Surgen menciones de mejoras en avenidas y calles internas, con desconocimiento de su relación con el Plan del Norte.</p>	<p>Mantenimiento de rutas productivas:</p> <p>Se ven mejoras pequeñas (ripios) y varios planes referidos a pavimentaciones de estas rutas. Dada la urgencia de uso y el impacto en el desarrollo productivo y comercial, este mantenimiento es visto como uno de los grandes pendientes en criterios de urgencias.</p>

Comunicaciones, transporte y equipamiento

En esta dimensión aparece especialmente mucha incertidumbre sobre los aportes del Plan del Norte. Se percibe una situación de falta de posibilidades de acción ante las empresas de transporte, telefonía e internet.

MOVILIZADORES	DIFUSOS	PENDIENTES
	<p>Estado del servicio de internet:</p> <p>Aparece la idea de acción de las cooperativas y particulares solicitando a las autoridades respuestas ante sus pedidos.</p> <p>Estado del servicio de telefonía celular:</p> <p>Existe mucha insatisfacción sobre el servicio. El imaginario es que no se logra modificar las acciones de las empresas privadas.</p> <p>Estado del servicio de ferrocarril para traslado de pasajeros:</p> <p>En Vera se manifiesta gran anhelo por la vuelta del ferrocarril, y a la vez existe un consenso acerca de que las vías no están siendo protegidas.</p>	<p>Estado del servicio de telefonía celular e internet:</p> <p>Las obras relacionadas a estos temas son consideradas insuficientes para atender la urgencia sobre este tema.</p> <p>Estado de los servicios de transporte de pasajeros entre localidades de la región.</p> <p>Surge el enojo por no contar con un transporte público pensado de acuerdo a las necesidades de la población (estudiantes y trabajadores que podrían evitar alquileres, así como también la decisión de empresas de no ingresar a parajes con caminos en mal estado).</p>

Planificación y Estado cercano

En esta dimensión hay diferencias claras según el departamento. En General Obligado y Vera es movilizador y en 9 de Julio es un pendiente.

Para los residentes de localidades no cabeceras de nodos, aún se requiere un desplazamiento para asistir a los centros de atención, por lo que se demanda que mayor cantidad de trámites puedan ser realizados vía internet, a fin de facilitar las gestiones a distancia y evitar reiterados traslados a los centros de atención.

MOVILIZADORES	DIFUSOS	PENDIENTES
<p>Atención recibida en las oficinas del gobierno</p> <p>Principalmente en</p>		<p>Atención recibida en las oficinas del gobierno</p> <p>Para 9 de Julio la</p>

<p>General Obligado y en gran medida en Vera, es percibida positivamente, como un modo de facilitar los trámites habituales y evitar traslados. La atención es calificada muy positivamente.</p> <p>Parcialmente aparece la insatisfacción por poder realizar solo parte del proceso y no contar con autonomía en la resolución de algunos temas.</p>		<p>distancia hacia los puntos de atención es motivo de insatisfacción.</p>
---	--	--

Protección del medioambiente y tratamiento de residuos

Los temas relacionados con esta dimensión presentan movilizadores de confianza moderados para el Plan. Estas temáticas se vinculan escasamente con el Plan del Norte, mientras que determinadas iniciativas esporádicas son vistas en general en un nivel inicial, manifestándose la sensación de urgencia sobre su gestión.

MOVILIZADORES	DIFUSOS	PENDIENTES
<p>Instalación de biodigestores para el tratamiento de residuos orgánicos domiciliarios:</p> <p>Existe aisladamente información puntual sobre capacitaciones realizadas sobre este tema y referencias a acciones concretas en Villa Ocampo.</p> <p>Tratamiento de residuos sólidos urbanos (erradicación de basurales a cielo abierto, separación de residuos):</p> <p>También puntualmente (en Reconquista) se perciben</p>	<p>Conservación de áreas naturales protegidas y Protección y aprovechamiento de bosques nativos:</p> <p>Estos dos temas son referidos de modo indistinto. No hay seguridad sobre la participación del Plan, aunque sí del Ministerio de Medio Ambiente y de los municipios.</p> <p>Mantenimiento del arbolado público:</p> <p>Existe amplio conocimiento y verificación</p>	<p>Conservación de áreas naturales protegidas y Protección y aprovechamiento de bosques nativos:</p> <p>Se reconocen capacitaciones, pero en un contexto donde no se percibe que el gobierno esté enfocado en este tema. La sensación imperante es de falta de cuidado institucional.</p> <p>Tratamiento de residuos sólidos urbanos (erradicación de basurales a cielo abierto,</p>

MOVILIZADORES	DIFUSOS	PENDIENTES
<p>obras para el tratamiento de residuos.</p>	<p>empírica de acciones sobre el arbolado público. Sin embargo, se asigna la responsabilidad a los municipios.</p>	<p>separación de residuos): Este tema se presenta como uno de los grandes pendientes, dado que trae aparejadas significaciones de afectación a la salud de las personas y peligros para el ganado.</p> <p>Se reconoce la propuesta del gobierno sobre el consorcio entre las tres ciudades, percibida aún como sin acción concreta y en espera de implementación.</p> <p>En este punto hay espera de acciones y demanda de capacitación (solo si lo aprendido en la capacitación cuenta con la posibilidad de ser implementado en el presente).</p>
<p>Observaciones: Estos dos temas se ven como impulsores solo en Reconquista, donde se percibe la erradicación de los basurales a cielo abierto gracias a la planta de tratamiento, y se la relaciona con el Plan.</p> <p>Se conocen capacitaciones y experiencias sobre biodigestores en Villa Ocampo.</p>	<p>Observaciones: En los departamentos Vera y 9 de Julio, el cuidado de los bosques se asigna solo a Protección Civil.</p> <p>Las mejoras relacionadas al tratamiento de residuos y al mantenimiento del arbolado público son adjudicadas solo a las municipalidades.</p> <p>Ninguno de estos temas es relacionado con el Plan.</p>	<p>Observaciones: En 9 de Julio se manifestó la sensación de que el incumplimiento de la ley de bosques está relacionada con negligencia del gobierno. No se cree que realmente se esté queriendo cambiar este tema.</p> <p>En Vera no se percibe ningún avance sobre la problemática de basurales a cielo abierto.</p>

Acceso al agua, la energía y cloacas

Dentro de esta dimensión se encuentran dos temas que, junto con el estado de las rutas y caminos, forman parte de la vara con que se mide al Plan. Ocupan lugares de impulsores sobre lo que se realiza y de pendientes sobre lo que falta. La urgencia asignada a estos temas quita paciencia a la espera.

MOVILIZADORES	DIFUSOS	PENDIENTES
<p>Abastecimiento de agua potable</p> <p>Las obras que se ven son comentadas, recibidas positivamente y valoradas.</p> <p>Sin embargo, siempre aparece la contracara de lo que falta, dada la urgencia asignada al tema. Por este motivo es más fuerte su presencia en la clasificación de pendientes.</p>	<p>Estado de los recursos hídricos</p> <p>Se registra poca información sobre el tema. En casos aislados se realizan algunas menciones sobre legislación que proteja los recursos hídricos en construcciones futuras y sobre las acciones realizadas ante las inundaciones.</p> <p>Uso de energía solar</p> <p>Hay mención de acciones puntuales, algunas relacionadas a apoyo del Plan del Norte y otras de forma particular. En todos los casos se plantea como en un espacio futuro y posible.</p>	<p>Abastecimiento de agua potable</p> <p>Dada lo urgencia de la temática, es uno de los pendientes sobre los que se pide prioridad.</p> <p>Hay desacuerdos sobre las lógicas de priorización y el modo de solucionar el abastecimiento de agua, pero principalmente hay acuerdo en la urgencia y en que es una problemática que evidencia la crisis de la región norte como tal.</p> <p>Cobertura del servicio de desagües cloacales</p> <p>Es aún un pedido latente sin respuestas visibles.</p> <p>Abastecimiento de energía eléctrica</p> <p>Las obras se ven puntualmente, pero ante la gran necesidad, las proporciones de avance se siguen viendo escasas.</p>

Proyectos de arraigo regional

Hábitat y acceso al suelo

En este eje los temas son conocidos y adjudicados al Plan del Norte. El impacto no es directo al uso personal de todas las personas, pero la existencia de estas acciones aparece como esperable y necesaria.

MOVILIZADORES	DIFUSOS	PENDIENTES
<p>Regularización de tierras Se conoce y evalúa positivamente. Moviliza solo a quienes lo viven de cerca, aunque para todos es incuestionable su pertinencia.</p> <p>Planes de vivienda para el norte: La evidencia de casos reales donde se entregaron viviendas actúa como un factor movilizador positivo, aunque atenuado por muchas oportunidades de mejora relacionadas con la transparencia de los procesos, la agilidad y la sensación de que las oportunidades no son de acceso masivo.</p>		<p>Planes de vivienda para el norte: Aparece como necesario brindar información sobre los alcances de los planes, requisitos y procedimientos para acceder.</p>

Trabajo

Aparece la **sensación de iniciativas aisladas**, donde hay que informarse para poder aprovechar la oportunidad y poder acceder. La existencia de estas acciones es en sí misma valorada positivamente como necesaria y parte de una cadena de acciones que deben coordinarse para que tengan sentido.

MOVILIZADORES	DIFUSOS	PENDIENTES
<p>Formación para el trabajo La existencia de las</p>		<p>Acuerdo del Norte para el Trabajo Decente: Los dos grandes factores</p>

<p>formaciones en oficios, es muy valorada. Los programas “Raíces” y “Nueva Oportunidad” son mencionados espontáneamente y valorados en forma positiva.</p>		<p>que colocan a este proyecto en “pendientes” son la carencia de:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Información sobre las opciones existentes; 2. Llegada a zonas desfavorecidas.
---	--	--

Educación

Este eje es visto como uno de los más urgentes. Se conoce y valora lo que da el Estado y se percibe también muy buena predisposición de los docentes para “hacer su parte”.

MOVILIZADORES	DIFUSOS	PENDIENTES
<p>Plan de infraestructura escolar</p> <p>Nuevas instalaciones del Instituto del Profesorado N°4</p> <p>Nuevos edificios escolares</p> <p>Su evidencia moviliza positivamente. Son visibles, valoradas y muy poco cuestionadas.</p>	<p>Formación docente</p> <p>Se conoce pero no se asigna al Plan del Norte.</p>	<p>Políticas de inclusión educativa</p> <p>Programas y políticas educativas</p> <p>En estos puntos vuelve a aparecer la sensación de sobrecarga en los docentes, aunque la “vocación” docente se menciona en forma generalizada como suficientemente sólida para sostener las exigencias.</p> <p>Se pide apuntalar la implementación para neutralizar la sobrecarga y asegurar la continuidad de la utilización de los programas disponibles.</p>

Salud

Los temas relacionados a este eje tienen un tinte de urgencia y una sensación de deuda histórica tan grande que dificulta la evaluación positiva sin emerger espontáneamente lo que falta. La necesidad de asegurar la salud no segmenta, es

una de las bases del desarrollo esperado.

MOVILIZADORES	DIFUSOS	PENDIENTES
<p>Hospital Nodal de Reconquista</p> <p>Infraestructura y recursos para la salud</p> <p>La mención de evidencias aisladas de mejoras en infraestructura moviliza positivamente.</p> <p>Aparece la preocupación por la capacidad de atraer y retener profesionales de la salud en estos centros.</p>		<p>Políticas de salud en maternidad y niñez</p> <p>Formación profesional y programas de atención de la salud</p> <p>Los temas son de tal urgencia que se le pide acción al Plan del Norte.</p> <p>Se pide captación y retención de profesionales.</p>

Niñez, juventud, adultos mayores, pueblos originarios y género

MOVILIZADORES	DIFUSOS	PENDIENTES
<p>Ingenia “Bancamos tus Ideas”. Fondo para el desarrollo de iniciativas juveniles</p> <p>RAICES: Red de Arraigo, Inclusión y Cooperación en Santa Fe</p> <p>Aparecen espontáneamente como positivas y movilizadoras del Plan del Norte.</p>	<p>Fortalecimiento de servicios locales de promoción y protección de derechos de niños, niñas y adolescentes</p> <p>Sistema de protección integral de mujeres víctimas de violencia</p> <p>Centros de Cuidados</p> <p>Diversidad sexual en el Plan del Norte</p> <p>Programa de fortalecimiento a Centros de Día</p> <p>Inclusión con bienestar para adultos mayores</p> <p>Políticas de desarrollo para comunidades indígenas</p> <p>Ante todos estos temas no</p>	<p>La red de casas de amparo</p> <p>Se manifiesta como un tema urgente que tiene algunas acciones e inauguraciones llevadas adelante, aunque la insuficiencia y la deuda se manifiestan como mayor a lo dado.</p> <p>Las instituciones físicas de acogida que se piden son para las mujeres, pero también para otras situaciones que se van presentando (ej. drogas). Los docentes, policías y médicos responden a lo inmediato, pero para mantener a las personas en un lugar deben optar</p>

	hay certeza sobre la participación del Plan del Norte, sólo parcialmente se nombran algunas iniciativas que llegan a asignarse al Plan del Norte.	por el hospital o la cárcel.
--	---	------------------------------

Infraestructura y políticas deportivas

Se considera de modo generalizado que la situación en este tema es mejor que años anteriores.

MOVILIZADORES	DIFUSOS	PENDIENTES
<p>Movilizadores pero con reparos</p> <p>Santa Fe Juega</p> <p>Juegos Federados Región Norte</p> <p>Simbólicamente comparten los atributos de “reivindicación”, “mirada en las personas de la región norte” y “oportunidades igualatorias”.</p>	<p>Plan de regularización y fortalecimiento de Clubes del Norte</p> <p>No se conocen acciones.</p> <p>Infraestructura Deportiva: Nuevos natatorios públicos</p> <p>Se conocen acciones, pero no hay atribución de las obras al Plan del Norte.</p>	

Paralelo 29°. Programa cultural del norte

Las acciones culturales no se ubican con suficiente fuerza en el atributo de reivindicación de la región norte. Existe la sensación de insuficiencia en cantidad y falta de sistematicidad en las opciones. En general se habla de que son iniciativas realizadas una única vez y ya hace tiempo.

MOVILIZADORES	DIFUSOS	PENDIENTES
		<p>Lo esperado en estos temas tiene dos puntos de apoyo:</p> <ul style="list-style-type: none"> - La disposición de opciones culturales también en la región

		- La revalorización, apoyo y difusión de lo propio (por ejemplo, de festivales que ya se realizan).
--	--	---

Seguridad y soberanía alimentaria

Es un tema que no aparece como preocupante, aunque se ubica entre las evidencias de la falta de desarrollo del norte en comparación con lo que se conoce o supone que sucede en otras regiones de la provincia.

MOVILIZADORES	DIFUSOS	PENDIENTES
	<p>Promoción territorial de la seguridad y soberanía alimentaria</p> <p>Se conocen acciones de capacitación aisladas. Se reclama mayor alcance y difusión.</p>	

Comunidades seguras

Las preocupaciones relacionadas con la seguridad se basan en tres temas: principalmente narcotráfico y luego la impunidad y la trata de personas.

No se conoce ni se espera que el Plan del Norte tenga incidencia en la solución de estas temáticas. Si lo tiene, es bienvenido y valorado.

MOVILIZADORES	DIFUSOS	PENDIENTES
	<p>Plan Tecnológico para la Prevención y Persecución del Delito</p> <p>Programa Vínculos</p> <p>Las acciones puntuales que se conocen no se asignan al Plan del Norte.</p>	

Proyectos de economía para el desarrollo

Desarrollo industrial

Hay un esfuerzo por recordar acciones en marcha orientadas a este punto. No se logran evidencias espontáneas.

MOVILIZADORES	DIFUSOS	PENDIENTES
		<p>Plan de industrialización para el norte</p> <p>Industrialización de la Micro-Región 9 de Julio</p> <p>Se nombra como esperado y necesario. Se plantea la preocupación de que la industrialización esté planificada de tal forma que no afecte las fuentes de trabajo.</p>

Economías regionales y agregado de valor

Este eje presenta grandes **controversias** sobre su implementación: si es acertada o desacertada, si la planificación de estas mejoras acompañan los cambios de la matriz productiva o responden a un modelo que estuvo vigente en el pasado pero ya no, si las características sociales de las poblaciones son acordes o no a las propuestas. Se demanda la participación de los ciudadanos en las definiciones sobre la implementación.

MOVILIZADORES	DIFUSOS	PENDIENTES
		<p>Programa de apoyo a la agricultura familiar en el norte santafesino.</p> <p>Plan de agricultura familiar y desarrollo rural.</p> <p>Se reconoce que la desatención de la agricultura familiar es parte causante de los problemas de desarraigo rural y de los problemas sociales que</p>

		<p>esto trae.</p> <p>Agregado de valor a las carnes autóctonas del norte provincial</p> <p>No se conocen acciones sobre este tema. Se evocan tiempos donde este tema significaba una economía próspera.</p> <p>Fortalecimiento y desarrollo del clúster algodonero santafesino</p> <p>Existen dudas sobre la visión estratégica necesaria para que sea rentable y sostenible.</p> <p>Promoción del turismo en el norte santafesino: forestal, rural, cultural, etc.</p> <p>Este punto despierta polémicas, temores y controversias sobre experiencias de turismo extranjero.</p> <p>Se reivindican las iniciativas relacionadas con la puesta en valor de lo local y se pide mayor trabajo sobre el orgullo local sobre las riquezas de la propia región.</p> <p>Desarrollo del sector sucro-alcoholero: Plan Zafra</p> <p>Desarrollo cuencas lecheras Noreste y Pozo Borrado</p> <p>Polo Florícola del Norte Santafesino</p> <p>Se relacionan con la</p>
--	--	---

		posibilidad de recuperar espacios productivos culturalmente propios, aunque se cuestiona si sigue sentido la matriz productiva que necesita la región.
--	--	--

Asociativismo y comercialización

Los asistentes a los grupos mostraron orgullo de ser comunidades con mucha historia de participación, donde las personas se comprometían a trabajar en acciones cuyos beneficios impactan en sus sociedades. Paralelamente, sienten que este ímpetu va decayendo y valoran que el Estado se ocupe de apoyar a las instituciones para reforzar la participación ciudadana, que sienten tan propia y necesaria.

MOVILIZADORES	DIFUSOS	PENDIENTES
		<p>Plan de Economía Social y Solidaria</p> <p>Se conocen acciones, pero se pide más acompañamiento para que las instituciones puedan aprovecharlas las oportunidades. También que se incluya al cooperativismo.</p> <p>Programa de fortalecimiento del asociativismo y emprendedurismo en el norte santafesino</p> <p>Espacio de comercialización para emprendedores agroalimentarios con la marca Productos de mi Tierra</p> <p>Creación Zona Primaria Aduanera</p> <p>El desconocimiento sobre</p>

		las oportunidades existentes y la dificultad para aprovecharlas aparece como una de las razones que coloca a este eje en “pendientes”.
--	--	--

Investigación e innovación tecnológica

No se sabe si hay acciones, cuáles son y de quién depende. Lo más conocido es la "Restauración de la Estancia Las Gamas", aunque hay dudas sobre lo que implica su actividad.

MOVILIZADORES	DIFUSOS	PENDIENTES
	<p>Polo Bioenergético Santafesino</p> <p>Polo Tecnológico Regional del Norte Santafesino</p> <p>Santa Felicia: Centro Operativo Forestal y planta piloto de generación de energía renovable</p> <p>Restauración y puesta en valor Estancia Las Gamas</p> <p>Se intenta dilucidar quiénes son los intervinientes en cada caso y su rol. No se conoce el rol del Plan del Norte.</p>	

Infraestructura y energías para la producción

Sobre este tema se considera que responde a una deuda de la provincia con el norte. Sin embargo, las acciones particulares no llegan a tener una fuerza movilizadora, dado que no se aducen al Plan del Norte.

MOVILIZADORES	DIFUSOS	PENDIENTES
	<p>Riego Distrito Avellaneda</p> <p>Riego Distritos Villa Ocampo y Las Toscas - Polo Sucro- Alcoholero</p> <p>Submeridionales: Readecuamiento Canal Interprovincial RP 35</p> <p>Las acciones se conocen a partir de "conversaciones" y "discusiones" donde se mencionó el tema, con controversias sobre los modos de realización y sobre los referentes que intervienen.</p> <p>Ampliación Estación Transformadora Romang</p> <p>Nueva Estación Transformadora Las Toscas</p> <p>Nueva Estación Transformadora en Vera</p> <p>Nueva Línea de Alta Tensión 132 kV ET Romang - ET Chapero</p> <p>Nueva Estación Transformadora Avellaneda</p> <p>Nueva Línea de Media Tensión Vera – Fortín Olmos</p> <p>Nueva Línea de Media Tensión Villa Ocampo - Villa Ana - Los Tábanos</p> <p>Línea de Media Tensión Villa Minetti – El Nochero</p> <p>Nueva Línea de Media Tensión Tostado -</p>	<p>Sistema de Gas por redes - Gasoducto del NEA</p> <p>Se estima que la obra se encuentra paralizada. También se cuestiona su utilidad final, dado que se comenta la imposibilidad técnica de que el gas llegue a todos los hogares donde pasa, debido a que existe aún infraestructura pendiente en cada localidad que no está incluida en el Plan del Norte.</p>

	<p>Bandera</p> <p>Nuevos Distribuidores de Media Tensión de la Estación Transformadora Chapero Nueva Sub Estación Transformadora Pozo Borrado</p> <p>Lo relacionado con obras de energía eléctrica en este eje es exigido y atribuido a la EPE. Existen muchos cuestionamientos sobre los modos de implementación.</p>	
--	--	--

Producción sostenible

Las acciones puntuales que se conocen no se relacionan directamente con el Plan del Norte y existen cuestionamientos sobre el alcance, estado y referentes de las iniciativas.

MOVILIZADORES	DIFUSOS	PENDIENTES
	<p>Programa Línea Verde de créditos para Pymes</p> <p>Como la mayoría de las propuestas que implican trámites administrativos, se pide la simplificación de los procedimientos necesarios para evitar depender de la predisposición de personas puntuales.</p> <p>Unidades Locales de Producción más Limpia y Eficiencia Ambiental</p> <p>Se presentan muchas dudas sobre su real implementación.</p> <p>Plan de manejo bajos submeridionales</p>	

	Este tema aparece necesario, aunque especialmente controvertido, discutido en varias épocas, con dudas sobre la posibilidad real de llevarlo a acciones.	
--	--	--

Resultados del Plan del Norte en el Departamento 9 de Julio

El Plan del Norte en el departamento 9 de Julio ha logrado avanzar mayormente en el logro de objetivos de desarrollo vinculados a las líneas estratégicas Arraigo regional y Economía para el desarrollo.

Se destacan los progresos significativos obtenidos en pos de avanzar hacia el objetivo de garantizar el acceso a la educación, la salud, la cultura, la vivienda, la seguridad y el trabajo y de profundizar la incorporación de la ciencia, la tecnología y la innovación en la actividad productiva.

Un desempeño relativamente menor se obtuvo para los objetivos de consolidar una infraestructura de conectividad y de establecer políticas de preservación ambiental y uso responsable de los recursos naturales, para los cuales los progresos moderados fueron el mejor resultado alcanzado.

Para el objetivo de potenciar las economías regionales, la economía social y la capacidad emprendedora no se lograron resultados a destacar, al igual que a nivel regional.

Tablero 2: progresos alcanzados en 9 de Julio, según objetivos de desarrollo y líneas estratégicas

Objetivos de desarrollo	Líneas estratégicas	Máximo progreso alcanzado	Cantidad de indicadores
Garantizar la provisión de servicios públicos de calidad: agua, energía, gas, cloacas.	Integración territorial	Leves	3
	Economía para el desarrollo		

Objetivos de desarrollo	Líneas estratégicas	Máximo progreso alcanzado	Cantidad de indicadores
Consolidar una infraestructura de conectividad para el desarrollo productivo y social, ampliando el acceso a los servicios de comunicación.	Integración territorial	Moderados	3
Garantizar el acceso a la educación, la salud, la cultura, la vivienda, la seguridad y el trabajo.	Arraigo regional	Significativos	3
Potenciar las economías regionales, la economía social y la capacidad emprendedora	Economía para el desarrollo	Sin avances	2
Profundizar la incorporación de la ciencia, la tecnología y la innovación en la vida cotidiana y en la actividad productiva	Economía para el desarrollo	Significativos	1
Establecer políticas estrictas de preservación de la calidad ambiental y uso responsable de los recursos naturales	Integración territorial	Moderados	1
	Economía para el desarrollo		

Progresos en integración territorial

Conectividad

Los proyectos para la mejora de las rutas provinciales en el departamento muestran progresos moderados, observándose resultados positivos con el aumento de las rutas pavimentadas y mejoradas y la consiguiente disminución de rutas de calzada natural.

Este progreso es ligeramente mayor que a nivel regional, aunque aún persiste una situación de desventaja con respecto al promedio de la región.

Indicador	Rutas provinciales con mejorado o pavimento
Descripción	Porcentaje de kilómetros de rutas provinciales con mejorado y pavimentado sobre el total de kilómetros de rutas provinciales en la región

Proyectos	Ruta Provincial 2 Ruta Provincial 30 Ruta Provincial 32 Ruta Provincial 35 Ruta Provincial 40 Ruta Provincial 290s Ruta Provincial 292s Ruta Provincial 293s Ruta Provincial 294s Mejoramiento de acceso a localidades y parajes Plan de mantenimiento de rutas productivas del norte			
Organismo ejecutor	Ministerio de Infraestructura y Transporte			
Mediciones	2015 (LB)	2016	2017	2018
	15,58%	15,80%	16,23%	Sin datos
Fuente	Dirección Provincial de Vialidad			

Comunicaciones, transporte y equipamiento

Siguiendo la tendencia a nivel regional, los proyectos para el desarrollo de los servicios de transporte público de pasajeros que conecten a los municipios y comunas de la región entre sí no muestran avances desde el inicio de la ejecución del Plan del Norte.

Indicador	Servicios interurbanos de transporte público de pasajeros entre localidades de la región
Descripción	Variación porcentual de la cantidad de servicios entrados y salidos de las estaciones terminales de ómnibus de las ciudades cabeceras con origen y destino en localidades de la región en el año actual respecto al año anterior
Proyectos	Conectividad transversal - Ruta 98 Desarrollo de un sistema en red de transporte de pasajeros
Organismo	Ministerio de Infraestructura y Transporte

ejecutor				
Mediciones	2015 (LB)	2016	2017	2018
	0%	0%	0%	0%
Fuente	Subsecretaría de Transporte Automotor del Ministerio de Infraestructura y Transporte de Santa Fe			

Indicador	Cobertura territorial de la red de telefonía móvil			
Descripción	Porcentaje de municipios, comunas y parajes con cobertura de la red de telefonía móvil sobre el total de municipios, comunas y parajes			
Proyecto	Desarrollo de las comunicaciones del norte santafesino			
Organismo ejecutor	Ministerio de Gobierno y Reforma del Estado			
Mediciones	2015 (LB)	2016	2017	2018
	19,05%	Sin relevamiento	Sin relevamiento	Sin relevamiento
Fuente	Ente Nacional de Comunicaciones			

Protección del medioambiente y tratamiento de residuos

Los proyectos orientados a contribuir a un desarrollo sostenible mediante acciones de conservación de áreas naturales y bosques nativos muestran avances moderados en el departamento.

En todos los años se observa un incremento de la superficie de bosques nativos con planes de manejo y conservación, alcanzado en 2018 a 4.159 hectáreas sobre una superficie total de 287.580 hectáreas.

Indicador	Bosques nativos con planes de manejo y conservación
Descripción	Porcentaje de la superficie de bosques nativos con planes de manejo y conservación sobre la superficie total de bosques nativos

Proyectos	Programa de ordenamiento de bosques nativos			
Organismo ejecutor	Ministerio de Medio Ambiente			
Mediciones	2015 (LB)	2016	2017	2018
	0,01%	0,09%	0,86%	1,45%
Fuente	Dirección de Recursos Naturales del Ministerio de Medio Ambiente de Santa Fe			

Acceso al agua, la energía y cloacas

Con los proyectos para la mejora del acceso al agua potable no se identifican cambios en las condiciones preexistentes, el porcentaje de la población servida por la red de agua potable se mantiene en un 47%.

Indicador	Cobertura poblacional de la red de agua potable			
Descripción	Porcentaje de la población servida por la red de agua potable			
Proyectos	Acueducto San Javier Ampliación red agua potable			
Organismo ejecutor	Ministerio de Infraestructura y Transporte			
Mediciones	2015	2016	2017	2018
	47,00%	47,00%	47,00%	47,00%
Fuente	Ente Regulador de Servicios Sanitarios			

En relación a los proyectos vinculados al desarrollo de la red de energía eléctrica se observan progresos leves, con un incremento sostenido año tras año en la cantidad de usuarios de la red de energía eléctrica. En 2017 la red llegó a contar con 13.043 usuarios del departamento 9 de Julio.

Indicador	Usuarios de la red de energía eléctrica
Descripción	Variación porcentual de la cantidad de usuarios de la red de

	energía eléctrica en el año actual respecto al año anterior			
Proyectos	Fondo para la electrificación rural Planta de energía fotovoltaica para el norte provincial Línea de Media Tensión Villa Minetti – El Nochero Nueva Línea de Media Tensión Tostado – Bandera Nueva Sub Estación Transformadora Pozo Borrado			
Organismo ejecutor	Secretaría de Estado de la Energía			
Mediciones	2015/2014 (LB)	2016/2015	2017/2016	2018/2017
	3,38%	2,72%	2,66%	Sin datos
Fuente	Empresa Provincial de la Energía			

Progresos en arraigo regional

Trabajo

Al igual que a nivel regional, la cantidad de puestos de trabajo registrados del sector privado tuvo progresos dispares, con su mejor desempeño en 2016 cuando la cantidad de puestos de trabajo se elevó alrededor de un 5% en comparación a 2015. En 2018 se observa una leve mejora, con un aumento del 1% respecto a 2017.

Indicador	Puestos de trabajo			
Descripción	Variación interanual de la cantidad de puestos de trabajo en el año actual respecto al año anterior*			
Proyectos	Acuerdo del norte para el trabajo decente Formación para el trabajo			
Organismo ejecutor	Ministerio de Trabajo y Seguridad Social			
Mediciones	2015/2014 (LB)	2016	2017	2018
	3,10%	4,63%	-6,29%	1%

Fuente	Observatorio laboral de Santa Fe
---------------	----------------------------------

* Se toma como referencia el valor correspondiente al mes de enero.

Educación

Indicador	Establecimientos educativos con servicios básicos	
Descripción	Porcentaje de establecimientos educativos con servicios de agua, luz y gas sobre el total de establecimientos educativos	
Proyecto	Plan de infraestructura escolar	
Organismo ejecutor	Ministerio de Educación	
Mediciones	2017(LB)	1° Tr 2018
	82,28%	Sin relevamiento
Fuente	Subsecretaría de Recursos Físicos y Logísticos del Ministerio de Educación de Santa Fe	

Salud

El eje Salud muestra progresos significativos en 9 de Julio. A diferencia de la tendencia a nivel regional, los proyectos que tienen como fin garantizar el acceso a servicios de calidad para el cuidado y preservación de la salud muestran avances crecientes al analizarse la cantidad de atenciones ambulatorias del primer y segundo nivel de atención.

En 2017 hubo 184.860 atenciones ambulatorias, implicando un aumento de un 11% en relación a 2016, cuando se contabilizaron 167.064 atenciones.

Indicador	Atención ambulatoria
Descripción	Variación porcentual de la cantidad de atenciones ambulatorias
Proyectos	Políticas de salud en maternidad y niñez Infraestructura y recursos para la salud Fortalecimiento del funcionamiento de los efectores de salud Formación profesional y programas de atención de la salud

Organismo ejecutor	Ministerio de Salud			
Mediciones	2015/2014 (LB)	2016/2015	2017/2016	2018/2017
	8,09%	12,94%	10,65%	-18%*
Fuente	SICAP			

* Datos parciales

Progresos en economía para el desarrollo

Desarrollo industrial

Al analizarse la variación en la cantidad de empresas del sector manufacturero registradas en la región no se observan avances en esta materia, a excepción del año 2017 cuando hubo un incremento del 13%, pasando de 15 empresas registradas en 2016 a 17 empresas en 2017.

Indicador	Empresas manufactureras			
Descripción	Variación porcentual de la cantidad de empresas privadas registradas del sector manufacturero respecto al año anterior*			
Proyecto	Plan de industrialización para el norte Industrialización de la Micro-Región 9 de Julio			
Organismo ejecutor	Ministerio de la Producción			
Mediciones	2015/2014 (LB)	2016/2015	2017/2016	2018/2017
	+7,14%	0,00%	13,33%	-12,00%
Fuente	Observatorio laboral de Santa Fe			

* Se toma como referencia el valor correspondiente al mes de enero.

Economías regionales y agregado de valor

El eje Economías regionales y agregado de valor en 9 de Julio no presenta avances a destacar al observarse las variaciones en la cantidad de micro, pequeñas y medianas empresas radicadas en el departamento. En 2017 la cantidad de

empresas pymes disminuye, mientras que luego en 2018 no se observa una reversión de la misma.

Indicador	Micro, pequeñas y medianas empresas			
Descripción	Variación porcentual de la cantidad de micro, pequeñas y medianas empresas privadas registradas en el año actual respecto al año anterior*			
Proyecto	Programa de apoyo a la agricultura familiar en el norte santafesino Agregado de valor a las carnes autóctonas del norte provincial Fortalecimiento y desarrollo del clúster algodonero santafesino Desarrollo de cuencas lecheras noreste y Pozo Borrado Promoción del turismo en el norte santafesino: forestal, rural, cultural, etc. Plan de agricultura familiar y desarrollo rural			
Organismo ejecutor	Ministerio de la Producción			
Mediciones	2015/2014 (LB)	2016/2015	2017/2016	2018/2017
	1,95%	4,47%	-6,73%	0,00%
Fuente	Observatorio laboral de Santa Fe			

* Se toma como referencia el valor correspondiente al mes de enero.

Investigación e innovación tecnológica

En investigación e innovación tecnológica se obtuvieron progresos en general significativos. En 2018 la cantidad de empresas privadas del sector servicios profesionales, científicos y técnicos registradas en el departamento 9 de Julio se elevó a un total de 28 empresas, representando un incremento del 12% en relación a 2017.

Indicador	Empresas de servicios profesionales, científicos y técnicos
Descripción	Variación porcentual de la cantidad de empresas privadas registradas del sector servicios profesionales, científicos y

	técnicos en el año actual respecto al año anterior*			
Organismo ejecutor	Ministerio de Ciencia y Tecnología			
Mediciones	2015/2014 (LB)	2016/2015	2017/2016	2018/2017
	-10,71%	8,00%	-7,41%	12,00%
Fuente	Observatorio laboral de Santa Fe			

* Se toma como referencia el valor correspondiente al mes de enero.

Infraestructura y energías para la producción

Los proyectos de desarrollo de la red de energía eléctrica muestran progresos leves en 9 de Julio, con un incremento sostenido en la cantidad de usuarios rurales. En 2016 el número de usuarios rurales aumentó en un 2%, llegando a 807 usuarios, luego en 2017 se registró un nuevo aumento al registrarse 814 usuarios.

Indicador	Usuarios rurales de la red de energía eléctrica			
Descripción	Variación porcentual de la cantidad de usuarios rurales en el año actual respecto al año anterior			
Proyectos	Fondo para la electrificación rural Planta de energía fotovoltaica para el norte provincial Línea de Media Tensión Villa Minetti – El Nochero Nueva Línea de Media Tensión Tostado – Bandera Nueva Sub Estación Transformadora Pozo Borrado			
Organismo ejecutor	Secretaría de Estado de la Energía			
Mediciones	2015/2014 (LB)	2016/2015	2017/2016	2018/2017
	3,13%	2,15%	0,87%	Sin datos
Fuente	Empresa Provincial de la Energía			

Resultados del Plan del Norte en el Departamento General Obligado

El Plan del Norte en el departamento General Obligado ha logrado avanzar mayormente en el logro de objetivos de desarrollo vinculados a las líneas estratégicas Integración territorial y Economía para el desarrollo.

Se destacan los progresos significativos obtenidos en pos del objetivo de garantizar la provisión de servicios públicos de calidad y de establecer políticas de preservación de la calidad ambiental y uso responsable de los recursos naturales.

Un menor desempeño se obtuvo para los objetivos de consolidar una infraestructura de conectividad y de garantizar el acceso a la educación, la salud, la cultura, la vivienda, la seguridad y el trabajo. En estos casos los progresos moderados fueron el mejor resultado alcanzado. Con respecto al objetivo de profundizar la incorporación de la ciencia, la tecnología y la innovación en la actividad productiva en el departamento se alcanzaron progresos leves, a diferencia de lo sucedido a nivel regional.

Por su parte, para el objetivo de potenciar las economías regionales, la economía social y la capacidad emprendedora no se lograron resultados a destacar.

Tablero 3: progresos alcanzados en General Obligado, según objetivos de desarrollo y líneas estratégicas

Objetivos de desarrollo	Líneas estratégicas	Máximo progreso alcanzado	Cantidad de indicadores
Garantizar la provisión de servicios públicos de calidad: agua, energía, gas, cloacas.	Integración territorial	Significativos	3
	Economía para el desarrollo		
Consolidar una infraestructura de conectividad para el desarrollo productivo y social, ampliando el acceso a los servicios de comunicación.	Integración territorial	Moderados	3
Garantizar el acceso a la educación, la salud, la cultura, la vivienda, la seguridad y el trabajo.	Arraigo regional	Moderados	3

Objetivos de desarrollo	Líneas estratégicas	Máximo progreso alcanzado	Cantidad de indicadores
Potenciar las economías regionales, la economía social y la capacidad emprendedora	Economía para el desarrollo	Sin avances	2
Profundizar la incorporación de la ciencia, la tecnología y la innovación en la vida cotidiana y en la actividad productiva	Economía para el desarrollo	Leves	1
Establecer políticas estrictas de preservación de la calidad ambiental y uso responsable de los recursos naturales	Integración territorial	Significativos	1
	Economía para el desarrollo		

Progresos en integración territorial

Conectividad

Los proyectos para la mejora de las rutas provinciales en el departamento muestran progresos moderados en 2017, observándose un leve aumento en la cantidad de kilómetros de las rutas pavimentadas y mejoradas, con la consiguiente disminución de rutas de calzada natural.

Indicador	Rutas provinciales con mejorado o pavimento
Descripción	Porcentaje de kilómetros de rutas provinciales con mejorado y pavimentado sobre el total de kilómetros de rutas provinciales en la región
Proyectos	Ruta Provincial 30 Ruta Provincial 32 Ruta Provincial 96s Mejoramiento de acceso a localidades y parajes Plan de mantenimiento de rutas productivas del norte
Organismo ejecutor	Ministerio de Infraestructura y Transporte

Mediciones	2015 (LB)	2016	2017	1° Tr 2018
	29,23%	29,23%	30,00%	Sin datos
Fuente	Dirección Provincial de Vialidad			

Comunicaciones, transporte y equipamiento

Siguiendo la tendencia a nivel regional, los proyectos para el desarrollo de los servicios de transporte público de pasajeros que conecten a los municipios y comunas de la región entre sí no muestran avances desde el inicio de la ejecución del Plan del Norte.

Indicador	Servicios interurbanos de transporte público de pasajeros entre localidades de la región			
Descripción	Variación porcentual de la cantidad de servicios entrados y salidos de las estaciones terminales de ómnibus de las ciudades cabeceras con origen y destino en localidades de la región en el año actual respecto al año anterior			
Proyectos	Conectividad transversal - Ruta 98 Desarrollo de un sistema en red de transporte de pasajeros			
Organismo ejecutor	Ministerio de Infraestructura y Transporte			
Mediciones	2014/2015 (LB)	2015/2016	2016/2017	1° Tr 2018
	0%	0%	0%	0%
Fuente	Subsecretaría de Transporte Automotor del Ministerio de Infraestructura y Transporte de Santa Fe			

Indicador	Cobertura territorial de la red de telefonía móvil
Descripción	Porcentaje de municipios, comunas y parajes con cobertura de la red de telefonía móvil sobre el total de municipios, comunas y parajes
Proyecto	Desarrollo de las comunicaciones del norte santafesino

Organismo ejecutor	Ministerio de Gobierno y Reforma del Estado			
Mediciones	2015 (LB)	2016	2017	1° Tr 2018
	30,43%	Sin relevamiento	Sin relevamiento	Sin relevamiento
Fuente	Ente Nacional de Comunicaciones			

Protección del medioambiente y tratamiento de residuos

Al igual que a nivel regional, los proyectos para la conservación de áreas naturales y bosques nativos lograron avances significativos en General Obligado. En 2018 hubo 6.588 hectáreas de bosques nativos con planes de manejo y conservación, lo que representa un 1,57% del total de la superficie existente en el departamento.

Indicador	Bosques nativos con planes de manejo y conservación			
Descripción	Porcentaje de la superficie de bosques nativos con planes de manejo y conservación sobre la superficie total de bosques nativos			
Proyectos	Programa de ordenamiento de bosques nativos Instrumentación de los planes de manejo de las áreas naturales protegidas			
Organismo ejecutor	Ministerio de Medio Ambiente			
Mediciones	2015 (LB)	2016	2017	1° Tr 2018
	0,04%	0,16%	0,22%	1,57%
Fuente	Dirección de Recursos Naturales del Ministerio de Medio Ambiente de Santa Fe			

Acceso al agua, la energía y cloacas

Los proyectos de acceso al agua y la energía para garantizar su abastecimiento a la población en la región y contribuir al desarrollo productivo presentan progresos significativos y leves en el departamento.

En el caso de los proyectos para la mejora del acceso al agua potable se logró un incremento de la población servida a través de la red de agua potable, alcanzado en 2018 al 79% de los habitantes del departamento.

Indicador	Cobertura poblacional de la red de agua potable			
Descripción	Porcentaje de la población servida por la red de agua potable			
Proyectos	Acueducto Reconquista Acueducto del Norte Santafesino Red domiciliaria acueducto Villa Ana (e incorporación de Pozo de los Indios) Ampliación red agua potable			
Organismo ejecutor	Ministerio de Infraestructura y Transporte			
Mediciones	2015 (LB)	2016	2017	1° Tr 2018
	73,00%	77,00%	77,00%	79,00%
Fuente	Ente Regulador de Servicios Sanitarios			

Los proyectos para el desarrollo de la red de energía eléctrica tuvieron progresos leves, con un aumento sostenido en la cantidad de usuarios de la red. En 2016 la cantidad de usuarios era de 57.124, mientras que en 2017 se elevó a 58.143, representando un aumento del 2%.

Indicador	Usuarios de la red de energía eléctrica
Descripción	Variación porcentual de la cantidad de usuarios de la red de energía eléctrica en el año actual respecto al año anterior
Proyectos	Fondo para la electrificación rural Ampliación Estación Transformadora Romang Nueva Estación Transformadora Las Toscas Nueva Línea de Alta Tensión 132 kV ET Romang - ET Chapero Nueva Estación Transformadora Avellaneda Nueva Línea de Media Tensión Villa Ocampo - Villa Ana - Los

	Tábanos Nuevos Distribuidores de Media Tensión de la Estación Transformadora Chapero			
Organismo ejecutor	Secretaría de Estado de la Energía			
Mediciones	2015 (LB)	2016	2017	1° Tr 2018
	2,72%	2,14%	1,78%	Sin datos
Fuente	Mercado Eléctrico Gerencia Explotación - Empresa Provincial de la Energía			

Progresos en arraigo regional

Trabajo

La variación en la cantidad de puestos de trabajo registrados en el departamento muestra progresos moderados, con un incremento continuo año tras año de alrededor del 2%, a diferencia de los valores registrados a nivel regional.

Indicador	Puestos de trabajo			
Descripción	Variación porcentual de la cantidad de puestos de trabajo en el año actual respecto al año anterior*			
Proyectos	Acuerdo del norte para el trabajo decente Formación para el trabajo			
Organismo ejecutor	Ministerio de Trabajo y Seguridad Social			
Mediciones	2015	2016	2017	2018
	0,87%	1,87%	1,67%	2,00%
Fuente	Observatorio laboral de Santa Fe			

* Se toma como referencia el valor correspondiente al mes de enero.

Educación

Indicador	Establecimientos educativos con servicios básicos	
Descripción	Porcentaje de establecimientos educativos con servicios de agua, luz y gas sobre el total de establecimientos educativos	
Proyecto	Plan de infraestructura escolar	
Organismo ejecutor	Ministerio de Educación	
Mediciones	2017	1° Tr 2018
	76,29%	Sin relevamiento
Fuente	Subsecretaría de Recursos Físicos y Logísticos del Ministerio de Educación de Santa Fe	

Salud

Al igual que a nivel regional, los proyectos que tienen como fin garantizar el acceso a servicios de calidad para el cuidado y preservación de la salud evidencian avances leves al analizarse la cantidad de atenciones ambulatorias del primer y segundo de atención.

En 2017 se llevaron a cabo 685.833 atenciones, frente a las 659.446 atenciones efectuadas en el año anterior. Esta variación representa un incremento del 4%.

Indicador	Atención ambulatoria			
Descripción	Variación porcentual de la cantidad de atenciones ambulatorias			
Proyectos	Políticas de salud en maternidad y niñez Infraestructura y recursos para la salud Hospital Nodal de Reconquista Fortalecimiento del funcionamiento de los efectores de salud Formación profesional y programas de atención de la salud			
Organismo ejecutor	Ministerio de Salud			
Mediciones	2015/2014 (LB)	2016/2015	2017/2016	2018/2017
	12,38%	3,56%	4,00%	-32,00%*

Fuente	SICAP
---------------	-------

* Datos parciales

Progresos en economía para el desarrollo

Desarrollo industrial

Contrario a lo manifestado a nivel regional, al analizarse la cantidad de empresas manufactureras registradas en el departamento no se observan avances relacionados a los proyectos de apoyo a parques y áreas industriales en el departamento, evidenciándose disminuciones consecutivas en el número de empresas.

Indicador	Empresas manufactureras			
Descripción	Variación porcentual de la cantidad de empresas privadas registradas del sector manufacturero respecto al año anterior*			
Proyecto	Plan de industrialización para el norte			
Organismo ejecutor	Ministerio de la Producción			
Mediciones	2015/2014 (LB)	2016/2015	2017/2016	2018/2017
	1,53%	-1,01%	-4,06%	-4,00%
Fuente	Observatorio laboral de Santa Fe			

* Se toma como referencia el valor correspondiente al mes de enero.

Economías regionales y agregado de valor

Los proyectos destinados a impulsar y fortalecer las economías regionales, la agroindustria y el agregado de valor no muestran progresos en el departamento al considerarse la variación en la cantidad de micro, pequeñas y medianas empresas.

Indicador	Micro, pequeñas y medianas empresas
Descripción	Variación porcentual de la cantidad de micro, pequeñas y medianas empresas privadas registradas en el año actual respecto al año anterior*

Proyecto	Programa de apoyo a la agricultura familiar en el norte santafesino Agregado de valor a las carnes autóctonas del norte provincial Fortalecimiento y desarrollo del clúster algodonero santafesino Desarrollo de cuencas lecheras noreste y Pozo Borrado Polo florícola del norte santafesino Promoción del turismo en el norte santafesino: forestal, rural, cultural, etc. Plan de agricultura familiar y desarrollo rural Desarrollo del sector sucro-alcoholero: Plan Zafra			
Organismo ejecutor	Ministerio de la Producción			
Mediciones	2015/2014 (LB)	2016/2015	2017/2016	2018/2017
	-0,36%	0,80%	-4,43%	-3,00%
Fuente	Observatorio laboral de Santa Fe			

* Se toma como referencia el valor correspondiente al mes de enero.

Investigación e innovación tecnológica

Este eje evidencia leves progresos en General Obligado, teniendo en cuenta que la disminución en el número de empresas del sector servicios profesionales, científicos y técnicos progresivamente va siendo menor en 2016 y 2017 respecto a 2015. En 2018 la cantidad de empresas permaneció invariable, revirtiendo las variaciones negativas registradas en años anteriores.

Indicador	Empresas de servicios profesionales, científicos y técnicos
Descripción	Variación porcentual de la cantidad de empresas privadas registradas del sector servicios profesionales, científicos y técnicos en el año actual respecto al año anterior*
Proyecto	Polo bioenergético santafesino Polo tecnológico regional del norte santafesino

Organismo ejecutor	Ministerio de Ciencia y Tecnología			
Mediciones	2015/2014 (LB)	2016/2015	2017/2016	2018/2017
	-5,74%	-1,74%	-0,88%	0%
Fuente	Observatorio laboral de Santa Fe			

* Se toma como referencia el valor correspondiente al mes de enero.

Infraestructura y energías para la producción

Los proyectos de desarrollo de la red de energía eléctrica no muestran progresos al analizarse la cantidad de usuarios rurales de la red de energía eléctrica en General Obligado. En efecto, se registraron disminuciones consecutivas en un 1% aproximadamente tanto en 2016 y como en 2017 respecto al año anterior.

Indicador	Usuarios rurales de la red de energía eléctrica			
Descripción	Variación porcentual de la cantidad de usuarios rurales en el año actual respecto al año anterior			
Proyectos	Fondo para la electrificación rural Planta de energía fotovoltaica para el norte provincial Ampliación Estación Transformadora Romang Nueva Estación Transformadora Las Toscas Nueva Línea de Alta Tensión 132 kV ET Romang - ET Chapero Nueva Estación Transformadora Avellaneda Nuevos Distribuidores de Media Tensión de la Estación Transformadora Chapero			
Organismo ejecutor	Secretaría de Estado de la Energía			
Mediciones	2015/2014 (LB)	2016/2015	2017/2016	2018/2017
	1,07%	-1,27%	-1,00%	Sin datos

Fuente	Empresa Provincial de la Energía
---------------	----------------------------------

Resultados del Plan del Norte en el Departamento Vera

El Plan del Norte en el departamento Vera ha logrado avanzar mayormente en el logro de objetivos de desarrollo vinculados a las 3 líneas estratégicas Integración territorial, Arraigo regional y Economía para el desarrollo.

Se destacan los progresos significativos obtenidos en la consecución del objetivo de garantizar la provisión de servicios públicos de calidad. Asimismo, se obtuvieron progresos significativos vinculados a a establecer políticas de preservación de la calidad ambiental y uso responsable de los recursos naturales y a garantizar el acceso a la educación, la salud, la cultura, la vivienda, la seguridad y el trabajo.

Por su parte, para los objetivos de consolidar una infraestructura de conectividad, de potenciar las economías regionales, la economía social y la capacidad emprendedora y de profundizar la incorporación de la ciencia, la tecnología y la innovación en la actividad productiva no se lograron resultados a destacar.

Tablero 4: progresos alcanzados en Vera, según objetivos de desarrollo y líneas estratégicas

Objetivos de desarrollo	Líneas estratégicas	Máximo progreso alcanzado	Cantidad de indicadores
Garantizar la provisión de servicios públicos de calidad: agua, energía, gas, cloacas.	Integración territorial	Significativos	3
	Economía para el desarrollo		
Consolidar una infraestructura de conectividad para el desarrollo productivo y social, ampliando el acceso a los servicios de comunicación.	Integración territorial	Sin avances	3
Garantizar el acceso a la educación, la salud, la cultura, la vivienda, la seguridad y el trabajo.	Arraigo regional	Significativos	3

Objetivos de desarrollo	Líneas estratégicas	Máximo progreso alcanzado	Cantidad de indicadores
Potenciar las economías regionales, la economía social y la capacidad emprendedora	Economía para el desarrollo	Sin avances	2
Profundizar la incorporación de la ciencia, la tecnología y la innovación en la vida cotidiana y en la actividad productiva	Economía para el desarrollo	Sin avances	1
Establecer políticas estrictas de preservación de la calidad ambiental y uso responsable de los recursos naturales	Integración territorial	Significativos	1
	Economía para el desarrollo		

Progresos en integración territorial

Conectividad

A diferencia de la tendencia en la región, con la ejecución de proyectos de mejora de las rutas provinciales en el departamento aún no se observan efectos en el aumento de rutas pavimentadas y mejoradas, con la consiguiente disminución de rutas de calzada natural.

Indicador	Rutas provinciales con mejorado o pavimento
Descripción	Porcentaje de kilómetros de rutas provinciales con mejorado y pavimentado sobre el total de kilómetros de rutas provinciales en la región
Proyectos	Ruta Provincial 3 Ruta Provincial 13 Ruta Provincial 30 Ruta Provincial 31 Ruta Provincial 36 Ruta Provincial 40 Mejoramiento de acceso a localidades y parajes

	Plan de mantenimiento de rutas productivas del norte			
Organismo ejecutor	Ministerio de Infraestructura y Transporte			
Mediciones	2015 (LB)	2016	2017	1° Tr 2018
	7,10%	7,10%	7,10%	Sin datos
Fuente	Dirección Provincial de Vialidad			

Comunicaciones, transporte y equipamiento

Los proyectos para el desarrollo de los servicios de transporte público de pasajeros que conecten a los municipios y comunas de la región entre sí no muestran avances desde el inicio de la ejecución del Plan del Norte, al igual que en el resto de la región.

Indicador	Servicios interurbanos de transporte público de pasajeros entre localidades de la región			
Descripción	Variación porcentual de la cantidad de servicios entrados y salidos de las estaciones terminales de ómnibus de las ciudades cabeceras con origen y destino en localidades de la región en el año actual respecto al año anterior			
Proyectos	Conectividad transversal - Ruta 98 Desarrollo de un sistema en red de transporte de pasajeros			
Organismo ejecutor	Ministerio de Infraestructura y Transporte			
Mediciones	2014/2015 (LB)	2015/2016	2016/2017	1° Tr 2018
	0%	0%	0%	0%
Fuente	Subsecretaría de Transporte Automotor del Ministerio de Infraestructura y Transporte de Santa Fe			

Indicador	Cobertura territorial de la red de telefonía móvil
Descripción	Porcentaje de municipios, comunas y parajes con cobertura de la

	red de telefonía móvil sobre el total de municipios, comunas y parajes			
Proyecto	Desarrollo de las comunicaciones del norte santafesino			
Organismo ejecutor	Ministerio de Gobierno y Reforma del Estado			
Mediciones	2015 (LB)	2016	2017	1° Tr 2018
	27,78%	Sin relevamiento	Sin relevamiento	Sin relevamiento
Fuente	Ente Nacional de Comunicaciones			

Protección del medioambiente y tratamiento de residuos

Los proyectos para la conservación de áreas naturales y bosques nativos muestran avances significativos. En 2018 la superficie de bosques nativos con planes de manejo y conservación se eleva a 37.206 hectáreas, lo que representa un 7,2% de la superficie total de bosques nativos existente en el departamento.

Indicador	Bosques nativos con planes de manejo y conservación			
Descripción	Porcentaje de la superficie de bosques nativos con planes de manejo y conservación sobre la superficie total de bosques nativos			
Proyectos	Programa áreas naturales protegidas de Santa Fe. Proyecto: "La Loca" y "Lote 7b" Programa de ordenamiento de bosques nativos Instrumentación de los planes de manejo de las áreas naturales protegidas			
Organismo ejecutor	Ministerio de Medio Ambiente			
Mediciones	2015 (LB)	2016	2017	1° Tr 2018
	2,90%	4,10%	5,35%	7,20%
Fuente	Dirección de Recursos Naturales del Ministerio de Medio Ambiente de Santa Fe			

Acceso al agua, la energía y cloacas

Los proyectos para la mejora del acceso al agua potable obtuvieron resultados significativos, lográndose un aumento en la cobertura poblacional de la red. En 2018 el 89% de la población local cuenta con acceso a la red de agua potable.

Indicador	Cobertura poblacional de la red de agua potable			
Descripción	Porcentaje de la población servida por la red de agua potable			
Proyectos	Acueducto Reconquista Acueducto del Norte Santafesino Red domiciliaria acueducto Villa Ana (e incorporación de Pozo de los Indios) Ampliación red agua potable			
Organismo ejecutor	Ministerio de Infraestructura y Transporte			
Mediciones	2015 (LB)	2016	2017	1° Tr 2018
	67,00%	68,00%	68,00%	89,00%
Fuente	Ente Regulador de Servicios Sanitarios			

Los proyectos de desarrollo de la red de energía eléctrica muestran progresos leves, aunque continuos. Se observa que la cantidad de usuarios de la red de energía eléctrica aumenta en forma continua, alcanzando en 2017 un total de 18.345 usuarios, lo cual representa alrededor de un 2% más que en 2016.

Indicador	Usuarios de la red de energía eléctrica
Descripción	Variación interanual de la cantidad de usuarios de la red de energía eléctrica en el año actual respecto al año anterior
Proyectos	Fondo para la electrificación rural Ampliación Estación Transformadora Romang Nueva Estación Transformadora en Vera Nueva Línea de Media Tensión Vera – Fortín Olmos

Organismo ejecutor	Secretaría de Estado de la Energía			
Mediciones	2015 (LB)	2016	2017	1° Tr 2018
	2,90%	2,27%	1,88%	Sin datos
Fuente	Mercado Eléctrico Gerencia Explotación - Empresa Provincial de la Energía			

Progresos en arraigo regional

Trabajo

Este eje muestra progresos significativos en el departamento Vera al analizarse la cantidad de puestos de trabajo registrados del sector privado. La variación ha sido en general positiva, con incrementos en 2016 y 2018 en un 3,7% y un 3% respectivamente.

Indicador	Puestos de trabajo			
Descripción	Variación interanual de la cantidad de puestos de trabajo en el año actual respecto al año anterior*			
Proyectos	Acuerdo del norte para el trabajo decente Formación para el trabajo			
Organismo ejecutor	Ministerio de Trabajo y Seguridad Social			
Mediciones	2015	2016	2017	2018
	-1,21%	3,75%	-1,92%	3,00%
Fuente	Observatorio laboral de Santa Fe			

* Se toma como referencia el valor correspondiente al mes de enero.

Educación

Indicador	Establecimientos educativos con servicios básicos
Descripción	Porcentaje de establecimientos educativos con servicios de agua, luz y gas sobre el total de establecimientos

	educativos	
Proyecto	Plan de infraestructura escolar	
Organismo ejecutor	Ministerio de Educación	
Mediciones	2017 (LB)	1° Tr 2018
	77,02%	Sin relevamiento
Fuente	Subsecretaría de Recursos Físicos y Logísticos del Ministerio de Educación de Santa Fe	

Salud

Al igual que a nivel regional, los proyectos que tienen como fin garantizar el acceso a servicios de calidad para el cuidado y preservación de la salud evidencian progresos leves al considerarse la cantidad de atenciones ambulatorias del primer y segundo nivel de atención.

En el año 2017 se practicaron 252.209 atenciones ambulatorias frente a las 220.210 atenciones realizadas en 2016, lo cual equivale a un aumento del 15% aproximadamente.

Indicador	Atención ambulatoria			
Descripción	Variación porcentual de la cantidad de atenciones ambulatorias			
Proyectos	Políticas de salud en maternidad y niñez Infraestructura y recursos para la salud Fortalecimiento del funcionamiento de los efectores de salud Formación profesional y programas de atención de la salud			
Organismo ejecutor	Ministerio de Salud			
Mediciones	2015/2014 (LB)	2016/2015	2017/2016	2018/2017
	39,05%	16,34%	14,53%	-11,00%
Fuente	SICAP			

Progresos en economía para el desarrollo

Desarrollo industrial

En este eje no se observan progresos vinculados a los proyectos de apoyo a parques y áreas industriales. La cantidad de empresas manufactureras registradas en el departamento disminuye progresivamente, a excepción del año 2017 cuando no se registran variaciones con respecto al año anterior.

Indicador	Empresas manufactureras			
Descripción	Variación porcentual de la cantidad de empresas privadas registradas del sector manufacturero respecto al año anterior*			
Proyecto	Plan de industrialización para el norte			
Organismo ejecutor	Ministerio de la Producción			
Mediciones	2015/2014 (LB)	2016/2015	2017/2016	2018/2017
	-7,41%	-8,00%	0,00%	-9,00%
Fuente	Observatorio laboral de Santa Fe			

* Se toma como referencia el valor correspondiente al mes de enero.

Economías regionales y agregado de valor

Los proyectos que tienen como fin impulsar y fortalecer las economías regionales, la agroindustria y el agregado de valor, no registran avances al analizar la variación en la cantidad de micro, pequeñas y medianas empresas.

En 2017 y 2018 se obtuvo un desempeño decreciente, a excepción del año 2016 cuando tuvo lugar un leve aumento en el número de empresas pymes en comparación con 2015.

Indicador	Micro, pequeñas y medianas empresas
Descripción	Variación porcentual de la cantidad de micro, pequeñas y medianas empresas privadas registradas en el año actual respecto al año anterior*
Proyecto	Programa de apoyo a la agricultura familiar en el norte santafesino

	Agregado de valor a las carnes autóctonas del norte provincial Fortalecimiento y desarrollo del clúster algodonero santafesino Promoción del turismo en el norte santafesino: forestal, rural, cultural, etc. Plan de agricultura familiar y desarrollo rural			
Organismo ejecutor	Ministerio de la Producción			
Mediciones	2015/2014 (LB)	2016/2015	2017/2016	2018/2017
	-6,72%	2,09%	-6,83%	-3,00%
Fuente	Observatorio laboral de Santa Fe			

* Se toma como referencia el valor correspondiente al mes de enero.

Investigación e innovación tecnológica

Analizando la variación en la cantidad de empresas registradas del sector servicios profesionales, científicos y técnicos no se registran avances al respecto, habiéndose obtenido en los años 2017 y 2018 una disminución en el número de empresas mayor al aumento ocurrido en 2016.

Indicador	Empresas de servicios profesionales, científicos y técnicos			
Descripción	Variación porcentual de la cantidad de empresas privadas registradas del sector servicios profesionales, científicos y técnicos en el año actual respecto al año anterior*			
Proyecto	Santa Felicia: centro operativo forestal y planta piloto de generación de energía renovable Restauración y puesta en valor Estancia Las Gamas			
Organismo ejecutor	Ministerio de Ciencia y Tecnología			
Mediciones	2015/2014 (LB)	2016/2015	2017/2016	2018/2017
	13,64%	4,00%	-3,85%	-4,00%
Fuente	Observatorio laboral de Santa Fe			

* Se toma como referencia el valor correspondiente al mes de enero.

Infraestructura y energías para la producción

Los proyectos de desarrollo de la red de energía eléctrica no muestran avances en el departamento, dado que no se evidencia un aumento en la cantidad de usuarios rurales.

Indicador	Usuarios rurales de la red de energía eléctrica			
Descripción	Variación porcentual de la cantidad de usuarios rurales en el año actual respecto al año anterior			
Proyectos	Fondo para la electrificación rural Ampliación Estación Transformadora Romang Nueva Estación Transformadora en Vera Nueva Línea de Media Tensión Vera – Fortín Olmos			
Organismo ejecutor	Secretaría de Estado de la Energía			
Mediciones	2015/2014 (LB)	2016/2015	2017/2016	2018/2017
	2,22%	0,00%	-0,54%	Sin datos
Fuente	Empresa Provincial de la Energía			

Mejoras en la prestación de bienes y servicios

Integración territorial

Protección del medioambiente y tratamiento de residuos

Actualmente más de la mitad de los municipios y comunas de la región integran consorcios ambientales, espacios asociativos que tienen como fin avanzar hacia un manejo sustentable de los residuos sólidos urbanos.

Indicador	Municipios y comunas que integran un consorcio ambiental
Descripción	Porcentaje de municipios y comunas que integran un consorcio ambiental sobre el total de localidades de la región
Proyectos	Complejo ambiental Reconquista Avellaneda - Tratamiento de residuos sólidos urbanos

	Eliminación de los basurales a cielo abierto Planta de tratamiento de residuos peligrosos Aprovechamiento de FORSU de municipios y comunas para la generación de biogás.		
Organismo ejecutor	Ministerio de Medio Ambiente		
Mediciones	2015 (LB)	2016	2017
	26,67%	26,67%	55,56%
Fuente	Dirección Provincial de Gestión de Residuos del Ministerio de Medio Ambiente de Santa Fe		

Arraigo regional

Hábitat y acceso al suelo

Las iniciativas orientadas a garantizar el derecho a la vivienda han logrado un incremento en la cantidad de viviendas familiares en ejecución. De un total de 5.232 familias postulantes en 2016, 370 familias contaban con una vivienda en ejecución; en 2017 hubo 434 familias con viviendas en ejecución de un total de 6.007 familias postulantes.

Indicador	Familias postulantes con vivienda en ejecución		
Descripción	Porcentaje de familias postulantes con vivienda familiar en ejecución sobre el total de familias postulantes		
Proyecto	Planes de vivienda para el norte		
Organismo ejecutor	Secretaría de Estado de Hábitat		
Mediciones	2015 (LB)	2016	2017
	5,82%	12,77%	10,82%
Fuente	Secretaría de Estado de Hábitat		

Educación

El Plan Vuelvo a Estudiar es una iniciativa de inclusión socioeducativa dirigida a jóvenes y adultos que no han concluido su educación secundaria. Su finalidad es

lograr que los estudiantes retomen, permanezcan y egresen del nivel secundario.

La cantidad de estudiantes de la región que retomaron la escuela secundaria a través del Plan Vuelvo a Estudiar aumentó progresivamente. En 2016 fueron 663 los estudiantes incluidos y en 2007 se logró integrar a 1002 estudiantes, es decir, se aumentó la cantidad de estudiantes un 21% en 2016 y un 48% en 2017 aproximadamente.

Indicador	Cobertura del Plan Vuelvo a Estudiar	
Descripción	Variación porcentual de la cantidad de estudiantes incluidos en el Plan Vuelvo a Estudiar respecto al año anterior	
Proyecto	Políticas de inclusión educativa	
Organismo ejecutor	Ministerio de Educación	
Mediciones	2016/2015 (LB)	2017/2016
	20,63%	48,05%
Fuente	SIGAE	

Por su parte, el Plan de infraestructura escolar muestra también avances continuos en la mejora edilicia de los establecimientos educativos de la región. En 2016 fueron asistidas 146 escuelas y en 2017 recibieron asistencia 118 escuelas, lo que representa un 23% y un 19% del total de establecimientos educativos respectivamente.

Indicador	Establecimientos educativos con mejoras edilicias		
Descripción	Porcentaje de establecimientos educativos con mejoras edilicias sobre el total de establecimientos educativos		
Proyecto	Plan de infraestructura escolar		
Organismo ejecutor	Ministerio de Educación		
Mediciones	2015 (LB)	2016	2017
	13,57%	22,46%	18,51%
Fuente	Subsecretaría de Recursos Físicos y Logísticos del Ministerio de Educación de Santa Fe		

Niñez, juventud, adultos mayores, pueblos originarios y género

Los centros de día son espacios de promoción y protección integral de derechos que mediante la realización de talleres apuntan a fortalecer el rol de las familias y el acceso de los niños a espacios educativos no formales.

En 2016 y 2017 se observa un incremento sustancial en la cantidad de beneficiarios de los centros de día ubicados en la región. En 2016 asistieron 345 niños, niñas y adolescentes, es decir, hubo un 45% más de asistentes que en el año anterior, mientras que en 2017 asistieron 662 niños, niñas y adolescentes, lo que representa un aumento del 123%.

Indicador	Niñas, niños y adolescentes en Centros de Día		
Descripción	Variación porcentual de la cantidad de niñas, niños y adolescentes que asisten a Centros de Día respecto al año anterior		
Proyecto	Programa de fortalecimiento a Centros de Día		
Organismo ejecutor	Ministerio de Desarrollo Social		
Mediciones	2015/2014 (LB)	2016/2015	2017/2016
	14,50%	45,20%	122,94%
Fuente	Ministerio de Desarrollo Social		

Los centros de cuidado infantil están destinados a prevenir el trabajo infantil doméstico y/o peligroso y el trabajo adolescente en ámbitos urbanos y rurales, brindando atención integral para la protección de niños y niñas de 0 a 4 años y también de niños escolarizados con trayectorias escolares discontinuas.

En el año 2016 las localidades de la región contaron con centros de cuidado que brindaron 406 vacantes para niños de 0 a 4 años y 379 vacantes en 2017. Estas cifras implican que se brindaron aproximadamente 12 vacantes de cada mil niños en 2016 y 10 vacantes cada mil niños en 2017.

Indicador	Vacantes en Centros de Cuidado
Descripción	Proporción de vacantes en Centros de Cuidado cada 1.000 niños de 0 a 4 años

Proyecto	Centros de Cuidados. El Trabajo No es Cosa de Chicos. Erradicación del trabajo infantil.		
Organismo ejecutor	Ministerio de Trabajo		
Mediciones	2015 (LB)	2016	2017
	8,67	12,45	9,56
Fuente	Subsecretaría de Políticas de Empleo y Trabajo Decente del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social de Santa Fe. INDEC. Proyecciones elaboradas en base a resultados del Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2010.		

Infraestructura y políticas deportivas

Con respecto al acceso a espacios culturales y de recreación, en todos los años se aumenta la cantidad de jóvenes participantes. En 2016 participaron de Santa Fe Juega 18.737 jóvenes que viven en las localidades de la región, mientras que en 2017 lo hicieron 19.251 jóvenes. Esto representa un aumento año a año de alrededor del 2%.

Indicador	Jóvenes participantes de Santa Fe Juega		
Descripción	Variación porcentual de la cantidad de jóvenes participantes del Programa Santa Fe Juega respecto al año anterior		
Proyecto	Santa Fe Juega		
Organismo ejecutor	Ministerio de Desarrollo Social		
Mediciones	2015/2014 (LB)	2016/2015	2017/2016
	64,80%	2,30%	2,00%
Fuente	Dirección Provincial de Deporte Comunitario y Recreación		

Economía para el desarrollo

A través de la línea de Inversión Productiva, que prevé la asistencia financiera a pequeñas y medianas empresas productivas, industriales, agropecuarias y de

servicios relacionados a la producción, se otorgó subsidios a 31 empresas en 2016 y a 5 empresas en 2017, lo cual equivale al 29% y al 13% de las empresas solicitantes respectivamente.

Indicador	Subsidios otorgados a empresas pymes	
Descripción	Porcentaje de subsidios otorgados sobre el total de solicitudes en Línea Inversión Productiva	
Organismo ejecutor	Ministerio de Producción	
Mediciones	2016 (LB)	2017
	28,91%	13,16%
Fuente	Secretaría de Industria, Agregado de Valor e Innovación	

Consideraciones metodológicas

CIPPEC fue seleccionado como el responsable del diseño e implementación de la estrategia participativa de monitoreo y evaluación del Plan del Norte, la cual contempla fuentes de información primarias y secundarias.

Fuentes de datos cualitativos

Para la obtención de la información primaria, se ha desarrollado un esquema de investigación cualitativa con la realización de grupos focales en los departamentos del norte de la provincia de Santa Fe (General Obligado, Vera y 9 de Julio). Esta técnica permitió enfocar el objeto de estudio desde la perspectiva de los actores, lo que constituye una valiosa herramienta para la obtención de conocimiento sobre la temática focalizada previamente definida.

La dinámica de trabajo propició la exploración mediante la interacción entre los participantes, a partir de la propuesta de un moderador. Se trabajó con una guía de pautas previamente consensuada con la Coordinación del Plan del Norte, y se brindó espacio para la expresión de diferentes puntos de vista.

En el diseño de la investigación se contempló la realización de 12 grupos focales de duración prolongada (2 horas) entre el mes de octubre de 2017 y mayo de 2018. Los grupos fueron divididos en 4 olas en Tostado, Vera y Reconquista, ciudades cabeceras de los Departamentos 9 de Julio, Vera y General Obligado respectivamente.

El reclutamiento de los participantes para los grupos focales estuvo a cargo de CIPPEC, a partir del listado de organizaciones provisto por la Coordinación del Plan

del Norte. Asimismo, se realizaron convocatorias a través de las redes sociales.

Fuentes de datos cuantitativos

Con el objetivo de valorar el avance en el cumplimiento de los objetivos del Plan se priorizó el monitoreo de indicadores de resultado (ver tabla 1) y 8 indicadores de producto (ver tabla 2).

La medición de los indicadores se realizó a partir de los registros administrativos de organismos públicos provinciales. Los resultados obtenidos de la medición de los indicadores fueron clasificados en cuatro categorías con el objetivo de poder dar cuenta del grado de progreso obtenido: i) progreso significativo, ii) progreso moderado, iii) progreso leve y iv) sin avances.

En la tabla siguiente se describen los criterios utilizados para clasificar a los distintos indicadores en las cuatro categorías utilizadas:

Progresos significativos	Indicadores con variación porcentual positiva mayor a la línea de base, desde +1,50% ⁷ .
Progresos moderados	Indicadores con variación porcentual positiva mayor a la línea de base, hasta +1,49%.
Progresos leves	Indicadores con variación porcentual positiva o negativa, pero menor a la línea de base.
Sin avances	Indicadores con variación porcentual igual a 0%, o con variación porcentual negativa mayor a la línea de base.

Tabla 1. Indicadores de resultado

Línea estratégica	Eje	Nombre del Indicador	Descripción del indicador	Método de cálculo
Integración territorial	Conectividad	Rutas provinciales con mejorado o pavimento	Porcentaje de kilómetros de rutas provinciales con mejorado y pavimentado sobre el total de kilómetros de rutas provinciales en la región	(Cantidad de kilómetros de rutas provinciales mejorados o pavimentados/ Cantidad de kilómetros de rutas provinciales en la región)*100

⁷ Este valor fue establecido obteniendo la media entre los valores correspondientes a variaciones porcentuales positivas en el año 2017 con respecto a la línea de base.

Integración territorial	Comunicaciones, transporte y equipamiento	Cobertura territorial de la red de telefonía móvil	Porcentaje de municipios, comunas y parajes con cobertura de la red de telefonía móvil sobre el total de municipios, comunas y parajes	(Cantidad de municipios, comunas y parajes con cobertura de la red de telefonía móvil/ Cantidad total de municipios, comunas y parajes)*100
Integración territorial	Comunicaciones, transporte y equipamiento	Servicios interurbanos de transporte público de pasajeros entre localidades de la región	Variación porcentual de la cantidad de servicios entrados y salidos de las estaciones terminales de ómnibus de las ciudades cabeceras con origen y destino en localidades de la región en el año actual respecto al año anterior	[(Cantidad de servicios entrados y salidos de las estaciones terminales de ómnibus de Reconquista, Vera y Tostado con origen y destino en localidades de la región en el año actual/ Cantidad de servicios entrados y salidos de las estaciones terminales de ómnibus de Reconquista, Vera y Tostado con origen y destino en localidades de la región en el año anterior)-1]*100
Integración territorial	Protección del medioambiente y tratamiento de residuos	Bosques nativos con planes de manejo y conservación	Porcentaje de la superficie de bosques nativos con planes de manejo y conservación sobre la superficie total de bosques nativos	(Cantidad de hectáreas de superficie de bosques nativos con planes de manejo y conservación acumuladas/ Cantidad de hectáreas totales de superficie de bosques nativos)*100

Integración territorial	Acceso al agua, la energía y cloacas	Cobertura poblacional de la red de agua potable	Porcentaje de la población servida por la red de agua potable	(Cantidad de habitantes servidos por la red de agua potable/ Cantidad total de habitantes)*100
Integración territorial	Acceso al agua, la energía y cloacas	Usuarios de la red de energía eléctrica	Variación porcentual de la cantidad de usuarios de la red de energía eléctrica en el año actual respecto al año anterior	[(Porcentaje de la cantidad de usuarios de la red de energía eléctrica en el año actual/ Porcentaje de la cantidad de usuarios de la red de energía eléctrica en el año anterior)-1]*100
Arraigo regional	Trabajo	Puestos de trabajo	Variación porcentual de la cantidad de puestos de trabajo en el año actual respecto al año anterior	[(Cantidad de puestos de trabajo en el mes de enero del año actual/ Cantidad de puestos de trabajo en el mes de enero del año anterior)-1]*100
Arraigo regional	Educación	Establecimientos educativos con servicios básicos	Porcentaje de establecimientos educativos con servicios de agua, luz y gas sobre el total de establecimientos educativos	(Cantidad de establecimientos educativos con servicios de agua, luz y gas/ Cantidad total de establecimientos educativos)*100
Arraigo regional	Salud	Atención ambulatoria	Variación porcentual de la cantidad de atenciones ambulatorias en el primer y segundo nivel de atención	[(Cantidad de atenciones ambulatorias en el año actual/ Cantidad de atenciones ambulatorias en el año anterior)-1]*100

Economía para el desarrollo	Desarrollo industrial	Empresas manufactureras	Variación porcentual de la cantidad de empresas privadas registradas del sector manufacturero respecto al año anterior	[[Cantidad de empresas privadas registradas del sector manufacturero con domicilio fiscal en la región en el primer semestre del año actual/ Cantidad de empresas privadas registradas del sector manufacturero con domicilio fiscal en la región en el primer semestre del año anterior)-1]*100
Economía para el desarrollo	Asociativismo y comercialización	Microempresas	Variación porcentual de la cantidad de microempresas privadas registradas en el año actual respecto al año anterior	[[Cantidad de microempresas en el mes de enero del año actual/ Cantidad de microempresas en el mes de enero del año anterior)-1]*100
Economía para el desarrollo	Investigación e innovación tecnológica	Empresas de servicios profesionales, científicos y técnicos	Variación porcentual de la cantidad de empresas privadas registradas del sector servicios profesionales, científicos y técnicos en el año actual respecto al año anterior	[[Cantidad de empresas de servicios profesionales, científicos y técnicos en el mes de enero del año actual/ Cantidad de empresas de servicios profesionales, científicos y técnicos en el mes de enero del año anterior)-1]*100

Economía para el desarrollo	Infraestructura y energías para la producción	Usuarios rurales de la red de energía eléctrica	Variación porcentual de la cantidad de usuarios rurales en el año actual respecto al año anterior	$[(\text{Cantidad de usuarios rurales en el año actual} / \text{Cantidad de usuarios rurales el año anterior}) - 1] * 100$
-----------------------------	---	---	---	--

Tabla 2. Indicadores de producto

Línea estratégica	Eje	Nombre del Indicador	Descripción del indicador	Método de cálculo
Integración territorial	Protección del medioambiente y tratamiento de residuos	Localidades que integran un consorcio ambiental	Porcentaje de localidades que integran un consorcio ambiental sobre el total de localidades de la región	$(\text{Cantidad de localidades que integran un consorcio ambiental acumuladas} / \text{Cantidad total de localidades}) * 100$
Arraigo regional	Hábitat y acceso al suelo	Familias postulantes con vivienda en ejecución	Porcentaje de familias postulantes con vivienda familiar en ejecución sobre el total de familias postulantes	$(\text{Cantidad de viviendas familiares con inicio o reinicio de ejecución en el año actual} / \text{Cantidad de familias postulantes}) * 100$
Arraigo regional	Educación	Establecimientos educativos con mejoras edilicias	Porcentaje de establecimientos educativos con mejoras edilicias sobre el total de establecimientos educativos	$(\text{Cantidad de establecimientos educativos con mejoras edilicias} / \text{Cantidad total de establecimientos educativos}) * 100$

Arraigo regional	Educación	Cobertura del Plan Vuelvo a Estudiar	Variación porcentual de la cantidad de estudiantes incluidos en el Plan Vuelvo a Estudiar	$[(\text{Cantidad de estudiantes incluidos en el Plan Vuelvo a Estudiar en el año actual} / \text{Cantidad de estudiantes incluidos en el Plan Vuelvo a Estudiar el año anterior}) - 1] * 100$
Arraigo regional	Niñez, juventud, adultos mayores, pueblos originarios y género	Niñas, niños y adolescentes en Centros de Día	Variación porcentual de la cantidad de niñas, niños y adolescentes que asisten a Centros de Día	$[(\text{Cantidad de niñas, niños y adolescentes que asisten a Centros de Día en el año actual} / \text{Cantidad de niñas, niños y adolescentes que asistieron a Centros de Día el año anterior}) - 1] * 100$
Arraigo regional	Infraestructura y políticas deportivas	Jóvenes participantes de Santa Fe Juega	Variación porcentual de la cantidad de jóvenes participantes del Programa Santa Fe Juega	$[(\text{Cantidad de jóvenes participantes de Santa Fe Juega en el año actual} / \text{Cantidad de jóvenes participantes de Santa Fe Juega en el año anterior}) - 1] * 100$
Arraigo regional	Niñez, juventud, adultos mayores, pueblos originarios y género	Vacantes en Centros de Cuidado	Proporción de vacantes en Centros de Cuidado cada 1.000 niños de 0 a 4 años	$(\text{Cantidad de vacantes en Centros de Cuidado} / \text{Población total de 0 a 4 años}) * 1000$

Economía del desarrollo	Economías regionales y agregado de valor	Subsidios otorgados a empresas pymes	Porcentaje de subsidios otorgados sobre el total de solicitudes en Línea Inversión Productiva	(Cantidad de subsidios otorgados/ Cantidad de solicitudes)*100
-------------------------	--	--------------------------------------	---	--

Capítulo 2 | Diseño de la evaluación del Plan del Norte

2.1. Estrategia de evaluación del Plan del Norte

Entendemos por evaluación, la valoración sistemática, rigurosa e independiente de los resultados planeados o no, en curso (intermedios) o finales que sirve para determinar en qué medida se están logrando los cambios buscados. La evaluación de los planes y programas de gobierno ofrece una valoración sobre la eficacia de las iniciativas, la contribución a los resultados y metas más amplias, los factores o motores clave para la consecución de los resultados, la eficiencia, sostenibilidad y los factores de riesgo. Además, es útil para identificar lecciones y buenas prácticas que pueden retroalimentar la toma de decisiones del gobierno.

El acercamiento a la evaluación que proponemos, parte de entender que las personas son actores centrales del proceso de transformación y cambio que suponen las políticas de desarrollo. Por lo tanto, durante su ejecución, priorizará la participación, el contacto directo con los beneficiarios de las intervenciones y los actores involucrados.

En vistas a la complejidad y multiplicidad de actores participantes y políticas implementadas por el Plan del Norte en la provincia de Santa Fe, la estrategia propuesta contempla la evaluación del plan a partir de una serie de estudios complementarios. Estos estudios darán cuenta sobre cómo se han afectado los problemas principales identificados originariamente (línea de base) y cómo los cambios en el contexto han determinado e influido la implementación del programa. Su ejecución permitirá recolectar información sobre el efecto global del Plan en el territorio, tanto a nivel provincial como departamental.

La estrategia de evaluación se realiza idealmente en 3 niveles. El primero, mira el nivel macro de la política permitiendo hallar los efectos agregados del Plan del Norte en el desarrollo social y territorial de la provincia. El segundo, el nivel de gestión del Plan, se enfoca en la implementación de las políticas y en la percepción de los ciudadanos sobre los cambios deseados y logrados. Finalmente el nivel micro, contempla el estudio de un conjunto de programas para entender los efectos particulares producidos por esas intervenciones. A continuación se describen esos tres niveles de análisis en profundidad.

El diseño final de la estrategia de evaluación estará sujeto a las decisiones que se tomen con relación a los distintos componentes y a un análisis presupuestario riguroso una vez que esté validado el camino a seguir.

Los efectos macro del Plan del Norte

El primer componente de la estrategia de evaluación contempla el análisis sobre los efectos agregados de la implementación del Plan del Norte. Para ello se van a implementar dos estudios: el primero que mira los resultados sobre el progreso social producido por el Plan y el segundo los cambios en el territorio afectado por la

política (los departamentos de 9 de Julio, Vera y General Obligado).

Evaluación de resultados sobre el desarrollo social y económico

Con el objetivo de identificar los cambios sobre el nivel de progreso social en la región norte de la provincia producto de la implementación del PDN se elaborará un índice que permita medir de forma agregada distintas dimensiones vinculadas a la evolución de las condiciones de vida de su población.

El índice tomará la estructura de las tres grandes líneas de acción del Plan: 1) Integración regional, 2) Arraigo territorial y 3) Economía para el desarrollo. A partir de estas líneas de acción se seleccionarán dimensiones específicas de política pública e indicadores que sirvan para medir el progreso en materia social, medioambiental y económica.

A diferencia del sistema de monitoreo, **los indicadores seleccionados sólo responderán a variables de resultado** ya que lo que se busca medir con esta evaluación es si el Plan produce mejoría en la calidad de vida de la población. Además **esta medición abarcará a departamentos que no están en el norte de la provincia**, con el fin de tener un grupo de comparación. El índice podrá tomar un valor entre 0 y 100, siendo 100 el nivel máximo de desarrollo. La unidad de análisis serán los Departamentos, permitiendo realizar un seguimiento de la evolución de los mismos en el tiempo.

El índice se medirá al menos en dos oportunidades. En primer lugar se reconstruirá la línea de base, tomando el estado de situación de los indicadores para los Departamentos del Norte (grupo de tratamiento) y el resto de la provincia (grupo de comparación) a 2015. Luego se realizará una línea de seguimiento a finales de 2017 o principios de 2018.

Dado que el índice va a medir, de manera agregada y por línea de acción, la evolución de los departamentos será posible observar si los Departamentos del Norte muestran una tendencia de desarrollo mayor que Departamentos no tratados a través del PDN. De esta manera se podrá estimar la contribución del Plan en el desarrollo social y productivo de la región tratada. A la espera de la reunión con el gobierno provincial para definir los indicadores que conformarán el índice, el equipo de CIPPEC elaboró una propuesta inicial. La misma figura en el gráfico que se detalla a continuación.

Gráfico. Propuesta de índice de desarrollo social y económico



Fuente: elaboración propia

Metodología

El índice propuesto se articula a partir de agregar los valores de los indicadores seleccionados. Así, la primera agregación se produce a nivel de dimensiones, agregando los indicadores para medir el progreso de cada una de las dimensiones que componen el Plan. Dado que cada dimensión va a tener una cantidad diferente de indicadores y se busca evitar generar pesos arbitrarios para el agrupamiento de los indicadores, la agregación se realizará utilizando la metodología de componentes principales. Esta metodología captura la máxima cuantía en la varianza de los datos, mientras reduce la redundancia entre los indicadores.

Una vez obtenido el valor de cada dimensión, las mismas se agruparán utilizando el promedio simple para establecer el nivel de desarrollo de la línea de acción. Finalmente las tres líneas de acción se promediarán para establecer el nivel de desarrollo social y económico de cada departamento.

Evaluación de efectos sobre el territorio

Con el objetivo de identificar los cambios sobre el territorio en la región norte de la provincia producto de la implementación del Plan se propone la realización de un

análisis de imágenes satelitales.

La comparación de las superficies con indicadores cuantitativos nos permitirá ilustrar las diferencias generadas por los proyectos que conforman el Plan y estimar el impacto que pueden haber generado en el norte de Santa Fe.

Se analizarán las diferencias en imágenes satelitales entre la línea de base (2015) y el presente (2018) de las áreas que se espera que reciban el impacto de los programas, proyectos, obras e intervenciones realizados en estos años.

Las dimensiones en las que se espera detectar diferencias son:

1) Dimensión de integración territorial:

- Extensión y mejora en rutas provinciales
- Extensión de la infraestructura eléctrica

2) Dimensión de arraigo regional:

- Extensión urbana de pueblos y ciudades
- Extensión y mejora en infraestructura de servicios públicos (salud y educación)
- Extensión de bosques
- Extensión de espacios verdes

3) Dimensión de economía para el desarrollo:

- Extensión en redes de ferrocarriles
- Extensión/cambios en puertos
- Extensión en distintos tipos de cultivos
- Extensión del uso del suelo para comercio y producción

Metodología

Primero se seleccionarán las localidades en las que se quiere analizar el impacto del Plan. Una vez seleccionadas, se generará una base cartográfica catastral en base a la información del Servicio de Catastro e Información Territorial (S.C.I.T.) que permitirá hacer la identificación de lotes en los mapas y el uso que esos lotes tienen. Por último, se identificarán geográficamente los programas y proyectos del Plan que correspondan a las localidades seleccionadas.

Con esta información y las imágenes satelitales se identificarán los patrones de uso de la tierra en zonas urbanas y rurales para los años de línea de base (2015 tentativamente) y comparación (2017 o 2018). Este análisis nos permitirá detectar si se ha ampliado o modificado entre los dos años la superficie de ocupación de suelo tanto para uso residencial, uso comercial o productivo.

Los efectos de la gestión e implementación del Plan del Norte

Con el objetivo de entender la ejecución de los programas y proyectos se propone realizar una evaluación de proceso. Este análisis permite identificar si el Plan lleva al cabo sus procesos operativos de manera eficaz y eficiente y contribuye al mejoramiento de la gestión. Este tipo de evaluación permite describir qué obras o servicios se desarrollaron, dónde o a quiénes se entregaron y comparar la implementación con la planificación original.

Además, identifica lecciones aprendidas y prácticas de gestión que pueden servir para corregir procesos y mejorar la dinámica de implementación en los distintos ministerios participantes. La evaluación de proceso proporciona recomendaciones concretas para aumentar la efectividad de las intervenciones.

Dado que el Plan está compuesto por 130 proyectos se hará un análisis en dos niveles. Primero se analizará a nivel Plan, analizando el proceso de toma de decisiones y las reglas de operación por las cuales se rige. Este análisis incluirá mirar:

- Proceso de toma de decisiones: criterio de toma de decisiones para selección de programas y beneficiarios.
- Estrategia de seguimiento de proyectos. Cómo se coordina ejecución de proyectos y obras con cada ministerio.
- Reglas de operaciones para el plan. Análisis de la planificación y lo realizado.
- Ejecución de presupuesto. Realización de acuerdo a lo planeado.
- Ejecución de obras. Grado de realización de acuerdo a la planificado.

A partir de este análisis general se seleccionarán programas o proyectos representativos de cada uno de las líneas de intervención: 1) dimensión de integración territorial, 2) dimensión de arraigo regional y 3) dimensión de economía para el desarrollo.

La selección de estas unidades de análisis se realizará en acuerdo con la coordinación técnica y política del plan de acuerdo a su interés por conocer en profundidad su funcionamiento. La sugerencia de CIPPEC es que se seleccionen los mismos proyectos que se analizarán en el nivel micro de la estrategia de evaluación. Sin embargo también podría ser pertinente mirar algún sector de políticas específico o casos con problemas en ejecución para entender las causales de tal problema y facilitar cambios que permitan alcanzar los objetivos de desarrollo.

El análisis de proyectos concretos incluirá las dimensiones descritas anteriormente y ahondará en:

- Análisis de reglas de operación o normativa que explique el funcionamiento del programa en caso de existir.

- Proceso de entrega del bien o servicio del programa. Correspondencia con lo planificado.
- Percepción del proceso por parte de las poblaciones receptoras.

Metodología

La evaluación de procesos implica la recopilación sistemática de información para el análisis de implementación de un proyecto. Los métodos de recolección de información para esta evaluación serán:

- Análisis de datos administrativos sobre ejecución de obras y/ o servicios.
- Análisis de datos administrativos sobre ejecución de presupuesto.
- Entrevistas a gestores del Plan tanto a nivel centralizado como a nivel de ministerios participantes.
- Entrevistas a grupos focales con la participación de representantes e instituciones locales.

Los efectos micro del Plan del Norte

Mientras que los otros componentes de la estrategia de evaluación buscan brindar información sobre los efectos generales y sobre la gestión, este último componente tiene por objetivo poder aportar una mirada en profundidad sobre algunos programas o proyectos estratégicos para la gestión de gobierno seleccionados que componen el Plan del Norte.

A partir de analizar entre 1 y 3 proyectos insignia del plan se busca conocer mejor los canales causales que generan el desarrollo en los departamentos tratados por el PDN. A diferencia de las evaluaciones de resultados propuestas en el nivel macro de la estrategia, las evaluaciones de proyectos a nivel micro se focaliza en medir los cambios que pueden atribuirse de manera directa a un proyecto, programa o política. Este enfoque en el análisis de la atribución es la característica distintiva de las evaluaciones de impacto por lo que el **principal desafío para llevar a cabo evaluaciones eficaces de impacto es identificar la relación causal entre el proyecto, el programa o política y los resultados de interés**. La realización de este tipo de evaluaciones requiere la comparación entre grupos similares que recibieron el programa/proyecto evaluado y que no lo recibieron.

En la realización de este componente existen dos desafíos. El primero es el de selección de los casos a estudiar y el segundo es de carácter metodológico.

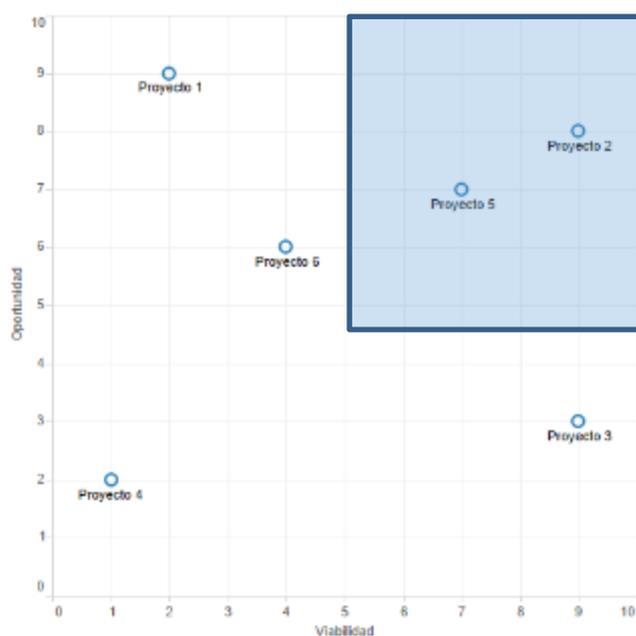
Sobre la selección, el equipo de CIPPEC propuso dos grandes criterios: el primero es seleccionar aquellos proyectos que por su presupuesto o la cantidad de beneficiarios que abarcan son centrales para conseguir los objetivos de desarrollo del Plan; el segundo es seleccionar aquellos proyectos que según los datos de monitoreo presentan resultados positivos y la evaluación puntual de esos proyectos

permitiría cuantificar de manera más precisa los impactos que producen sobre los territorios y comunidades. De todas maneras estos criterios de oportunidad deben ser cruzados con criterios técnicos de viabilidad, principalmente mirando la evaluabilidad de esos proyectos preseleccionados para elegir aquellos que tienen mejor potencial de producir información de calidad para la toma de decisiones y la difusión de resultados y favorecer un diseño metodológico riguroso de análisis.

Una vez definido el proyecto, programa o política a evaluar, el equipo de CIPPEC desarrollará el diseño metodológico adecuado que permita estimar los impactos de esos programas en la población beneficiaria. A su vez se elaborarán las herramientas de recolección de datos y se planificará el trabajo de campo.

El gráfico 2 resume como ambos criterios propuestos se pondrían en práctica. A partir de analizar la oportunidad de hacer el estudio y la viabilidad técnica de implementar la evaluación rigurosa se seleccionarían entre 1 y 3 proyectos que se encuentran ubicados en el cuadrante superior derecho de la distribución.

Grafico. Criterio de selección de programas o proyectos para la evaluación de impacto



Fuente: elaboración propia

Metodología

Las evaluaciones de impacto son un tipo de evaluación sumativa⁸ que permite medir,

⁸ Las evaluaciones sumativas son aquellas realizadas al final de la intervención o en una instancia muy avanzada de la implementación, las cuales buscan brindar información sobre el impacto y el valor del programa evaluado (Imas y Rist, 2009). Dentro de este tipo de evaluaciones se encuentran las evaluaciones de impacto y las evaluaciones económicas.

a través del uso de metodología rigurosa, los efectos de una política pública. “Las evaluaciones de impacto son un tipo particular de evaluación que intenta responder a preguntas sobre causa y efecto. A diferencia de las evaluaciones generales, que pueden responder a muchos tipos de preguntas, las evaluaciones de impacto se preocupan por saber cuál es el impacto (o efecto causal) de un programa sobre un resultado de interés. Solo interesa el impacto del programa: el efecto directo que tiene en los resultados. Una evaluación de impacto analiza los cambios en el resultado directamente atribuibles al programa” (Gertler et al, 2011: 7). Para poder medir el efecto del programa es necesario estimar el contrafáctico, es decir qué hubiera pasado de no existir el programa en cuestión.

Así, el impacto está definido por la diferencia en los resultados obtenidos con el programa y sin el programa. Idealmente nos gustaría medir estos dos resultados en los mismos individuos sin embargo es imposible medir a las mismas personas, en un mismo momento, en dos realidades opuestas (participando y no participando de programa). Como sólo podemos observar a los individuos en una u otra situación, las evaluaciones de impacto recurren a distintas metodologías que permiten construir contrafácticos válidos (Baker, 2000; Gertler et al, 2011; Imas y Rist, 2009).

De esta manera **las evaluaciones de impacto comparan los resultados de los beneficiarios de programa (grupo de tratamiento) con los resultados obtenidos por un grupo de no beneficiarios (grupo de comparación)**. En otras palabras, el elemento central de las evaluaciones de impacto es la identificación del grupo de comparación ya que si no hay una estimación válida de este grupo es imposible medir el impacto de la política pública. Para la construcción de los grupos de comparación se utilizan distintas metodologías, las cuales varían en el grado de validez interna y confiabilidad de los resultados. La selección de un tipo metodología por sobre otra va a depender de múltiples factores como por ejemplo: el tipo de política pública a evaluar, la instancia del ciclo de política donde se empieza a diseñar/implementar la evaluación de impacto, el tipo y la calidad de información disponible, los recursos económicos y la capacidad técnica del equipo evaluador.

En términos generales existen cuatro grandes diseños de investigación que son utilizados para garantizar validez interna.

El primero es el **diseño experimental**, el cual se caracteriza por asignar el tratamiento de manera aleatoria. Este diseño garantiza la mejor estimación de los impactos, pero lamentablemente no siempre pueden utilizarse ya sea por cuestiones éticas (ej. no es posible negar tratamiento) o por cuestiones operativas (ej. es imposible asignar aleatoriamente donde iniciar una obra).

El segundo es la **regresión discontinua**, el cual suele utilizarse cuando los programas asignan tratamiento en base a una variable o índice continuo y posee una línea de corte establecida. Un tipo ejemplo son los programas donde se ingresa a partir de una determinada edad, antes de esa edad nadie accede a cierta

prestación y luego de esa edad todos acceden. “El diseño de regresión discontinua estima los impactos medios locales en torno al umbral de elegibilidad en el punto en el que las unidades de tratamiento y de comparación son más similares. Conforme el umbral está más cerca, las unidades a ambos lados se asemejan más. De hecho, sumamente cerca de la puntuación límite, las unidades a ambos lados del límite serán tan parecidas que la comparación será tan buena como si se hubieran elegido los grupos de tratamiento y de comparación mediante asignación aleatoria” (Gertler et al, 2011: 82).

El tercero es **diferencias en diferencias**, el cual es sumamente útil cuando las reglas de asignación al programa son menos claras o estandarizadas. Este método consiste en identificar a un grupo de tratamiento y uno de control antes y después del programa, a partir de esos datos se calcula una doble diferencia que provee la estimación del impacto del programa.

Finalmente, el **paramiento** también suele ser utilizado cuando las reglas de asignación al tratamiento no son rigurosas. Este método “utiliza básicamente técnicas estadísticas para construir un grupo de comparación artificial: para cada unidad que recibe tratamiento, se identifica una unidad (o una serie de unidades) sin tratamiento, la(s) cual(es) debe(n) tener características lo más similares posibles a las que recibió el tratamiento” (Gertler et al, 2011: 107). Luego se comparan los resultados de ambos grupos para estimar el impacto promedio del programa.

Dependiendo de la selección de programas o proyectos que finalmente se realice en conjunto con la coordinación del PDN, se seleccionará la metodología adecuada que permita calcular los impactos, de la mejor manera posible, teniendo en cuenta las restricciones de cada caso.

2.2. Índice Provincial de Desarrollo Territorial (*línea de base de la evaluación*)

La provincia de Santa Fe está organizada en 19 departamentos, los cuales difieren en su nivel de desarrollo relativo. En el marco del proyecto de monitoreo y evaluación del Plan del Norte es fundamental medir las brechas de desarrollo en línea de base para posteriormente poder evaluar los impactos producidos por las acciones vinculadas al Plan. Así, este análisis busca contribuir a mejorar ese aspecto, mediante la construcción del Índice Provincial de Desarrollo Territorial (IPDT)⁹. Se espera que a partir de contar con información de calidad se pueda mejorar el diagnóstico, la formulación y el monitoreo de las políticas públicas.

El IPDT es una herramienta que permite medir la extensión en la que los departamentos satisfacen las necesidades sociales de sus ciudadanos. El desempeño relativo de estas unidades territoriales se mide a partir de un conjunto de

⁹ Los autores agradecen los comentarios y aportes de los participantes del taller realizado el 5 de abril en la provincia. Además agradecen a los funcionarios que nos facilitaron la información para producir este informe.

indicadores reunidos en torno a 6 componentes: Conectividad y estado cercano; Educación; Salud; Niños, jóvenes y trabajo; Educación superior y Seguridad. El objetivo de este ejercicio es no sólo conocer el nivel de desarrollo relativo de los departamentos, sino también mejorar la toma de decisiones de gobierno y transparentar la gestión.

La selección de los indicadores que componen este índice fue trabajado de manera colaborativa entre expertos de CIPPEC y funcionarios provinciales, informados por literatura internacional en medición del desarrollo. Este índice por lo tanto busca reflejar diversos aspectos del progreso social a nivel local, sentando las bases para la posterior evaluación de las acciones de la gestión provincial en materia de desarrollo con equidad¹⁰.

Box 1: Objetivos del proyecto

- Fomentar un debate informado sobre la situación de los departamentos de Santa Fe
- Generar instancias de diálogo dentro del gobierno y con actores de la sociedad civil sobre las principales problemáticas sociales que afectan a la provincia y a los departamentos
- Contribuir a mejorar las capacidades estadísticas de la provincia

Construcción y cálculo del IPDT

La construcción del Índice Provincial de Desarrollo Territorial se inspira en ejercicios similares que se hacen internacionalmente, en particular toma sus bases en el Índice de Progreso Social (IPS). **El IPDT tiene una escala de 0 a 100 puntos, siendo 100 el puntaje máximo.** Ese puntaje no tiene un carácter normativo, esto quiere decir que alcanzar un determinado valor no debe interpretarse como bueno o malo per se, en cambio, tiene más bien el propósito de informar el estado de avance de modo relativo a los retos acordados y expresados en los límites superiores (utopías) que se definen en el modelo.

El IPDT se construye sobre tres principios fundamentales:

¹⁰ Vale aclarar que originalmente se habían seleccionado más indicadores, los cuales permitían medir otros componentes y dimensiones vinculadas al Plan del Norte. Sin embargo, dada la falta de información con desagregación departamental se han tenido que descartar. El modelo por lo tanto refleja el diseño posible en función de la información existente.

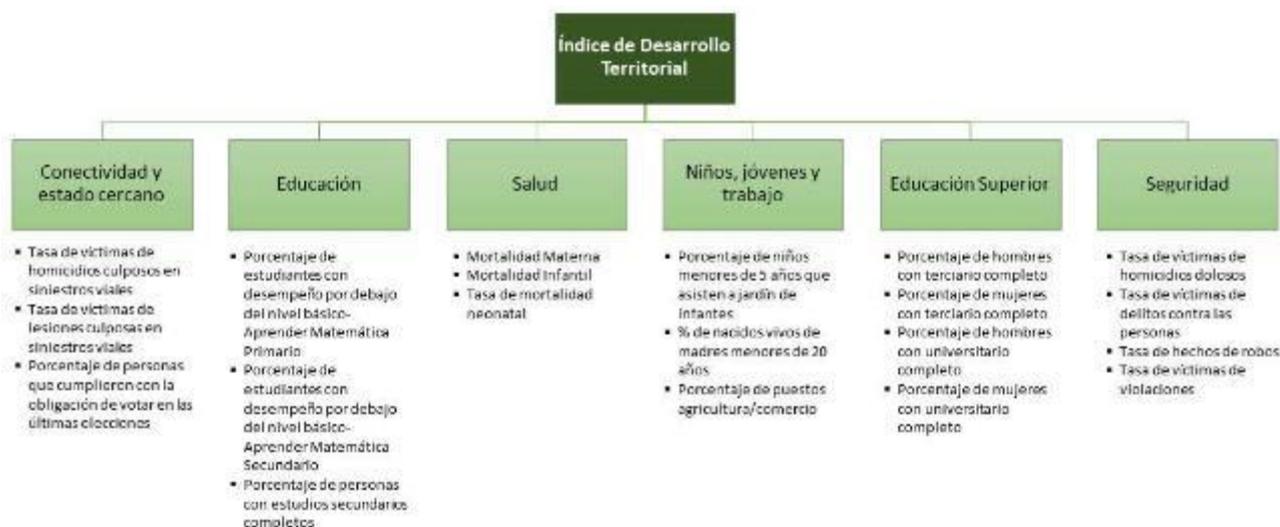
- **Resultados, no procesos:** El objetivo es medir los resultados que son importantes para la vida de las personas, no los esfuerzos realizados por los gobiernos o actores de la sociedad civil. Por ejemplo, el índice mide los niveles de salud y bienestar alcanzados por un territorio en vez de los gastos o esfuerzos invertidos en sanidad.
- **Relevante para todas las unidades de análisis:** Para que la herramienta colabore en informar y mejorar las políticas es indispensable seleccionar indicadores que interpelen a todas las sociedades analizadas, independientemente de su nivel de desarrollo relativo.
- **Aplicabilidad:** El Índice pretende ser una herramienta práctica que ayude a los líderes y profesionales del gobierno, el sector privado y la sociedad civil a implementar políticas y programas que impulsen un progreso social más acelerado. Para alcanzar esta meta, los resultados se miden de forma granular enfocándose en áreas específicas que pueden ser implementadas directamente. El Índice está estructurado alrededor de 6 componentes y al menos 20 indicadores. El marco no sólo provee un puntaje y ranking total para cada unidad territorial analizada, sino que permite comparar áreas específicas de fortalezas y debilidades. La transparencia en la medición basada en un marco exhaustivo permite a los agentes de cambio establecer prioridades estratégicas para actuar sobre los temas más urgentes en sus sociedades.

La selección de los indicadores se definió a partir de un trabajo colaborativo entre CIPPEC, funcionarios de gobierno y sociedad civil. En particular se usaron las instancias de diálogo, los talleres de capacitación y la planificación gubernamental para identificar las áreas críticas de acción para mejorar el desarrollo territorial en Santa Fe. A partir de estos insumos, se identificaron los componentes e indicadores ideales para el índice. Esta estructura ideal se validó con los funcionarios de gobierno y se contrastó con las fuentes de datos existentes (o posibles de construir). De esta manera, el Índice Provincial de Desarrollo Territorial refleja algunas de las principales líneas estratégicas de gobierno, sin embargo en futuras mediciones se podrán incorporar otras dimensiones en función a la disponibilidad de datos.

El IPDT implementado figura en el gráfico 1. El modelo contempla 20 indicadores de resultado y contiene al menos 3 indicadores por componente, cumpliendo así con buenas prácticas metodológicas implementadas en índices internacionales similares¹¹.

¹¹ El anexo 1 contiene detalles de los indicadores utilizados.

Gráfico. Marco de Progreso Social a nivel de Indicadores



Fuente: Elaboración propia

Esta medición calcula de manera retroactiva la línea de base 2015-2016. El objetivo de este ejercicio es conocer el punto de partida sobre el cual se desarrollaron varios de los planes de desarrollo en Santa Fe. Así, este índice funciona como línea de base para la posterior medición de los progresos de desarrollo producidos por el Plan del Norte y por otros planes territoriales implementados.

Metodología

La metodología adoptada para el cálculo del índice siguió los parámetros y requerimientos establecidos en otros índices internacionales que miden desarrollo social. En particular se utiliza la metodología establecida por el Índice de Progreso Social (IPS) a nivel internacional¹².

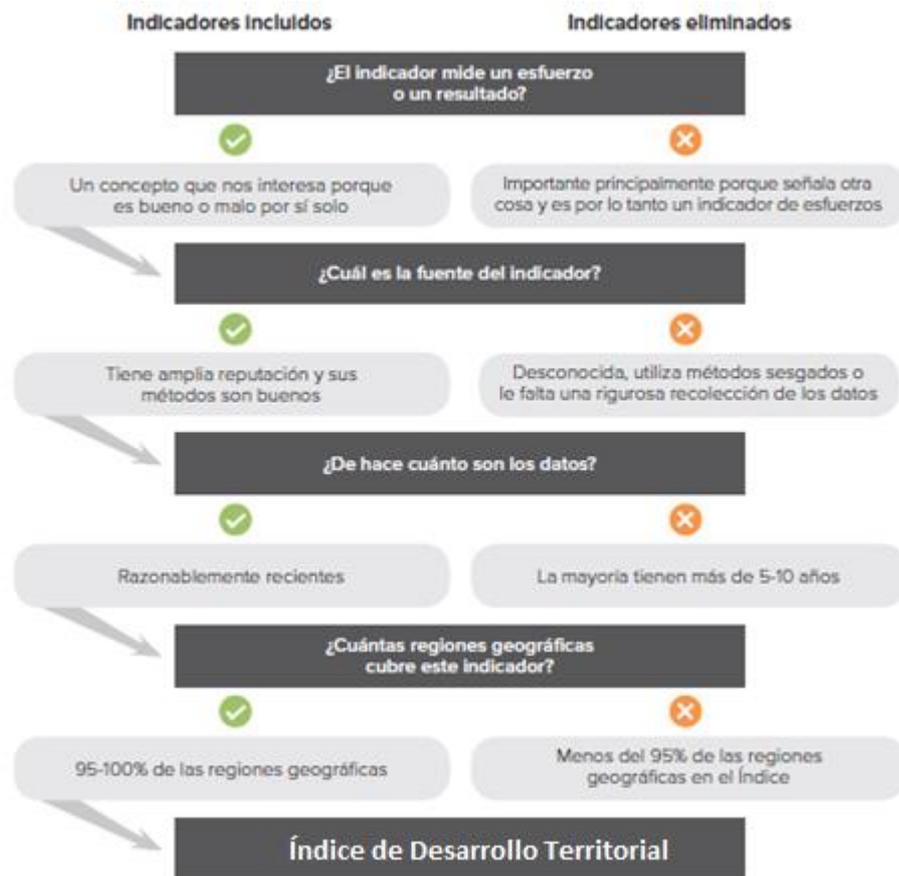
El IPDT se construye a partir de un promedio simple de los resultados agregados de los seis componentes. La decisión de adoptar una ponderación por igual de todos los componentes radica en no hay ninguna razón teórica o empírica clara para dar mayor ponderación a unos componentes más que a otros. Es decir, no existe evidencia sólida que sugiera que un componente sea más importante que otro para producir progreso o desarrollo.

Por su parte, los componentes se calculan a través de indicadores seleccionados a partir de las necesidades identificadas por los actores locales y con base en la disponibilidad de información (gráfico 2 muestra el árbol de decisión para la selección de indicadores). Los indicadores son agrupados usando promedios ponderados que se determinan a partir de un análisis de componentes principales (ACP). El anexo II muestra las ponderaciones finales de los indicadores para cada

¹² Para ver un mayor detalle sobre la metodología establecida para el cálculo del IPS internacional <https://www.socialprogressindex.com/assets/downloads/resources/es/Spanish-2017-Social-Progress-Index-Methodology-Report.pdf>

componente y su peso relativo en la producción del índice agregado.

Gráfico. Árbol de decisión para la selección de indicadores



Fuente: Adaptado a partir del IPS (Stern et al, 2017: 11)

Con el fin de garantizar la comparación de los resultados entre territorios y niveles del índice los puntajes finales por componente se calculan “utilizando un conjunto de datos estimados para el mejor y el peor escenario para cada indicador, además de los datos individuales para cada [unidad de análisis]” (Stern et al, 2017: 17). En el caso del índice IPS internacional, las utopías (límite superior) y distopías (límite inferior) de cada indicador se definen a partir de los casos con mejor y peor desempeño registrado desde el 2004 para todos los países disponibles, incluso aquellos que no forman parte de la muestra de análisis del IPS. Sin embargo, en implementaciones locales es más recomendable trabajar con los gobiernos y actores de la sociedad civil para establecer alguna regla que permita una generación transparente de esos mínimos y máximos a partir de los datos disponibles.

En el caso de Santa Fe, ante la falta de información histórica para los indicadores seleccionados se definió seleccionar al mejor y peor caso de cada indicador como utopía/ distopía. Estos escenarios se incluyen como parte del conjunto de datos al

momento de aplicar el ACP. La siguiente fórmula es utilizada para calcular la puntuación de componente para cada departamento (Stern et al, 2017):

$$(X_j - \text{Peor Escenario}) / (\text{Mejor Escenario} - \text{Peor Escenario}),$$

donde X_j es el valor bruto del componente para cada departamento

Es importante mencionar que, por lo general, el análisis de componentes principales (ACP) es utilizado para identificar patrones en los datos que permitan reducir el número de variables con la menor pérdida de información, no obstante, en el IPDT su finalidad principal es determinar qué indicadores aportan más variabilidad al modelo, por lo tanto, sirve para calcular la ponderación de los indicadores en cada uno de los seis componentes.

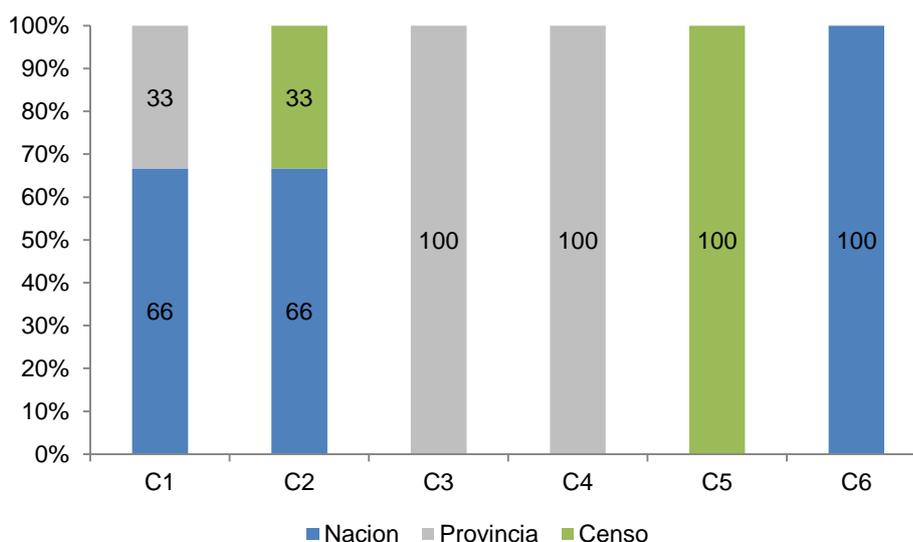
Datos

Un elemento crítico para el cálculo es contar con información de calidad. Ante la falta de encuestas de hogar representativas a nivel departamental, se recurrió a información administrativa y a proyecciones censales.

El gráfico 3 resume las fuentes de información utilizadas para la construcción del IPDT. De los 20 indicadores, 40% provienen de datos recolectados por el Gobierno Nacional, 35% son datos administrativos de las áreas de gobierno provincial y 25% son proyecciones censales. El 33% de los componentes usan solamente datos provinciales, mientras que otros dos componentes usan datos censales o nacionales exclusivamente. En el resto se emplean datos de diferentes fuentes.

Gráfico. Fuente de información

Modelo IPDT	
Datos Nación	8 (40%)
Datos Provincia Santa Fe	7 (35%)
Datos censales (proyectados)	5 (25%)
Total	20



Fuente: Elaboración propia

Un requerimiento para calcular el índice es que no falten datos para ninguna de las variables/observaciones de análisis. En este caso, todas las fuentes de información estaban completas, garantizando la calidad de la información reportada.

Box 2: ¿Cómo leer los resultados del IPDT?

El Índice Provincial de Desarrollo Territorial tiene una escala de 0 a 100 puntos, siendo 100 el puntaje máximo. Ese puntaje no tiene un carácter normativo, esto quiere decir que alcanzar un determinado valor no debe interpretarse como bueno o malo per se, en cambio, tiene más bien el propósito de informar el estado de avance de modo relativo a los retos acordados y expresados en los límites superiores (utopías) que se definen en el modelo.

Una vez que se confirmó la ausencia de variables faltantes se procedió a construir la base de datos y generar las variables que se requerían para el índice. Este proceso consistió primero en generar variables dicotómicas para todas las variables categóricas. Luego, se analizó si las variables se encontraban dentro de los parámetros posibles, es decir, sin valores por encima del máximo posible o por debajo del mínimo posible (ej. tasas de cobertura mayores al 100% o negativas). En tercer lugar, se identificaron las variables que requerían ser invertidas, es decir, variables cuyo aumento implica un deterioro del progreso social y viceversa. La tabla 1 detalla las variables que fueron modificadas de esta manera. Finalmente, los indicadores se estandarizaron.

Tabla. Variables invertidas

Componente	Indicador
Conectividad y estado cercano	Tasa de víctimas de homicidios culposos en siniestros viales
	Tasa de víctimas de lesiones culposas en siniestros viales
Educación	Porcentaje de estudiantes con desempeño por debajo del nivel básico- Aprender Matemática Primario
	Porcentaje de estudiantes con desempeño por debajo del nivel básico- Aprender Matemática Secundario
Salud	Mortalidad Materna
	Mortalidad Infantil
	Tasa de mortalidad neonatal
Niños, jóvenes y trabajo	% de nacidos vivos de madres menores de 20 años
	Porcentaje de puestos agricultura/comercio
Seguridad	Tasa de víctimas de homicidios dolosos
	Tasa de víctimas de delitos contra las personas
	Tasa de hechos de robos
	Tasa de víctimas de violaciones

Fuente: Elaboración propia

Análisis de robustez del modelo

Para construir el IPDT es necesario realizar test estadísticos que aseguren que el proceso de agregación de variables es robusto, para evitar así distorsiones comunes en la elaboración de índices sintéticos, como la pérdida de información y/o la distorsión de las variables.

El primer test realizado fue la correlación lineal de Pearson entre los indicadores incluidos en cada uno de los doce componentes. Una correlación muy alta puede indicar la presencia de multicolinealidad, es decir, una situación en que el indicador en cuestión puede estar proporcionando básicamente la misma información que los otros. Por otra parte, una correlación muy baja, puede reflejar una situación en la

que los indicadores elegidos tienen muy poca relación entre sí, lo que puede ser señal de que el indicador no pertenece a ese componente.

Si bien esta situación puede ser detectada con la aplicación del análisis de componentes principales (ACP), que es empleado para determinar la ponderación de cada indicador dentro de un componente, es importante señalar que el análisis de la correlación lineal puede ayudar a detectar previamente posibles fuentes de inconsistencia interna del modelo. Por lo general, se debe evitar variables con una correlación por encima de 0.95 (con algunas excepciones) y/o con correlaciones negativas. Por otra parte, la condición de multidimensional del índice, hace posible que exista una relación de causalidad entre variables, en cuyo caso, deben efectuarse análisis complementarios.

En algunos casos, las correlaciones altas son predecibles por la estrecha relación que existe entre los conceptos medidos por los indicadores. En otros casos, la relación no es tan evidente pero la correlación puede dar pistas para un análisis más detallado. Finalmente, una correlación alta, puede deberse a la propia construcción del indicador.

Al utilizar el análisis de componentes principales (ACP), se busca capturar la máxima cuantía en la varianza de los datos, al mismo tiempo que reducir la redundancia entre los indicadores. Por ello, fue útil para determinar la ponderación de cada indicador dentro de un componente, procurando que esta ponderación sea equitativa entre los indicadores dentro de cada componente.

Luego se efectuaron los test de Alpha de Cronbach y Kaiser-Meyer-Olkin (KMO). El Alpha de Cronbach toma valores de 0 a 1, mide la variación entre indicadores de un mismo componente y muestra la calidad del proceso de agregación. Un Alpha de Cronbach adecuado es aquél que supera el valor de 0.7, dada la correlación entre algunas variables esto no se ha cumplido en algunos componentes. Sin embargo, y dada la importancia de los indicadores seleccionados se ha decidido no eliminar variables del modelo. El segundo, el test de Kaiser-Meyer-Olkin, es empleado para medir la calidad del análisis de componentes principales. El test KMO requiere que todos los componentes tengan un valor mínimo de 0.5. La tabla 2 muestra que el modelo utilizado tiene algunas dificultades para superar ambas pruebas, esto puede deberse en el uso de proyecciones censales que son por su naturaleza más imprecisas.

Tabla. Análisis robustez del modelo

Componente	Modelo IPDT	
	Alpha	KMO
Conectividad y estado cercano	0.5	0.6
Educación	0.7	0.8
Salud	0.6	0.4
Niños, jóvenes y trabajo	0.5	0.5
Educación Superior	0.8	0.5
Seguridad	0.8	0.6

Fuente: Elaboración propia

Resultados agregados del IPDT

Los resultados agregados del Índice a nivel provincial indican que la Provincia de Santa Fe cuenta con un nivel medio desarrollo territorial (tabla 3). La provincia alcanza los 52 puntos sobre una escala de 100 posibles, evidenciando que todavía existen desafíos importantes en materia de desarrollo.

Los datos por componente muestran un nivel diferenciado de desarrollo, existiendo brechas de casi 20 puntos entre componentes. Los componentes con mejor puntaje son los vinculados a educación los cuales cuentan con 62 de 100 puntos posibles. A pesar de ello, en ambos casos hay grandes grupos poblacionales que todavía no cuentan con acceso a educación de calidad, persistiendo fuertes disparidades entre regiones de la provincia. El componente de Seguridad se encuentra un punto por sobre la media del índice, con 53 de 100 puntos. En Argentina la seguridad es uno de los principales temas de preocupación a nivel nacional (Opina Argentina, 2017)¹³, Santa Fe incluso enfrenta serios desafíos en esta materia, siendo el índice un fiel reflejo de esas problemáticas. El componente de Conectividad y Estado Cercano se encuentra por debajo de la media, con 47 puntos. Finalmente, los componentes con desempeño más bajo son Salud y Niños, Jóvenes y Trabajo. En ambos casos el promedio provincial de desarrollo es de 45 puntos, evidenciando la necesidad de las políticas sociales implementadas por la

¹³ Según la consultora Opina Argentina, cerca del 30% de la población manifiesta que la seguridad es el principal problema de la Argentina (noviembre 2017).

gobernación. En lo que respecta al componente de Salud en particular, los resultados hallados son consistentes con lo observado a nivel nacional, donde Argentina presenta todavía tasas de mortalidad por encima de otros países de igual nivel de desarrollo.

Tabla 1. Resultados agregados por dimensión

Dimensión	Modelo IPDT
Conectividad y estado cercano	47
Educación	62
Salud	45
Niños, jóvenes y trabajo	45
Educación Superior	62
Seguridad	53
Índice	52

Nota: Valores municipales agregados utilizando la ponderación poblacional

Fuente: Elaboración propia

IPDT por departamento

La provincia de Santa Fe presenta un nivel desigual de desarrollo entre sus Departamentos, este fenómeno queda evidenciado en los gráficos 4 y 5 donde se observan estas brechas de desarrollo. La diferencia entre los dos extremos es sumamente importante, alcanzando los 50 puntos. Sin embargo la mayoría de los departamentos presentan índices superiores al promedio provincial; el 62% de los departamentos presentan un índice agregado mayor al promedio para la provincia, mientras que 36% se encuentra por debajo de este promedio.

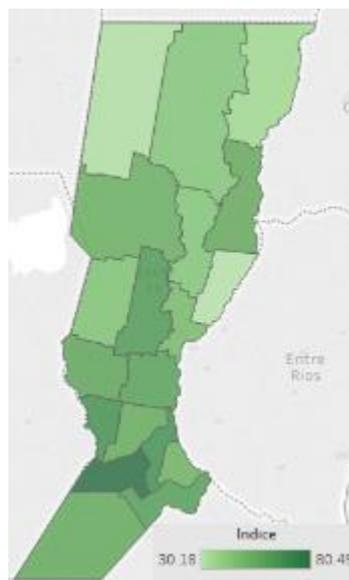
Si se ordenan los Departamentos según el nivel de desarrollo territorial, aquellos con un mayor desarrollo son: Caseros, Belgrano, San Lorenzo, Las Colonias y Constitución. Mientras que en la otra punta de la distribución se encuentran: Vera, San Justo, General Obligado, 9 de Julio y Garay. **Dada esta distribución desigual de oportunidades y la alta concentración de menores niveles de desarrollo en el norte provincial, el Plan del Norte resulta una política que tiene potencial de reducir las brechas de desarrollo relativo si es que consigue los resultados que describe en su teoría de cambio.**

De todas maneras es importante tomar en cuenta que los resultados de esta

primera medición deben leerse como la línea de base del estado de situación particular de cada uno de los departamentos. Gran parte de estas diferencias que se observan entre los departamentos son producto de una desigual distribución de oportunidades que derivó en los diferentes caminos críticos de desarrollo social y productivo que se observan actualmente. Por lo tanto, el lugar que ocupa cada departamento en este ranking no refleja los esfuerzos particulares de cada gobierno local sino el equilibrio desigual de oportunidades dentro de la provincia.

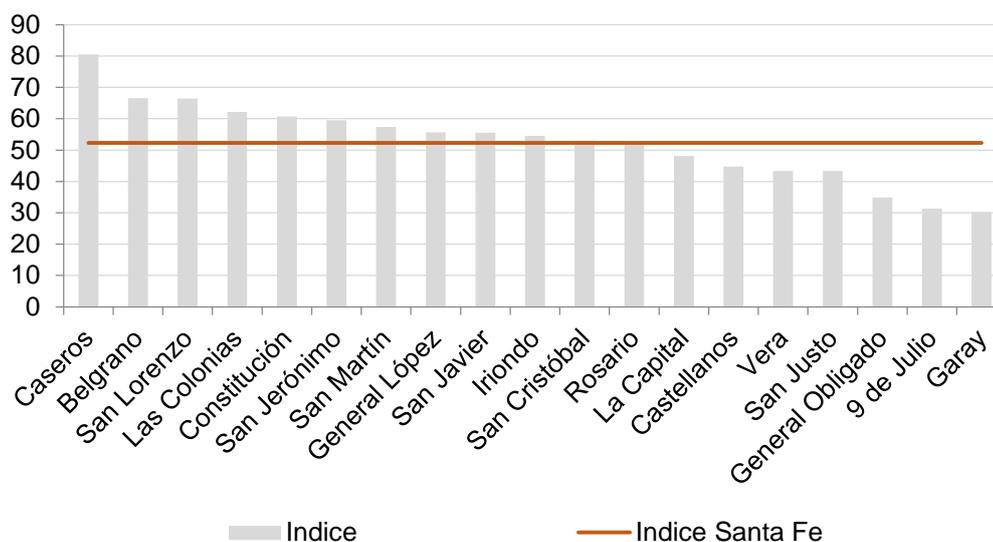
Es por eso que en las siguientes secciones cuando se analicen los resultados por componente se comparará a los departamentos contra su propio nivel de progreso social. El foco estará puesto entonces en identificar las fortalezas y debilidades que tienen los departamentos en su propio nivel de desarrollo, más que discutir sobre el lugar que ocupan los departamentos en el ranking.

Gráfico. Resultados IPDT por departamento



Fuente: Elaboración propia

Gráfico. Resultados IPDT por departamento



Fuente: Elaboración propia

Para profundizar el análisis y contrastar los resultados, a continuación se presentan algunas correlaciones entre variables exógenas al IPDT y los resultados agregados de índice por departamento. Todos los análisis que se presentan a continuación muestran relaciones de correlación lineal entre dos variables, por lo tanto es recomendable leer estos resultados con cautela ya que los mismos no determinan una relación causal entre ambas variables. Es decir que aun cuando se observen mejoras en algunas de estas variables exógenas no necesariamente se presentarán cambios en el IPDT.

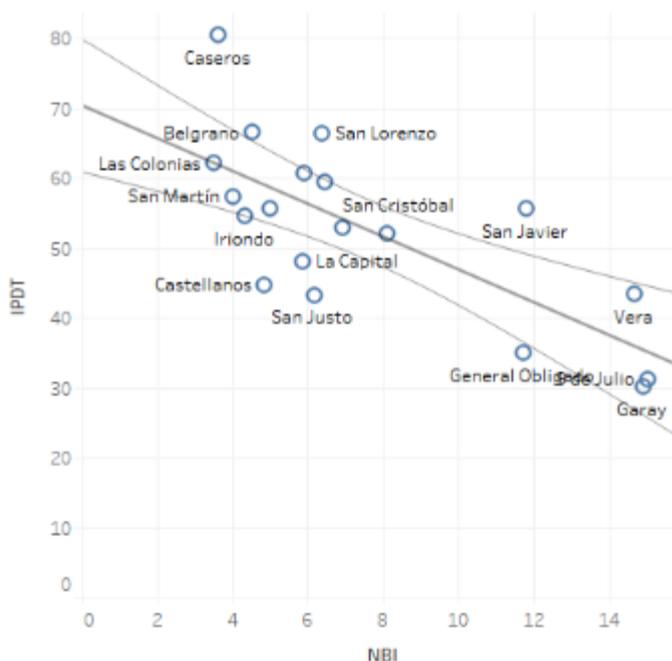
Primero, se analizó la vinculación entre el IPDT y los datos de pobreza a nivel local. Para ello, se seleccionó como variable de referencia al porcentaje de población con necesidades básicas insatisfechas según el censo 2010. Como se observa en el gráfico 6, existe una correlación negativa entre ambas variables. **Tal como se podría esperar, el aumento en un punto porcentual en la población con necesidades básicas insatisfechas está asociado con una disminución del IPDT en 2.3 puntos. Esta asociación estadísticamente significativa habla de la buena conformación del índice, pues a pesar de tener variables diferentes a las incluidas en el NBI se mueve de igual manera que ese indicador.**

Así, se observa que los departamentos con menores problemas de pobreza estructural tienen un mejor desempeño general en el Índice. Sin embargo, esta cuestión no es determinante en tanto existen casos de departamentos donde a pesar de tener similares niveles de NBI alcanzan resultados divergentes en materia de progreso social. Por ejemplo San Justo y San Lorenzo tienen porcentajes similares de población con NBI (6.2% y 6.4% respectivamente), no obstante, San Lorenzo tiene 23 puntos más en el IPDT.

También se presenta el caso donde departamentos con niveles muy diferentes de

pobreza, medida vía NBI, muestran similares resultados de desarrollo. Así se puede ver que Vera y La Capital tienen un índice similar (43 y 48 puntos respectivamente), sin embargo Vera casi triplica la tasa de NBI que tiene La Capital.

Gráfico. IPDT y NBI



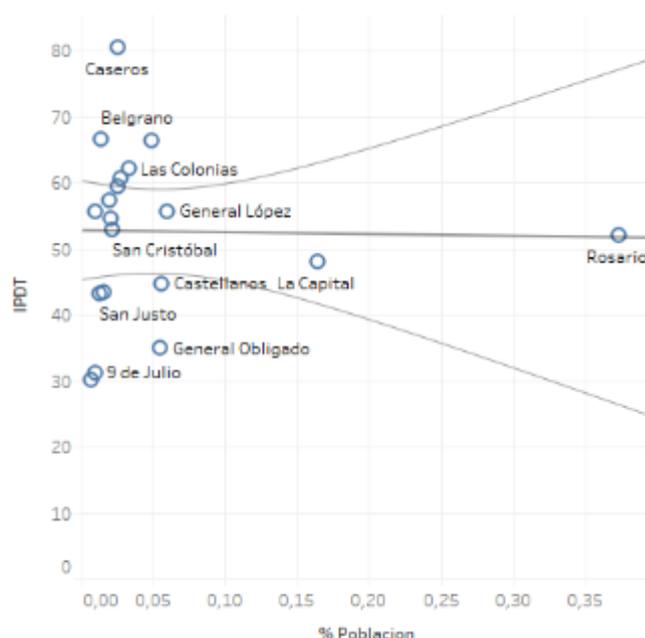
Nota: El dato porcentaje de población con necesidades básicas insatisfechas (NBI) es del Censo 2010.

Fuente: Elaboración propia

También se analizó la relación entre el tamaño del departamento medido por población y los resultados del índice. A priori uno podría imaginar que aquellos departamentos que concentran la mayor cantidad de personas son también aquellos con mayores oportunidades de crecimiento económico o de disposición de recursos fiscales, sin embargo, también podría ocurrir lo opuesto, donde departamentos con menor cantidad de población puedan asignar más eficientemente sus recursos hacia sectores poblacionales con mayores necesidades. Los resultados de este ejercicio muestran una correlación leve y negativa que no alcanza significancia estadística, implicando que **en la práctica el tamaño del departamento, medido por población, no está asociado con el desempeño en el índice** (gráfico 7)¹⁴.

¹⁴ Si se extraen del análisis a los dos departamentos con mayor población, Rosario y La Capital, la correlación entre ambas variables pasa a ser positiva. Sin embargo la misma sigue sin mostrar una asociación estadísticamente significativa.

Gráfico. IPDT y población



Nota: El dato porcentaje de población se realizó en base a proyecciones del Censo 2010.

Fuente: Elaboración propia

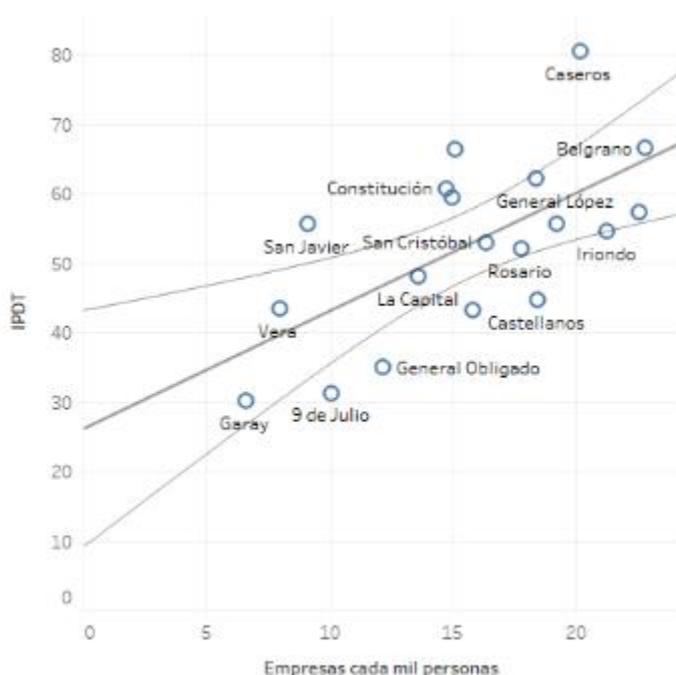
En tercer lugar se observó la vinculación del Índice y la actividad económica local medida a partir de la cantidad de empresas en el territorio por cada 1000 personas. La hipótesis es que la presencia de mayores oportunidades económicas podría estar ligada a un mayor desarrollo social y territorial. Desde el punto de vista teórico, “existen buenas razones para suponer que la correlación entre el crecimiento económico y el progreso social se debe en gran parte al hecho de que el crecimiento económico provee mayores recursos para invertir en temas sociales, a través del consumo privado, la inversión privada, y la inversión y gastos públicos. Sin embargo, claramente existe una relación causal en la otra dirección: mejores resultados sociales en términos de sanidad, educación, seguridad personal, oportunidades y otros, son esenciales para la productividad y un mejor desempeño económico. Por lo tanto, la relación entre el desarrollo económico y el progreso social es compleja, y la causalidad puede ir en ambas direcciones” (Porter y Stern, 2017: 26).

El gráfico 8 muestra una correlación positiva y estadísticamente significativa entre ambas variables, tal como podría esperarse según la hipótesis planteada. **Mejorar el indicador de empresas por cada 1000 personas en una unidad está asociado con un aumento en el IPDT de 1.7 puntos.**

El gráfico 8 también deja en evidencia que existen departamentos con similares niveles de oportunidades económicas que alcanzan resultados divergentes en materia de desarrollo social y territorial. En otras palabras,

podría darse el caso de departamentos que alcancen niveles de progreso social inferiores o superiores a los presentes en otros departamentos con similares capacidades económicas. Por ejemplo, San Javier supera considerablemente el desempeño que presenta 9 de Julio aun cuando ambos tienen similar cantidad de empresas cada 1000 personas. Y a su vez, San Javier alcanzan niveles de desarrollo territorial similar a los de San Martín (56 y 57 puntos respectivamente), aunque lo hacen con una cantidad de empresas cada 1000 personas considerablemente menor (9 vs 23 empresas cada mil personas).

Gráfico. IPDT y empresas cada 1000 personas



Nota: El dato de cantidad de empresas es de 2015. El dato de población se calculó en base a proyecciones del Censo 2010.

Fuente: Elaboración propia

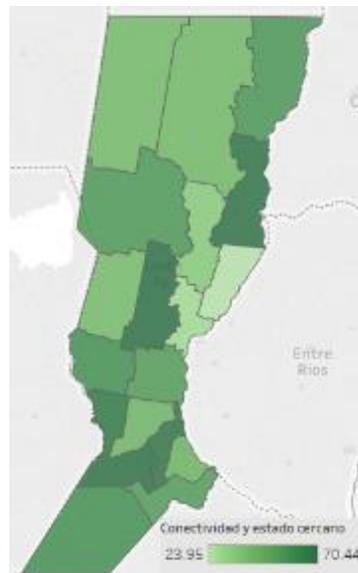
En conclusión, las variables exógenas sirven para corroborar que el índice se comporta adecuadamente y es consistente con otra información disponible. Y a su vez confirmar, que a pesar de estar correlacionadas, estos factores externos no son los únicos determinantes de la situación social observada en los departamentos. Esto plantea la necesidad de pensar políticas innovadoras que faciliten la mejora de los indicadores y componentes del índice, pero que no pierdan de vista la mirada integral de desarrollo socio-económico.

Resultados por componente

Conectividad y Estado cercano

El primer componente del índice, Conectividad y Estado Cercano agrupa tres indicadores vinculados a transporte y participación ciudadana. En particular se incluye: la tasa de víctimas de Tasa de víctimas de homicidios culposos en siniestros viales (cada 1000 personas), tasa de víctimas de lesiones culposas en siniestros viales (cada 1000 personas) y el porcentaje de personas que cumplieron con la obligación de votar en las últimas elecciones generales a cargos provinciales (en este caso 2015 gobernador). **En el promedio agregado para la Provincia de Santa Fe en este componente alcanza los 47 puntos sobre 100 posibles.**

Gráfico. Resultados del componente Conectividad y estado cercano



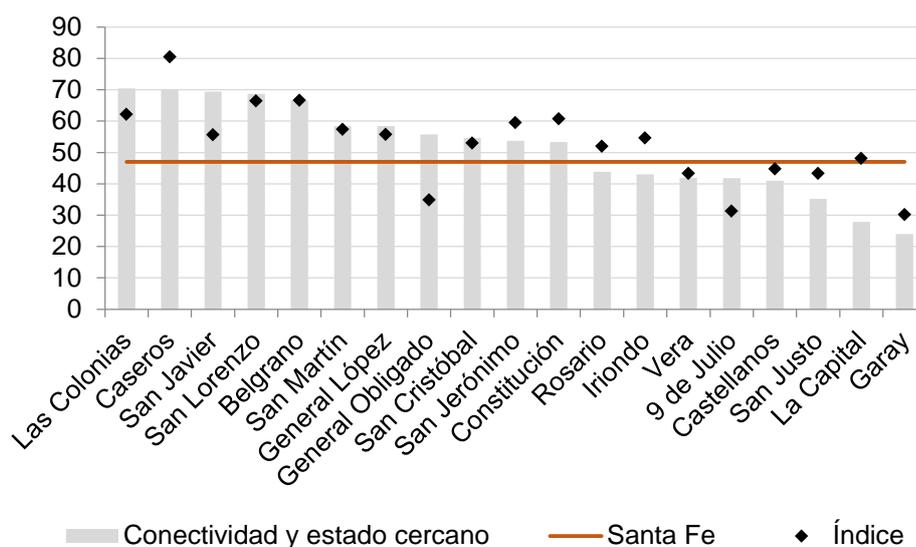
Fuente: Elaboración propia

Tal como fue observado en el índice agregado, el desempeño de los departamentos difiere considerablemente (gráfico 9). **Los departamentos con mejor rendimiento en esta dimensión tienen 70 puntos, mientras que el último departamento alcanza solamente 24 puntos sobre 100.** Es decir que los departamentos con mejor desarrollo casi triplican el puntaje observado en las localidades con resultados más bajos. En general, los departamentos con mejor desempeño en este componente son también aquellos que se ubicaban en las mejores posiciones del ranking agregado del índice. Por su parte, gran parte de los departamentos con peor desempeño agregado del IPDT se ubican también las últimas posiciones en esta dimensión (gráfico 10).

A pesar de que la distribución entre el resultado global del IPDT y este primer componente es similar, existen algunos casos de departamentos que presentan cambios importantes en los puntajes obtenidos en esta dimensión.

Los departamentos que presentan ventajas relativas en el primer componente son General Obligado, San Javier y 9 de Julio, que obtienen 21, 14 y 11 puntos por encima de su desempeño en el índice agregado. A pesar de la mejora, 9 de Julio sigue ubicándose por debajo del desempeño promedio de la provincia en este componente. En el sentido contrario, los departamentos de La Capital, Iriondo y Caseros tienen un peor desempeño relativo en esta dimensión en comparación con los resultados agregados del índice (perdiendo 20, 12 y 10 puntos respectivamente).

Gráfico. Conectividad y estado cercano por departamento



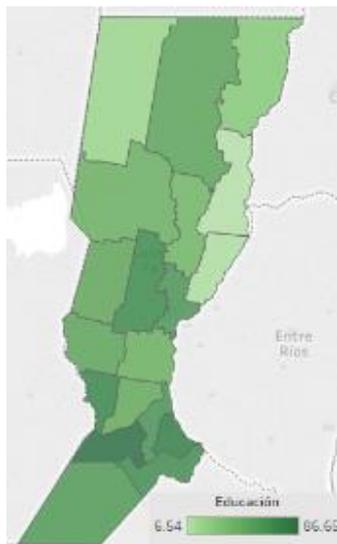
Nota: Las barras grises muestran el puntaje obtenido por el departamento en el componente. La línea naranja muestra el promedio ponderado por población para la provincia de Santa Fe en su conjunto. Finalmente los puntos negros muestran el puntaje obtenido por cada departamento en el Índice Provincial de Desarrollo Territorial.

Fuente: Elaboración propia

Educación

El componente de educación se enfoca en la calidad de la educación básica. Para ello se miden tres indicadores: Porcentaje de estudiantes con desempeño por debajo del nivel básico en la prueba Aprender Matemática de nivel primario y secundario y el porcentaje de personas con estudios secundarios completos.

Gráfico. Resultados del componente Educación

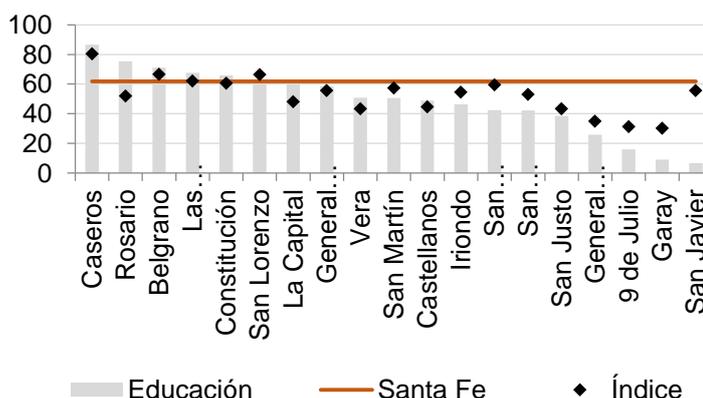


Fuente: Elaboración propia

El desempeño para este componente a nivel provincial es de 62 puntos sobre 100. El gráfico 11 muestra la amplia dispersión en los resultados obtenidos por cada uno de los departamentos. El departamento con mejores resultados obtuvo 87 puntos, mientras que el departamento con resultados más bajos obtuvo solamente 7 puntos. **Sólo 30% de los departamentos obtuvo igual o mejor puntaje que el promedio provincial en este componente.**

Al analizar las brechas entre los resultados del componente Educación y el IPDT (gráfico 12) se puede observar 47% de los departamentos presentan brechas positivas entre los resultados de este componente y el IPDT. En particular Rosario, La Capital y Vera son los departamentos con brechas positivas más amplias (23, 13 y 7 puntos respectivamente). En contraste, 53% muestra brechas negativas, siendo los departamentos de San Javier, Garay y San Jerónimo aquellos con mayores gaps entre ambas mediciones (49, 21 y 17 puntos respectivamente).

Gráfico. Educación por departamento



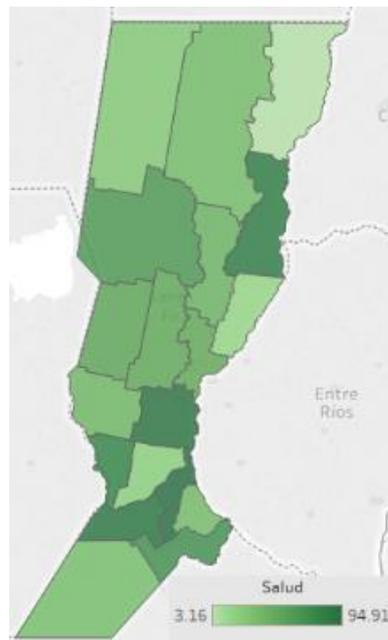
Nota: Las barras grises muestran el puntaje obtenido por el departamento en el componente. La línea naranja muestra el promedio ponderado por población para la provincia de Santa Fe en su conjunto. Finalmente los puntos negros muestran el puntaje obtenido por cada departamento en el Índice Provincial de Desarrollo Territorial.

Fuente: Elaboración propia

Salud

El tercer componente contempla indicadores vinculados a la salud, para esta medición se tomaron tres indicadores clásicos de salud básica: Mortalidad materna, mortalidad infantil y mortalidad neonatal.

Gráfico. Resultados del componente Salud



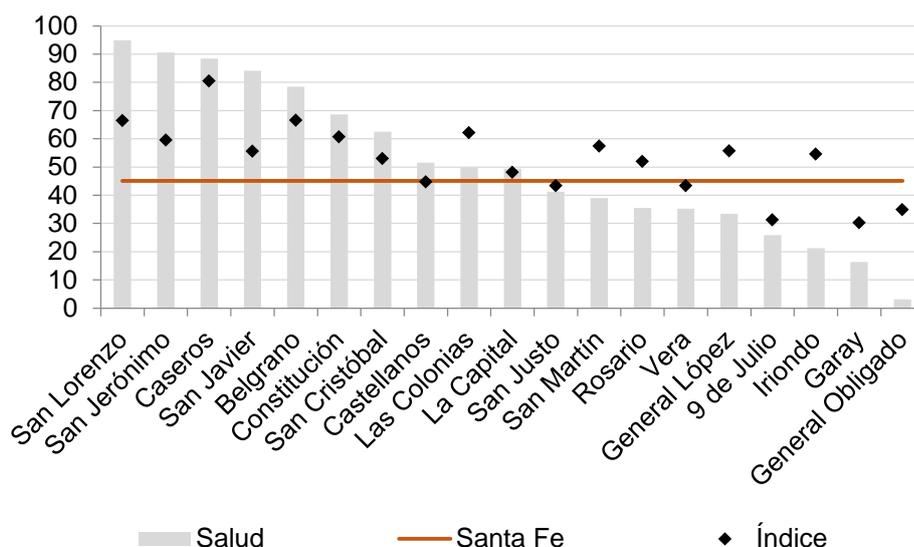
Fuente: Elaboración propia

En el componente Salud, el promedio provincial obtenido fue de 45 puntos sobre 100. El gráfico 13 muestra los resultados por departamento, evidenciando resultados altamente dispares. En este componente, 53% de los departamentos obtuvo puntajes superiores a la media provincial. **El departamento con mejor puntaje en este componente, San Lorenzo, supera en 92 puntos a los resultados obtenidos por aquel con peor resultado, General Obligado.** Esta amplitud entre las dos puntas de la distribución muestra las grandes disparidades de oportunidades al interior de la provincia.

El 42% de los departamentos muestran resultados superiores en este

componente en comparación con el índice agregado (gráfico 14). Aquellos con las mayores brechas entre ambas medidas con San Jerónimo, San Javier y San Lorenzo, con un resultado en este componente que supera en casi 30 puntos al desempeño en el índice. La situación contraria se presenta en General López, General Obligado e Iriondo.

Gráfico. Salud por departamento



Nota: Las barras grises muestran el puntaje obtenido por el departamento en el componente. La línea naranja muestra el promedio ponderado por población para la provincia de Santa Fe en su conjunto. Finalmente los puntos negros muestran el puntaje obtenido por cada departamento en el Índice Provincial de Desarrollo Territorial.

Fuente: Elaboración propia

Niños, jóvenes y trabajo

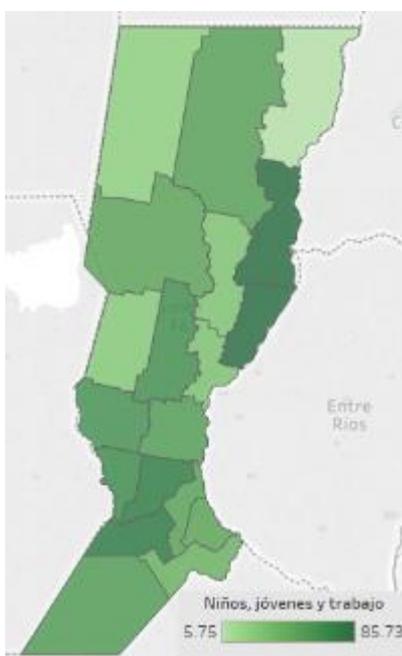
El cuarto componente del IPDT mide algunos indicadores de resultado vinculados con las oportunidades de niños, jóvenes y trabajadores. Así se incluyen indicadores como el porcentaje de niños menores de 5 años que asisten a jardín de infantes, el porcentaje de nacidos vivos de madres menores de 20 años y el porcentaje de puestos agricultura/comercio.

En este componente Santa Fe también obtiene 45 puntos, aunque casi 70% de los departamentos presentan resultados por sobre la media provincial. Como se observó en otros componentes, en este también hay amplitud muy grande entre los resultados de los departamentos con mejor y peor puntaje (gráfico 15). En particular, Garay y San Javier obtienen 86 puntos, mientras que General Obligado solo alcanza los 6.

Garay no es solamente el que mejor desempeño tiene en este componente, sino también es el departamento con mayor brecha positiva entre los resultados obtenidos en esta dimensión y el índice agregado. La brecha entre ambas medidas es de 56 puntos. Otros departamentos con brechas positivas grandes son San Javier e Iriondo con 30 y 21 puntos respectivamente.

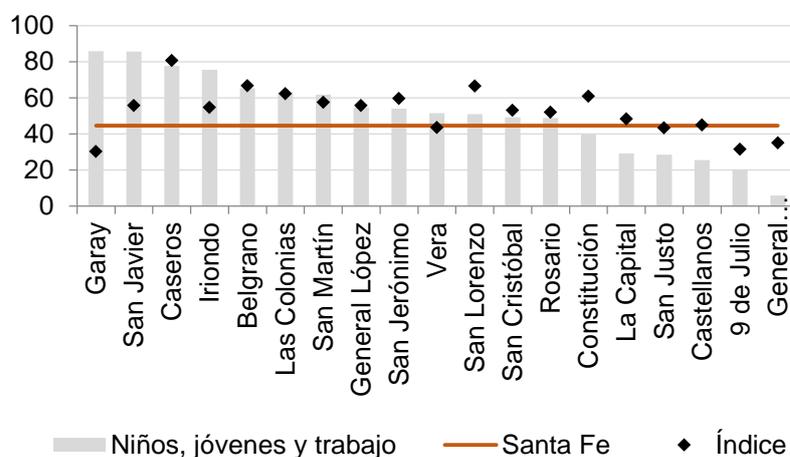
Sin embargo, **68% de los departamentos tiene un desempeño menor en este componente que en el índice en su conjunto** (gráfico 16). Los casos con mayores brechas negativas se presentan en General Obligado, Constitución y Castellanos.

Gráfico. Resultados del componente Niños, Jóvenes y Trabajo



Fuente: Elaboración propia

Gráfico. Niños, Jóvenes y Trabajo por departamento



Nota: Las barras grises muestran el puntaje obtenido por el departamento

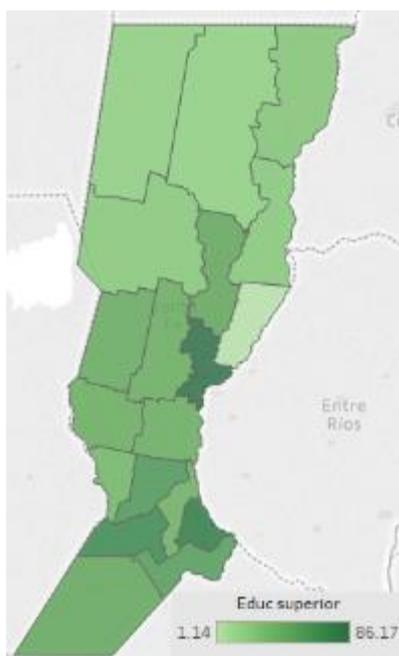
en el componente. La línea naranja muestra el promedio ponderado por población para la provincia de Santa Fe en su conjunto. Finalmente los puntos negros muestran el puntaje obtenido por cada departamento en el Índice Provincial de Desarrollo Territorial.

Fuente: Elaboración propia

Educación Superior

El quinto componente mide el acceso a la educación superior; este componente es de vital importancia para el desarrollo social y económico de mediano plazo ya que posibilita la mejora continua en la productividad. En este caso se tomaron 4 indicadores: Porcentaje de hombres con terciario completo, porcentaje de mujeres con terciario completo, porcentaje de hombres con universitario completo, porcentaje de mujeres con universitario completo.

Gráfico. Resultados del componente Educación Superior



Fuente: Elaboración propia

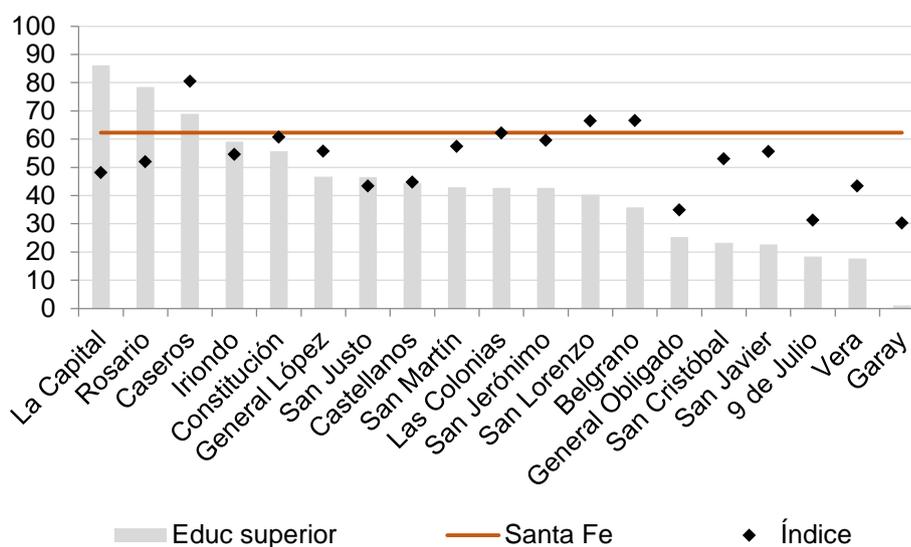
Tal como fue observado en el componente de educación básica, **el promedio provincial para esta dimensión alcanza a los 62 puntos sobre 100**. Sin embargo **solo 3 departamentos obtienen un promedio superior en esta dimensión**. Tal como fue observado en todos los otros aspectos, los resultados obtenidos difieren significativamente entre departamentos (gráfico 17).

La Capital y Rosario concentran los mejores resultados en materia de Educación

Superior, lo cual no es sorprendente ya que estas dos ciudades concentran a gran parte de las universidades y centros de estudios de la provincia. En esta dimensión ambos departamentos consiguen tener brechas positivas respecto a los resultados que obtienen en el índice agregado, presentando resultados mejores en esta dimensión que superan en casi 30 puntos a aquellos que tienen en el IPDT.

En contraste, Garay, Vera y 9 de Julio son los departamentos con desempeños más bajos y menor retención de capital humano (gráfico 18). No obstante, al comparar con el rendimiento medio de los departamentos en el IPDT, los departamentos con peores resultados relativos en esta dimensión son San Javier, Belgrano y San Cristobal. En estos casos, los departamentos obtienen cerca de 30 puntos menos en este componente respecto al índice agregado.

Gráfico. Educación Superior por departamento



Nota: Las barras grises muestran el puntaje obtenido por el departamento en el componente. La línea naranja muestra el promedio ponderado por población para la provincia de Santa Fe en su conjunto. Finalmente los puntos negros muestran el puntaje obtenido por cada departamento en el Índice Provincial de Desarrollo Territorial.

Fuente: Elaboración propia

Seguridad

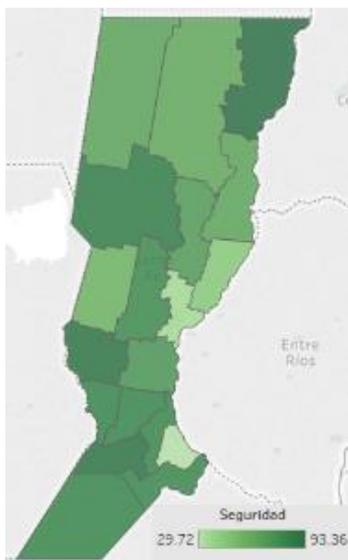
El último componente analizado es el de seguridad. Para medir el desempeño de esta dimensión se utilizaron las estadísticas del ministerio de seguridad nacional, en particular se seleccionaron 4 indicadores de resultado: Tasa de víctimas de homicidios dolosos, tasa de víctimas de delitos contra las personas, tasa de hechos de robos y tasa de víctimas de violaciones. En todos los casos las tasas eran hechas

cada mil personas.

El promedio obtenido por la provincia para este componente es de 53 puntos sobre 100. En este caso, 84% de los departamentos obtuvo puntajes superiores a la media provincial. Pero tal cual como se observó en todos los componentes, hay una amplia variación en los resultados obtenidos en esta dimensión cuando se observan los resultados por departamento (gráfico 19).

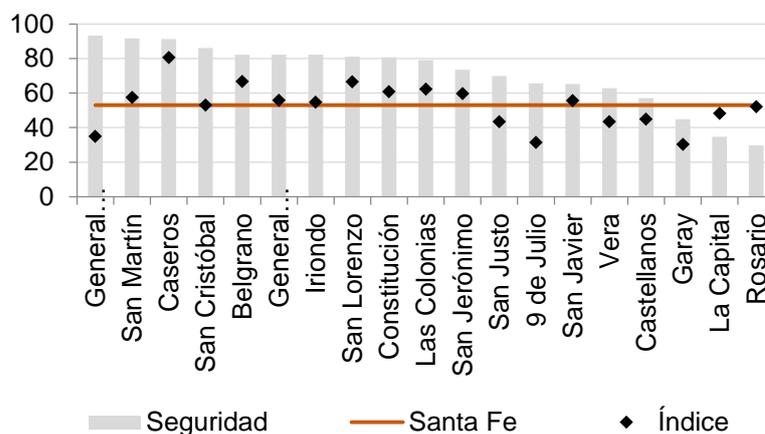
Para este componente, sólo 2 departamentos presentan brechas negativas entre los resultados de la dimensión Seguridad y aquellos obtenidos en el índice agregado. No es sorprendente que los dos departamentos sean La Capital y Rosario, con resultados 13 y 22 puntos más bajos en esta dimensión, en tanto son los distritos donde hay mayores conflictos de seguridad.

Gráfico. Resultados del componente Seguridad



Fuente: Elaboración propia

Gráfico. Conectividad y estado cercano por departamento



Nota: Las barras grises muestran el puntaje obtenido por el departamento en el componente. La línea naranja muestra el promedio ponderado por población para la provincia de Santa Fe en su conjunto. Finalmente los puntos negros muestran el puntaje obtenido por cada departamento en el Índice Provincial de Desarrollo Territorial.

Fuente: Elaboración propia

Comentarios finales

La provincia de Santa Fe es la 3ra provincia que más aporta al producto interno bruto, después de la Provincia de Buenos Aires y Ciudad de Buenos Aires (INDEC). También es la 3ra provincia más grande en términos de población, la 4ta provincia con menor porcentaje de hogares con NBI y es la 5ta con menor tasa de personas sin servicio de salud (INDEC, 2010). Sin embargo este progreso no llega a todos los rincones de Santa Fe de la misma manera y este ejercicio de medición muestra las realidades diferenciadas que existen dentro de la provincia.

En términos de metodología y datos, los resultados del IPDT muestran que necesario invertir más recursos en la creación de información sistematizada. Actualmente existen múltiples relevamientos y bases de datos en el gobierno pero solo algunas pocas proveen desagregados departamentales. Incluso muchas de estas bases no son actualizadas regularmente, limitando la identificación de tendencias y estacionalidades. Aun cuando la provincia es de las que mejores datos tiene, sigue siendo deficiente para producir evidencia relevante y oportuna. **El ejercicio de medición, monitoreo y evaluación del Plan del Norte es una instancia sumamente importante para mejorar las capacidades de producción y sistematización de datos administrativos.**

Sin información de calidad es difícil poder identificar a tiempo los problemas que afectan a la población y diseñar políticas públicas adecuadas para impulsar el desarrollo. El IPDT busca aportar evidencia estandarizada que facilite la identificación y cuantificación de las brechas entre departamentos, facilitando la discusión informada sobre la magnitud de los problemas. Esta medición representa la línea de base de desarrollo territorial, media para los años 2015-2016, la continuidad en el tiempo y la institucionalización de esta herramienta de monitoreo podría mejorar tanto la gestión del gobierno como la rendición de cuentas a la ciudadanía. Complementando estos datos con evaluaciones de procesos, resultado e impactos se podrían extraer aprendizajes para alcanzar más rápidamente las metas de progreso social.

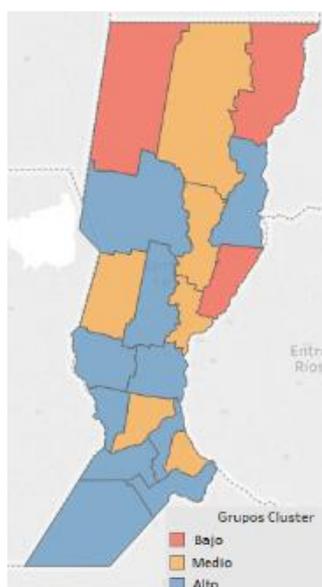
En lo que respecta a los resultados, el IPDT muestra que el nivel de desarrollo social en la provincia es medio con 52 puntos sobre 100. La distribución de los puntajes por departamento refleja la existencia de realidades muy diversas dentro de la provincia, existiendo brechas de progreso importantes. Los datos

entonces destacan la relevancia del Plan del Norte para generar desarrollo con equidad.

Al analizar los resultados a la luz de otras variables exógenas al índice, se encuentran tendencias y comportamientos consistentes a los observados a partir del IPDT. El IPDT está correlacionado con el porcentaje de personas con necesidades básicas insatisfechas, existiendo una asociación negativa estadísticamente significativa entre ambas variables. Además, se observa una correlación positiva con la actividad productiva local, donde a mayor cantidad de empresas cada mil habitantes en un departamento mayor es el puntaje en el IPDT observado.

Las diferencias dentro de la provincia queda claramente a la vista al realizar un análisis de cluster¹⁵ utilizando los datos del IPDT agregado y sus seis componentes. A partir de este análisis se construyen tres grupos: el primero compuesto por tres departamentos con bajo nivel de desarrollo, un segundo grupo con 6 departamentos con niveles medios de desarrollo y un tercer grupo con 10 departamentos de nivel alto de desarrollo (gráfico 21).

Gráfico. Agrupamiento de los departamentos según progreso social



Nota: Agrupamiento realizado utilizando análisis de cluster a partir de los resultados del IPDT y sus 6 componentes

Fuente: Elaboración propia

¹⁵ “El análisis de clusters (o análisis de conglomerados) es una técnica de análisis exploratorio de datos para resolver problemas de clasificación. Su objeto consiste en ordenar objetos (personas, cosas, animales, plantas, variables, etc.) en grupos (conglomerados o clusters) de forma que el grado de asociación/similitud entre miembros del mismo cluster sea más fuerte que el grado de asociación/similitud entre miembros de diferentes clusters. Cada uno se describe como la clase a la que sus miembros pertenecen” (Villardón, 2007: 2).

La tabla 4 presenta los datos estadísticos básicos de las 7 variables que se usaron para conformar los grupos y las descriptivas de las variables exógenas. En vistas a como se construyeron los grupos no es sorprendente que los resultados para aquellos departamentos con nivel bajo de desarrollo sean consistentemente aquellos con los resultados promedio más bajos en todos los componentes. Los componentes de Salud y Educación son lo que muestran resultados más dispares, por lo tanto cualquier mejora que se pueda hacer en estos aspectos podría tener grandes impactos en reducir las brechas de desarrollo existentes. En esta línea hay que también impulsar aquellas políticas que tiendan a mejorar la infraestructura y el acceso a servicios, siendo ambos factores críticos para mejorar la educación y la salud.

Los datos del IPDT pueden entonces contribuir a generar un dialogo informado, aportando evidencia a las instancias de gobernanza provincial. Las estadísticas presentadas en este trabajo muestran no sólo que los departamentos parten de diferentes niveles de desarrollo, sino también que presentan diferentes problemas.

Tabla. Comparación indicadores por cluster

	Bajo				Alto				Medio			
	%	Desví o Estan dar	min	max	%	Desví Estanda r	min	max	%	Desví Estanda r	min	max
Índice	32.12	2.45	30.18	34.88	47.67	4.75	43.31	54.57	61.74	7.98	52.98	80.49
Seguridad	67.96	24.31	44.92	93.36	56.08	20.32	29.72	82.19	81.33	7.87	65.15	91.63
Educación superior	14.95	12.46	1.14	25.33	55.41	24.94	17.74	86.17	42.19	13.75	22.72	68.96
Niños, jóvenes y trabajo	37.23	42.62	5.75	85.73	43.13	19.38	25.4	75.49	60.15	13.63	39.85	85.55
Salud	15.11	11.4	3.16	25.86	39.03	11.06	21.26	51.53	69.01	22.12	33.48	94.91
Educación	16.94	8.5	9	25.91	53.55	12.98	38.58	75.41	55.38	21.84	6.54	86.65
Conectividad y estado cercano	40.51	15.95	23.95	55.78	38.8	6.17	27.89	43.89	62.36	7.3	53.31	70.44
Población	75710	87322	20890	176410	342643	455296	40904	1193605	91154	49165	30959	191024

NBI	13.89	1.87	11.74	15.03	7.335	3.83	4.34	14.69	5.818	2.44	3.52	11.81
Empresas cada mil habitantes	9.626	2.81	6.601	12.18	15.82	4.61	7.983	21.25	17.35	4.15	9.14	22.8
Departamentos por categoría	3			6			10					

Nota: Las primeras 7 variables son las que se usaron para armar los clusters.

Fuente: Elaboración propia

2.3. Evaluación de resultados de los proyectos de infraestructura vial

Los proyectos de infraestructura vial en el norte de la Provincia de Santa Fe forman parte del eje de Conectividad de la línea estratégica de Integración Territorial del Plan del Norte y están asociados al objetivo de desarrollo que busca “consolidar una infraestructura de conectividad para el desarrollo productivo y social ampliando el acceso a los servicios de comunicación”.

En total se encuentran planificados 16 proyectos de infraestructura vial en el norte que apuntan a realizar mejoras en las rutas provinciales que conectan a diversas localidades y parajes en la región norte de la provincia. Del total de proyectos sólo 3 se encuentran finalizados o próximos a estar finalizados al menos en su primera etapa de ejecución, 3 se encuentran actualmente en ejecución y 10 se encuentran en elaboración o en licitación.

Ruta	Extensión total del proyecto (cantidad de kilómetros)	Alcance del proyecto (cantidad de localidades)	Estado
RP 2	50 km	3	Finalizados 44 Km
RP 13	150 km	3	Finalizado primera etapa de 50 km
RP 30	140 km	11	Finalizados 45 km de la 1ª etapa de 52 km (Ruta 13 - Gato Colorado)
RP 3	Sin datos	6	En ejecución tramo Intiyaco-

			Golondrina 13,5 km
RP 36	50 km	7	En ejecución tramo de 16,2 km
RP 96s	25 km	4	En ejecución 25 km
RP 31	Sin datos	2	Proyecto en elaboración tramo Intiyaco - Tartagal
RP 32 (tramo Tres Bocas – Villa Ana)	Sin datos	8	No planificado
RP 32 (tramo San Bernardo – RP 13)	Sin datos		Proyecto en elaboración
RP 35 (tramo Mojón de Fierro – RP 292s)	Sin datos	4	Proyecto en elaboración
RP 35 (tramo Las Arenas – Cañada Las Víboras)	89 km		Sin datos
RP 40	Sin datos	12	Proyecto en elaboración
RP 290s	17 km	2	Próxima licitación
RP 292s	19 km	2	Próxima licitación
RP 293s	22 km	1	Próxima licitación
RP 294s	30 km	1	Licitado Agosto 2017

Teoría del cambio de los proyectos de infraestructura vial

Las inversiones en infraestructura vial pueden implicar la construcción de nueva infraestructura o la mejora de las ya existentes y constituyen una condición necesaria, aunque no suficiente, para el crecimiento económico y el desarrollo. La forma en que dichas inversiones impactan sobre el crecimiento económico y desarrollo de una región implica una compleja cadena de resultados de corto y mediano plazo asociados con aspectos económicos y sociales tales como la estructura de costos de las empresas, la productividad de los factores, la conectividad y accesibilidad territorial y el bienestar general de la población (Rozas y Sánchez 2004; Calderón y Servén 2010). A continuación se detallan los distintos eslabones.

Resultados de corto plazo

Los resultados de corto plazo son todos aquellos que son afectados de manera directa, y pueden ser atribuidos, por la construcción y/o mejoramiento de la

infraestructura vial. La bibliografía sobre la materia suele reconocer tres tipos de efectos directos:

- Mejoras en la transitabilidad y accesibilidad a autopistas y/o rutas principales que conectan con centros urbanos (medido por lo general en el tiempo promedio de viaje).
- Disminución de los costos de transporte.
- Disminución en los precios de los insumos de producción y de consumo.

Resultados de mediano plazo

Asimismo, dichos efectos directos pueden potencialmente generar resultados de mediano plazo en relación a dos dimensiones fundamental: i) impulso a las actividades económicas y ii) mejoras en la inclusión social (Berg et al 2015). A continuación se describen cada una de ellas.

Promoción de actividades económicas: las mejoras en el acceso a los mercados a través de una mejor accesibilidad a los principales centros urbanos y una disminución de los costos de transporte puede producir cambios sobre el comportamiento de los productores y empresas.

- Se ha encontrado, por ejemplo, que la probabilidad de que los productores agropecuarios utilicen tecnologías más modernas de producción se incrementa cuando disminuyen los costos de transporte.
- Asimismo, las mejoras de acceso a los mercados puede promover la decisión de empresas a localizarse en la región y la aglomeración de empresas puede conducir a un incremento en la productividad de las mismas debido a efectos de aglomeración o la atracción de otras empresas más productivas y a un incremento en el nivel de producción.
- Finalmente, se ha observado que se incrementa la creación de empleo en el sector manufacturero e impulsa un cambio en la estructura de empleo desde el sector agropecuario al sector manufacturero.

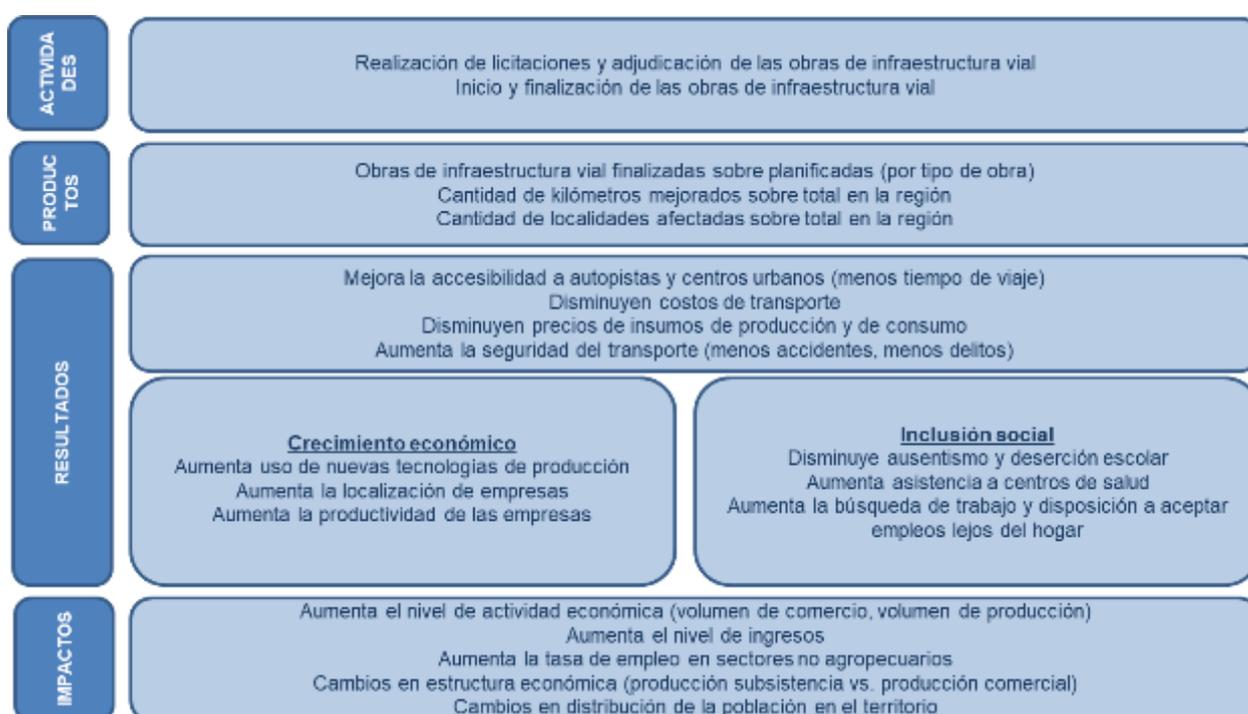
Mejoras en la inclusión social: por su parte la mejora en la accesibilidad y disminución de costos de transporte puede tener efectos directos sobre diversas dimensiones de la inclusión social tales como el acceso a los mercados de trabajo y a servicios públicos de educación y salud.

- Por un lado, en relación con los mercados de trabajo frecuentemente se ha encontrado que la inexistencia de conexiones entre los lugares de empleo y los lugares de residencia acentúa el desempleo y los bajos salarios de los trabajadores menos calificados en tanto disuade a las personas desempleadas a aceptar trabajos distantes e incrementa los costos de búsqueda de empleo (Gobillon y Selod 2007).

- Por su parte, se ha encontrado que la mejora en la infraestructura vial tiene efectos positivos sobre las tasas de matriculación escolar (Khandker et al 2009).
- Respecto a la salud, se ha encontrado que un mejor acceso tiene efectos sobre aspectos vinculados a la seguridad alimentaria de la población en tanto garantiza un mejor acceso a los alimentos y a precios más bajos.

Impactos

Se espera que los resultados de mediano plazo tengan un efecto positivo sobre el crecimiento económico, el nivel de ingresos y la tasa de empleo de las localidades afectadas por los proyectos de infraestructura vial.



Diseño de la evaluación

La realización de evaluaciones que permitan atribuir relaciones causales entre los proyectos de infraestructura vial realizados y sus efectos requiere de metodologías rigurosas que permitan identificar contrafactuales válidos para poder comparar a las poblaciones de las localidades afectadas por los proyectos así como también información de línea de base.

Dada las carencias de datos observadas que permitan construir contrafactuales válidos se propone la realización de una evaluación de resultados a fin de poder identificar cambios de corto y mediano plazo. A continuación se detallan: i) las características de las evaluaciones de resultados y su diferencia con las evaluaciones de impacto, ii) los objetivos de la evaluación de resultados que se propone realizar sobre los proyectos de infraestructura vial en el Norte de Santa Fe y iii) la metodología que se propone utilizar.

Características de la evaluación de resultados

La evaluación de resultados tiene como objetivo principal estudiar los cambios en las condiciones de los beneficiarios como consecuencia (directa o indirecta, atribuible o no) de los productos entregados por una intervención en un horizonte de corto y mediano plazo (SINERGIA 2012).

Debido a las limitaciones que presenta la evaluación de resultados para “atribuir” los cambios observados a un programa/política, este tipo de evaluación suele focalizarse en el eslabón de la cadena de valor en el cual se observan los cambios en los actores y/o en el contexto que están vinculados a los productos y/o servicios que entrega el programa/política evaluado. En el corto plazo los resultados pueden responder a preguntas sobre el conocimiento o habilidades adquiridas y sobre cambios en el comportamiento.

En síntesis, la evaluación de resultados tiene las siguientes características:

- Realiza un análisis descriptivo de los cambios que ha generado la intervención, sin tener certeza sobre la magnitud del cambio ocasionado únicamente por el programa.
- Se centra en las modificaciones de los comportamientos y contextos relacionados con la población beneficiaria de los productos entregados por la política pública.
- Especifica los esfuerzos de las instituciones y de las partes interesadas en el proceso de intervención.

Objetivos de la evaluación de resultados

Los objetivos que se plantea la evaluación de resultados de los proyectos de infraestructura vial son los siguientes:

- i) Valorar la **calidad de la infraestructura vial** entregada en términos tanto del tipo de mejoras realizadas como de la extensión de la red.
- ii) Indagar sobre los **efectos directos de corto plazo** que pueden ser atribuidos de manera directa a la mejora de las rutas vinculados a la transitabilidad y costos de transporte.
- iii) Indagar sobre los **efectos directos de mediano plazo** vinculados tanto a cambios en las actividades productivas como a la inclusión social de los habitantes de las localidades afectadas.

Metodología

Dada la imposibilidad de implementar un diseño de evaluación que permita atribuir relaciones causales entre los proyectos de infraestructura vial y sus efectos, se propone realizar un estudio observacional de tipo cualitativo a fin de indagar sobre la existencia de los efectos directos de corto y mediano plazo que han sido identificados a partir de la teoría de cambio anteriormente descrita.

Para ello se definió recoger información sobre un conjunto de variables de interés buscando identificar procesos de cambio ocurridos en las poblaciones de las localidades afectadas de manera directa o indirecta a partir de la mejora de la red de infraestructura vial. A continuación se detallan las principales variables que se espera puedan ser afectadas por los proyectos de mejora de la infraestructura vial.

Dimensión	Variables
Calidad de los productos de infraestructura vial	<ul style="list-style-type: none"> • Mejoras realizadas sobre la red de infraestructura vial (tipo de mejoras y percepciones sobre la calidad de las mismas) • Grado de extensión de la red de infraestructura vial
Efectos directos de corto plazo	<ul style="list-style-type: none"> • Mejoras en la transitabilidad • Mejoras en el tiempo de traslado • Disminución de costos de transporte • Disminución de precios de insumos • Incremento de insumos (cantidad y variedad)
Efectos directos de mediano plazo vinculados a actividades productivas	<ul style="list-style-type: none"> • Decisión de empresas de localizarse • Decisión de empresas y/o productores para incorporar nuevas tecnologías de producción
Efectos directos de mediano plazo vinculados a la inclusión social	<ul style="list-style-type: none"> • Decisión de las personas de buscar empleo en lugares más alejados • Decisión de las personas de aceptar empleos en lugares más alejados • Decisión de las personas de matricular a los hijos en la escuela • Incremento de las tasas de matriculación y asistencia escolar

Para realizar el relevamiento se tomarán las localidades que han sido afectadas de manera directa o indirecta por los proyectos de infraestructura realizados. Dentro de las localidades, se considerarán dos unidades de análisis diferentes: por un lado a los habitantes de las localidades y por otro lado los productores, empresas y comercios que se encuentran ubicadas en las localidades afectadas. El objetivo de focalizarse en estas dos unidades de análisis es poder identificar efectos vinculados a actividades productivas y comerciales como efectos vinculados al mercado de trabajo y acceso a servicios públicos.

Asimismo, para relevar la información anteriormente detallada se propone el diseño de los siguientes instrumentos:

- **Grupos focales con productores, empresas y comercios:** se realizarán entrevistas grupales a productores, propietarios de empresas y comercios de las localidades afectadas por los proyectos a fin de identificar efectos de corto y mediano plazo asociados a las actividades productivas y comerciales en las localidades.
- **Grupos focales con habitantes de las localidades:** se realizarán entrevistas grupales con habitantes de las localidades afectadas por los proyectos a fin de poder identificar efectos de corto y mediano plazo sobre dimensiones vinculadas al mercado de trabajo y acceso a servicios públicos.

2.4. Evaluación de resultados de los programas Nueva Oportunidad y Raíces

Los programas Nueva Oportunidad y Raíces son las dos herramientas del eje de Arraigo Regional del Plan del Norte.

El Nueva Oportunidad para poblaciones urbanas y el Raíces para poblaciones rurales, ambos buscan alcanzar a la población joven de la provincia con herramientas que les permitan desarrollarse en el territorio del que son originarios y contar con oportunidades de crecimiento personal y económico.

Dada su importancia como iniciativas sociales más importantes en el norte de Santa Fe, se propone avanzar con una evaluación de estas intervenciones que permita conocer su funcionamiento y sus resultados en cuanto a la perspectiva de los actores alcanzados.

2.4.1. Programa Nueva Oportunidad

El programa Nueva Oportunidad se lleva adelante en el marco del Gabinete Social del gobierno de la provincia de Santa Fe en ciudades de todo el territorio. Es una intervención que plantea un abordaje integral con jóvenes atravesados por situaciones de alta criticidad social que se encuentren comprendidos entre los 12 años y 35 años de edad al momento del inicio de la capacitación. Si bien está presente a lo largo del territorio de la provincia, el programa prioriza las ciudades y barrios que integran el Plan ABRE, el Plan del Norte y el Plan a Toda Costa.

El programa fue creado a partir del Decreto Provincial N° 2160/17 recogiendo el recorrido realizado por los equipos profesionales y técnicos que se encuentran en el territorio donde se identifican jóvenes desvinculados y con referencias débiles respecto a las instituciones estatales y/o sociales que tienen que ver con el ejercicio de sus derechos.

El objetivo general del programa es promover el empoderamiento de los jóvenes, acompañándolos en la generación de nuevos horizontes y oportunidades en su proyecto de vida, fortaleciendo los lazos sociales y las relaciones de convivencia. Los objetivos específicos se encuentran orientados a:

- a) generar y fortalecer los vínculos de los jóvenes entre ellos, con su barrio y la ciudad, a fin de afianzar las redes de integración, capacitación y otros espacios de intercambio;
- b) promover el abordaje de situaciones singulares, fortaleciendo y acompañando las intervenciones de los equipos territoriales;
- c) impulsar el protagonismo de los jóvenes, generando espacios grupales de formación, intercambio y discusión y
- d) apoyar las iniciativas de emprendimiento personal, colectivo y de autoempleo.

El programa cuenta con cuatro componentes centrales que facilitan un abordaje integral:

- 1) **Asistencia territorial**, que consiste en el acompañamiento de equipos territoriales para sostener los vínculos humanos, la movilidad y el traslado de los grupos y el alojamiento para situaciones excepcionales;
- 2) **Trayectos pedagógicos**, que consisten en capacitaciones en oficios tradicionales y talleres formativos y culturales;
- 3) **Fortalecimiento de espacios de intercambio** de experiencias y debates y
- 4) **Inserción laboral** a partir de la articulación de diversos programas y proyectos del Estado.

Dado que el programa no cuenta con una teoría de cambio explícita, se elaboró una a partir de la información relevada de documentos oficiales y entrevistas a funcionarios vinculados como pieza fundamental evaluativo.

Las teorías de cambio grafican el proceso por el cual un programa asume que conseguirá los objetivos propuestos.

El gráfico a continuación explicita la cadena lógica que vincula los insumos, las actividades y las estrategias con los resultados esperados.

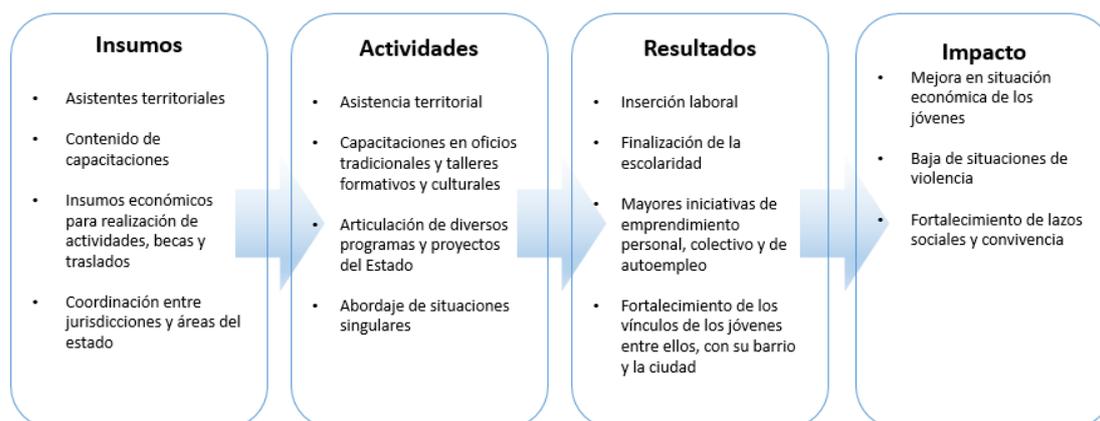


Ilustración. Teoría de Cambio del Programa Nueva Oportunidad. Fuente: Elaboración propia de CIPPEC

Los datos más actuales con los que contamos indican que en 2017 se estimaba que había 405 personas asistiendo al programa en las localidades del Plan del Norte de Santa Fe, 90 en Vera y 315 en Reconquista.

2.4.2. Programa Red de Arraigo, Inclusión, y Cooperación de Santa Fe (RAÍCES).

El objetivo general del Programa Raíces es “generar oportunidades de inclusión socio-económica para los y las jóvenes que se encuentran en municipios, comunas y parajes en zonas rurales de la provincia, para garantizar el desarrollo social, productivo y cultural en sus territorios, promocionando el protagonismo, la construcción de ciudadanía, la emancipación y el arraigo regional”¹⁶.

Está dirigido a jóvenes de entre 18 y 29 años que residen en zonas rurales de las localidades seleccionadas en cada edición y que no se encuentran dentro del sistema educativo ni cuentan con trabajo formal.

Específicamente, el programa se propone:

- Promover emprendimientos socio-productivos de jóvenes de acuerdo a las realidades productivas de cada territorio;
- Brindar asistencia técnica, capacitación y formación en economía social y desarrollo para proyectos productivos;
- Ofrecer los insumos necesarios para ejecutar el proyecto diseñado.

La estrategia del programa consiste en formar a un grupo de jóvenes en sus respectivos pueblos, parajes o municipios a través de una serie de capacitaciones. En la primera etapa se realizan encuentros semanales para generar vínculos entre los participantes y reflexionar sobre las temáticas comunes que los afectan. En la segunda etapa se sensibiliza a los participantes sobre el emprendedurismo,

¹⁶ Fuente: documentos administrativos compartidos por la Provincia.

economía social y temas relacionados. Se comparte información sobre análisis de costo, comercialización y proyectos productivos. La tercera etapa consiste en capacitaciones por rubro, apoyadas por técnicos del INTA. Los rubros serán consistentes con cada realidad regional, se planificarán las capacitaciones por agrupamiento de rubros y se dictarán en distintas localidades.

En la cuarta etapa se comienza con la formulación de proyectos específicos en colaboración entre los talleristas y los técnicos del INTA. A partir de estas definiciones se realiza la entre de herramientas e insumos necesarios para cada emprendimiento.

Por último, se realizan un acompañamiento durante el inicio y un seguimiento durante el desarrollo de los emprendimientos.

Dado que el programa no cuenta con una teoría de cambio explícita, se elaboró una a partir de la información relevada de documentos oficiales y entrevistas a funcionarios vinculados.

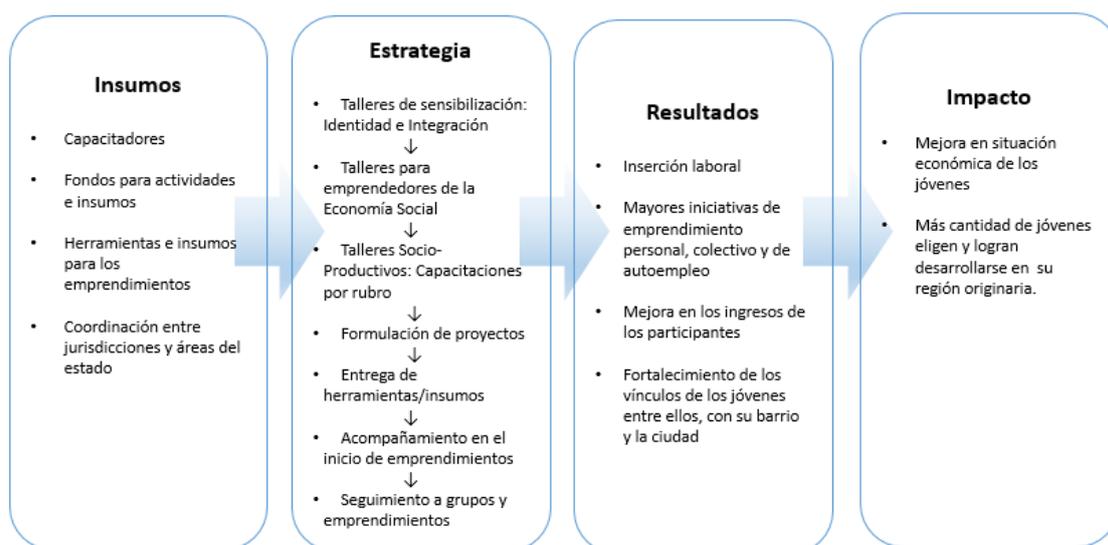


Ilustración. Teoría de Cambio del Programa Raíces. Fuente: Elaboración propia de CIPPEC.

Se estimaba que para la edición 2017-2018 de este programa participarían 140 jóvenes en 12 localidades comprendidas por el Plan del Norte: Gato Colorado, Villa Minetti, Campo Garay, Esteban Rams, Toba, La Gallareta, Margarita, Garabato, Nicanor Molinas, San Antonio de Obligado, El Rabón e Ingeniero Chanourdie.

Metodología

Entendemos por evaluación, la valoración sistemática, rigurosa e independiente de los resultados planeados o no, en curso (intermedios) o finales que sirve para determinar en qué medida se están logrando los cambios buscados. La evaluación de los planes y programas de gobierno ofrece una valoración sobre la eficacia de las

iniciativas, la contribución a los resultados y metas más amplias, los factores o motores clave para la consecución de los resultados, la eficiencia, sostenibilidad y los factores de riesgo. Además, es útil para identificar lecciones y buenas prácticas que pueden retroalimentar la toma de decisiones del gobierno.

El acercamiento a la evaluación que proponemos, parte de entender que las personas son actores centrales del proceso de transformación y cambio que suponen las políticas de desarrollo. Por lo tanto, durante su ejecución, se priorizará la participación, el contacto directo con los beneficiarios de las intervenciones y los actores involucrados.

En vistas a la complejidad y multiplicidad de actores participantes y políticas implementadas por el Plan del Norte en la provincia de Santa Fe, la estrategia propuesta contempla la utilización de métodos cualitativos.

En esta evaluación se propone un método cualitativo de evaluación por dos motivos fundamentales. Principalmente, el tipo de información que es recolectada por los programas en su gestión y la modalidad de ingreso al programa dificultan el establecimiento del contra-factual o grupo de control para la comparación. Por otro lado, el tipo de problemáticas sociales que presentan los titulares de derecho del programa no siempre se presta a la cuantificación

El uso de métodos cualitativos de evaluación hacen foco especialmente en la descripción del mecanismo y contexto que define la relación de causalidad (Schutt, 2001; Patton, 2002). Este método de evaluación de impacto recurre a un enfoque inductivo de investigación y no impone controles a la realidad que se estudia. En un enfoque inductivo no se identifican a priori los posibles efectos del programa, es decir, no se formulan hipótesis. La evaluación comienza con la recolección de la información (Schutt, 2001). Las preguntas que guían esta búsqueda de información son, por ejemplo: ¿Cuáles efectos produjo el programa? ¿Qué significado tienen estos efectos para los titulares de derechos? ¿Cuáles fueron los mecanismos por los cuales se generaron estos efectos? ¿Cuál es el contexto o entorno en el cual se generaron estos efectos?

Esta propuesta de evaluación se concentra en las intervenciones de perfil más social del Plan. Su ejecución permitirá recolectar información sobre el efecto de estas intervenciones en el eje de arraigo regional del Plan en el territorio.

Si bien para la mayoría de las evaluaciones es necesario contar con una línea de base que establezca el estado de situación del problema que aborda el programa, en este caso las circunstancias de ambos impide su relevamiento. Esto se debe primero, a que ambos programas existían antes de incorporarse a la iniciativa del Plan del Norte, por lo que no era posible relevar el estado de situación previa a su implementación. Segundo, el desarrollo de los programas comenzó antes de que se definiera que serían elegidos para la etapa evaluativa.

A pesar de estas circunstancias, los equipos del Plan del Norte y de CIPPEC coinciden en la relevancia de estos programas y la necesidad de la realización de una evaluación. Por eso, la metodología propuesta para su evaluación consistirá de:

1. La realización de una encuesta a todos los participantes que releve:
 - a. Actividades en las que participó
 - b. Opinión sobre utilidad de esas actividades
 - c. Percepción sobre el impacto de estas actividades
 - d. Perfil del participante
2. La realización de entrevistas en profundidad o grupos focales a una muestra de participantes y talleristas o coordinadores en territorio de cada programa para conocer en detalle sus experiencias.

Para la aplicación de ambos instrumentos se requerirá que la gestión del programa tenga listas completas de datos y contacto de todos los participantes del programa y que tanto los coordinadores del Nueva Oportunidad como los talleristas del Raíces sean parte de la aplicación de las encuestas para poder asegurar una cobertura lo más amplia posible

Para el programa de Nueva Oportunidad se proponen las siguientes dimensiones de análisis:

- a. Fortalecimiento de vínculos en territorio
- b. Capacitación laboral
- c. Acceso a actividades culturales
- d. Acceso a empleo

Para el programa Raíces se proponen las siguientes dimensiones de análisis:

- a. Fortalecimiento de vínculos en territorio
- b. Situación de ocupación
- c. Situación de ingresos

La guía de pautas para la encuesta y las entrevistas serán desarrolladas en conjunto con las autoridades de los programas.

Capítulo 3 | Desarrollo de capacidades en los equipos técnicos

Con el fin de promover el desarrollo de las capacidades técnicas en materia de monitoreo y evaluación de funcionarios y personal del Gobierno de la provincia de Santa Fe se realizaron 3 talleres con orientación teórico-práctica sobre el uso de evidencias para la toma de decisiones de política, el monitoreo y evaluación de políticas públicas, el marco analítico de la teoría del cambio y buenas prácticas en la construcción de indicadores y metas

Las capacitaciones estuvieron destinada a funcionarios provinciales con responsabilidades de planificación y diseño de planes, programas y proyectos, elaboración de informes de seguimiento de gestión y de manejo de información y bases de datos. Las convocatorias se realizaron procurando la presencia de funcionarios que se desempeñan en las distintas dependencias involucradas en la ejecución del Plan del Norte.

3.1. Taller I: “El uso de monitoreo y evaluación en planes de desarrollo”

La apertura del encuentro fue realizada por el Coordinador del Plan, Sergio Rojas, la Secretaria de Desarrollo Estratégico, María Paz Gutiérrez, la Directora y la Analista de Monitoreo y Evaluación de CIPPEC, Natalia Aquilino y Mariángeles Gutiérrez Bode, respectivamente, junto con Rodolfo Garay en representación del CFI.

El taller se desarrolló con la presencia de 43 asistentes:

1	Lorena Fortonani	Ministerio de la Producción
2	Florencia Primo	Ministerio de la Producción
3	Pablo Ronchi	Ministerio de Trabajo
4	Mariano Giunta	Ministerio de Trabajo
5	Yamila Fain	Ministerio de Salud
6	María Paz Gutiérrez	Subsecretaria de Desarrollo Estratégico
7	José Citroni	Dirección de Planificación – Ministerio de Gobierno
8	Ileana Sanz	Dirección de Planificación – Ministerio de Gobierno
9	Federico Castellitti	Dirección de Planificación – Ministerio de Gobierno

10	Juan Martín Galán	Dirección de Planificación – Ministerio de Gobierno
11	Iván Hudec	Dirección de Planificación – Ministerio de Gobierno
12	Melissa Puccinelli	Dirección de Planificación – Ministerio de Gobierno
13	Giovana Bersezio	Dirección de Planificación – Ministerio de Gobierno
14	Virginia Coudannes	Dirección de Planificación – Ministerio de Gobierno
15	Margarita Norman	Dirección de Planificación – Ministerio de Gobierno
16	Valeria Ávila	Dirección de Planificación – Ministerio de Gobierno
17	Verónica Mingarini	Dirección de Planificación – Ministerio de Gobierno
18	María Julia Bizarri	Dirección de Planificación – Ministerio de Gobierno
19	Itatí	Dirección de Planificación – Ministerio de Gobierno
20	Agustín Daleva	Plan A Toda Costa
21	Carlos Yossen	Plan A Toda Costa
22	María Sol Mina	Gobernación
23	Lucrecia Maldonado	Ministerio de Economía
24	Pamela Savoia	Plan del Norte
25	Emanuel Franco	Plan del Norte
26	Luciano Gonzalez	Plan del Norte
27	Selene Ricart	Plan del Norte
28	Vanesa Soto	Plan del Norte
29	Verónica Crescini	APRECOD
30	María Oliva	APRECOD

31	Leonardo Vera	Ministerio de Medioambiente
32	Ramses Medina	Secretaría de Estado del Hábitat
33	Suray Ortega	Ministerio de Educación
34	Julia Dalmasso	Ministerio de Infraestructura y Transporte
35	Marcelo Emery	Ministerio de Medioambiente
36	Rodrigo Esteve	Ministerio de Medioambiente
37	Pedro Lorefice	Ministerio de Medioambiente
38	Matias Muller	Ministerio de Innovación y Cultura
39	Vanesa Schneider	Coordinación técnica Gabinete Social
40	María Angélica Pignata	Secretaria técnica Gabinete Social
41	Andrea Saucedo	Ministerio de Salud
42	María Eugenia Sanchez	Ministerio de Ciencia y Tecnología

Contenidos

El taller estuvo orientado a abordar el uso de evidencias para la toma de decisiones de política, el monitoreo y evaluación de políticas públicas, el marco analítico de la teoría del cambio y buenas prácticas en la construcción de indicadores (ver programas de contenidos en Anexo 7 y presentación en Anexo 8).

En el módulo 1 “Conceptos fundamentales”, la política basada en evidencia fue definida como un conjunto de métodos que informan al proceso de toma de decisiones de política, reflexionando sobre qué es y por qué es importante utilizar evidencia, como así también los factores que favorecen una cultura de uso de la evidencia.

Seguidamente, se avanzó en la distinción entre monitoreo y evaluación. El monitoreo fue definido como un proceso de análisis sistemático y continuo del progreso o el grado de cumplimiento de los compromisos asumidos en el marco de un proyecto, programa, o plan. La evaluación, a diferencia del monitoreo, fue caracterizada como

un juicio hecho sobre un dato con referencia a un valor, la apreciación sistemática de los efectos reales, previstos o no, buscados o no. Asimismo, se indagó en por qué y para qué monitorear y evaluar, quién monitorea y evalúa a quién y quién/es usa/n la información resultante.

Como cierre de la primera parte del módulo 1, se expusieron los lineamientos de la teoría del cambio que aporta la lógica detrás del monitoreo y evaluación, y se distinguieron los distintos tipos de evaluación según los niveles de intervención y sus metodologías.

Por último, se desarrollaron los principales elementos para la producción de información en políticas públicas, detallándose los tipos de indicadores, las características de un buen indicador y los factores que deben ser considerados en la frecuencia de medición.

Actividad de revisión crítica de los indicadores propuestos

En el marco del taller se presentó la estrategia diseñada, donde los participantes tuvieron la oportunidad de discutir y exponer sus consideraciones sobre la misma y sus expectativas sobre la información resultante.

En esta instancia se conformaron mesas de trabajo de acuerdo a los lineamientos estratégicos Integración territorial, Arraigo social y Economía para el desarrollo, con el fin de presentar también la propuesta de indicadores elaborada para el monitoreo del Plan. Para cada indicador, se realizó una revisión crítica según su pertinencia en función de los objetivos y metas establecidos en los programas y/o proyectos referenciados y las fuentes de información elegidas.

El primer grupo estuvo integrado por funcionarios que se desempeñan en los Ministerios de Infraestructura y Transporte, de Gobierno y Reforma del Estado y de Medio Ambiente, cuyas dependencias son responsables de la implementación de los proyectos del lineamiento estratégico Integración Territorial.

El segundo grupo estuvo compuesto por funcionarios de los Ministerios de Trabajo, Educación, Salud, Desarrollo Social, Innovación y Cultura y de la Secretaría de Estado del Hábitat, los cuales son ejecutores de los programas y proyectos contemplados en la línea estratégica Arraigo regional. Finalmente, el tercer grupo se formó con funcionarios de los Ministerios de Producción y de Ciencia y Tecnología, a cargo de la ejecución de los proyectos del lineamiento estratégico Economía para el desarrollo.

Además, en todas las mesas de trabajo participaron funcionarios de la Secretaría de Coordinación y de la Subsecretaría de Planificación Estratégica del Ministerio de Gobierno y Reforma del Estado, ambas a cargo de la coordinación del Plan del Norte.

El propósito de las mesas de trabajo fue brindar a los funcionarios un espacio de análisis práctico sobre los criterios técnicos para la construcción de indicadores,

cuyos resultados sirviesen además como un aporte crítico al proceso de monitoreo del Plan.

En este sentido, entre las principales dificultades abordadas se destacaron:

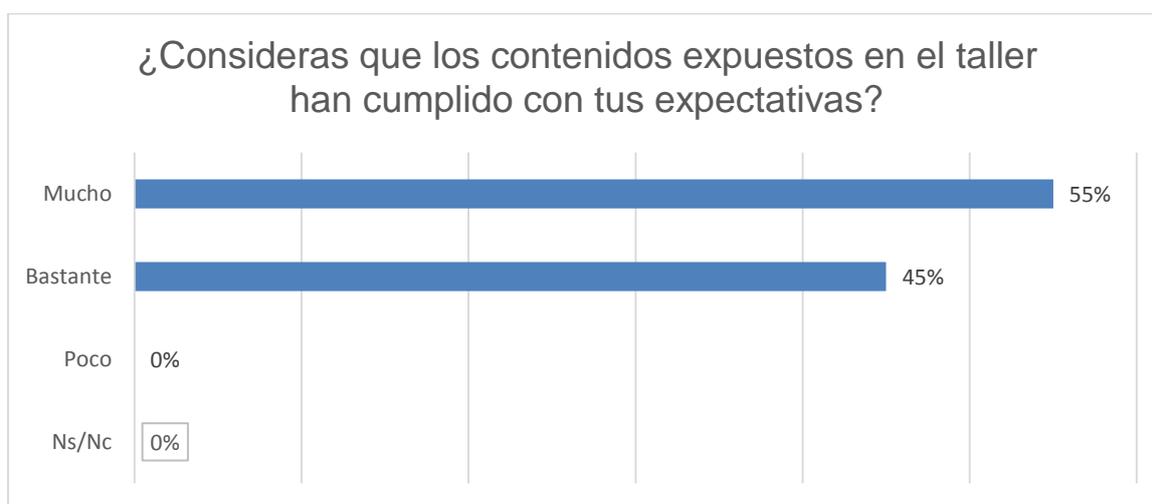
- La importancia de contar con lineamientos generales para lograr un sistema de información transversal a todas las dependencias.
- La necesidad de establecer un lenguaje común, para mejorar la circulación de la información.
- La fragmentación intersectorial en procesos de planificación y ejecución.
- La importancia de diseñar indicadores de resultado e impacto en las instancias de planificación.
- La disponibilidad limitada de fuentes de información para la medición de resultados e impactos.
- La dificultad para establecer líneas de base.

Evaluación del taller teórico-práctico

El taller para el desarrollo de las capacidades de monitoreo y evaluación de los equipos técnicos fue evaluado por los participantes mediante una encuesta en línea a través de la plataforma Typeform¹⁷.

Con respecto a los contenidos expuestos y la metodología utilizada, se obtuvieron los siguientes resultados:

- La mayoría de los asistentes (55%) se mostró muy satisfecho con los contenidos expuestos en el taller, considerando que cumplieron con sus expectativas.
- La mayoría de los asistentes (59%) consideró muy adecuada la metodología utilizada.

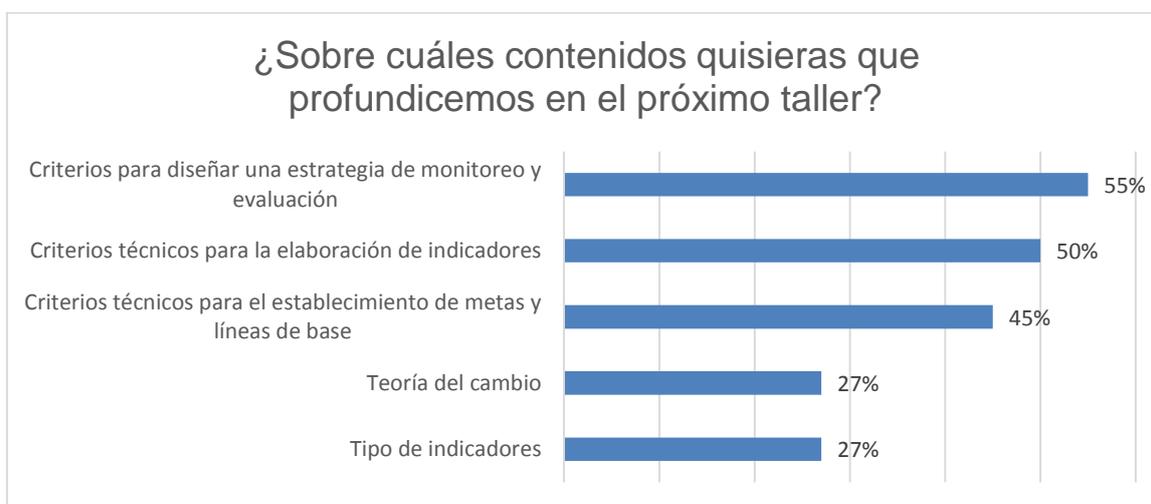


¹⁷ Respondieron a esta encuesta 22 de los 43 participantes.



En relación a los contenidos expuestos y en vistas a la realización de un segundo taller, los participantes ponderaron la profundización sobre temas prácticos, en detrimento de conceptos teóricos.

De este modo, el desarrollo de criterios técnicos para el diseño de una estrategia de monitoreo y evaluación, para la elaboración de indicadores y para el establecimiento de metas y líneas de base fueron los contenidos más solicitados.



Al momento de ser consultados sobre nuevos contenidos a incorporar en el programa del próximo taller, los participantes continuaron mayoritariamente ponderando a los contenidos prácticos.

De este modo, se obtuvieron las siguientes recomendaciones:

- Ejemplos de estrategias de intervención elaboradas según la teoría del cambio.
- Ejemplos de indicadores, clasificándolos según teoría del cambio y tipo de evaluación.
- Estrategias de sensibilización para el reconocimiento de la importancia de la evaluación de las políticas.
- Estrategias de relacionamiento entre el evaluador y las partes interesadas.

- Buenas prácticas en la implementación de evaluaciones.

Finalmente, se recibieron las siguientes propuestas y recomendaciones para mejorar la dinámica de los talleres:

- Envío de la presentación y de las consignas de trabajo con antelación.
- Mesas de trabajo más reducidas.
- Aumentar la cantidad de facilitadores.
- Aumentar el período de tiempo para el análisis y el trabajo sobre las consignas.

3.2. Taller II “El uso de monitoreo y evaluación en planes de desarrollo”

La apertura del encuentro fue realizada por el Coordinador del Plan, Sergio Rojas, y la Secretaria de Desarrollo Estratégico, María Paz Gutierrez, junto con Natalia Aquilino, Jimena Rubio y Agustina Suata, Directora, Investigadora Principal e Investigadora Asociada respectivamente.

El taller se desarrolló con la presencia de 28 asistentes:

1	Julia Bizzarri	Ministerio de Gobierno y Reforma del Estado
2	Jose Citroni	Ministerio de Gobierno y Reforma del Estado
3	Luciana Gottardi	Ministerio de Innovación y Cultura
4	Margarita Norman	Ministerio de Gobierno y Reforma del Estado
5	Veronica Mingarini	Ministerio de Gobierno y Reforma del Estado
6	Iván Hudec	Ministerio de Gobierno y Reforma del Estado
7	Pedro Rodolfo Lorefice	Ministerio de Medio Ambiente
8	Pamela Savoia	Ministerio de Gobierno y Reforma del Estado
9	Juan Martín Galán	Ministerio de Gobierno y Reforma del Estado

10	Anabela Rosconi	Ministerio de Gobierno y Reforma del Estado
11	Florencia Primo	Ministerio de Producción
12	Lorena Fortonani	Ministerio de Producción
13	Vanesa Schneider	Ministerio de Desarrollo Social
14	Maria virginia coudannes	Ministerio de Gobierno y Reforma del Estado
15	Margarita Bargagna	Consejo Económico y Social
16	María Itatí Antille	Ministerio de Gobierno y Reforma de Estado
17	Julia Dalmaso	Ministerio de Infraestructura y Transporte
18	Giovana Bersezio	Ministerio de Gobierno y Reforma del Estado
19	María Angélica Pignatta	Ministerio de Desarrollo Social
20	Maria Oliva	APRECOD
21	Selene Ricart	Plan del Norte
22	Magdalena Panchini	Plan del Norte
23	Viviana Mariel Lorafice	Ministerio de Educación
24	Andrea Del Valle Saucedo	Ministerio de Salud
25	Francina Bragado	Ministerio de Salud de Santa Fe
26	Melisa Puccinelli	Ministerio de Gobierno y Reforma del Estado
27	Yamila Fain	Ministerio de Salud
28	Mariana Benavidez	Ministerio de Educación

Contenido

El taller estuvo orientado a profundizar los conceptos fundamentales vinculados al uso de evidencias para la toma de decisiones de política, el monitoreo y evaluación

de políticas públicas, el marco analítico de la teoría del cambio y buenas prácticas en la construcción de indicadores y metas (ver programas de contenidos en Anexo 9 y presentación en Anexo 10).

En el módulo 1 “Conceptos fundamentales”, la política basada en evidencia fue definida como un conjunto de métodos que informan al proceso de toma de decisiones de política, reflexionando sobre qué es y por qué es importante utilizar evidencia, como así también los factores que favorecen una cultura de uso de la evidencia. Se abordó el contenido de la teoría del cambio y se distinguieron los distintos tipos de información. Asimismo, se expusieron los criterios técnicos primordiales para la elaboración de indicadores y el establecimiento de metas y líneas de base.

En el módulo 2 “Gestión de las estrategias de evaluación” se discutieron distintas estrategias de sensibilización sobre la importancia de la evaluación y los desafíos de su puesta en práctica. El último módulo consistió en la exposición y revisión crítica de la estrategia de evaluación del Plan del Norte.

Actividad

En el marco del módulo 3 “La estrategia de evaluación del Plan del Norte” se presentó la estrategia de evaluación del Plan del Norte. Los participantes tuvieron la oportunidad de discutir y exponer sus consideraciones sobre la misma y sus expectativas sobre la información resultante.

En esta instancia se conformaron mesas de trabajo de acuerdo a los lineamientos estratégicos Integración territorial, Arraigo social y Economía para el desarrollo. Cada mesa tuvo la oportunidad de revisar y discutir la relevancia de los indicadores que componen al Índice de Desarrollo Económico y Social, como así también la factibilidad de su medición.

Al igual que en el taller I, el primer grupo estuvo integrado por funcionarios que se desempeñan en los Ministerios de Infraestructura y Transporte, de Gobierno y Reforma del Estado y de Medio Ambiente, cuyas dependencias son responsables de la implementación de los proyectos del lineamiento estratégico Integración Territorial.

El segundo grupo estuvo compuesto por funcionarios de los Ministerios de Trabajo, Educación, Salud, Desarrollo Social, Innovación y Cultura y de la Secretaría de Estado del Hábitat, los cuales son ejecutores de los programas y proyectos contemplados en la línea estratégica Arraigo regional. Finalmente, el tercer grupo se formó con funcionarios de los Ministerios de Producción y de Ciencia y Tecnología, a cargo de la ejecución de los proyectos del lineamiento estratégico Economía para el desarrollo.

Además, en todas las mesas de trabajo participaron funcionarios de la Secretaría de Coordinación y de la Subsecretaría de Planificación Estratégica del Ministerio de Gobierno y Reforma del Estado, ambas a cargo de la coordinación del Plan del

Norte.

3.3. Taller III “Plan del Norte 2018-2019: estrategia, objetivos y metas”

La apertura del encuentro fue realizada por el Coordinador del Plan, Sergio Rojas, la Secretaria de Desarrollo Estratégico, María Paz Gutierrez, la Directora de Monitoreo y Evaluación de CIPPEC, Natalia Aquilino, y Bernardo Blejmar, consultor en gestión estratégica, junto con Rodolfo Garay en representación del CFI.

El taller se desarrolló con la presencia de 28 asistentes:

1	Julia Bizzarri	Ministerio de Gobierno y Reforma del Estado
2	Jose Citroni	Ministerio de Gobierno y Reforma del Estado
3	Luciana Gottardi	Ministerio de Innovación y Cultura
4	Margarita Norman	Ministerio de Gobierno y Reforma del Estado
5	Veronica Mingarini	Ministerio de Gobierno y Reforma del Estado
6	Iván Hudec	Ministerio de Gobierno y Reforma del Estado
7	Pedro Rodolfo Lorefice	Ministerio de Medio Ambiente
8	Pamela Savoia	Ministerio de Gobierno y Reforma del Estado
9	Juan Martín Galán	Ministerio de Gobierno y Reforma del Estado
10	Anabela Rosconi	Ministerio de Gobierno y Reforma del Estado
11	Florencia Primo	Ministerio de Producción
12	Lorena Fortonani	Ministerio de Producción
13	Vanesa Schneider	Ministerio de Desarrollo Social

14	Maria virginia coudannes	Ministerio de Gobierno y Reforma del Estado
15	Margarita Bargagna	Consejo Económico y Social
16	María Itatí Antille	Ministerio de Gobierno y Reforma de Estado
17	Julia Dalmasso	Ministerio de Infraestructura y Transporte
18	Giovana Bersezio	Ministerio de Gobierno y Reforma del Estado
19	María Angélica Pignatta	Ministerio de Desarrollo Social
20	Maria Oliva	APRECOD
21	Selene Ricart	Plan del Norte
22	Magdalena Panchini	Plan del Norte
23	Viviana Mariel Lorafice	Ministerio de Educación
24	Andrea Del Valle Saucedo	Ministerio de Salud
25	Francina Bragado	Ministerio de Salud de Santa Fe
26	Melisa Puccinelli	Ministerio de Gobierno y Reforma del Estado
27	Yamila Fain	Ministerio de Salud
28	Mariana Benavidez	Ministerio de Educación

Contenido

Este taller tuvo como propósito presentar los resultados del monitoreo del Plan del Norte y los avances en el alcance de sus objetivos de desarrollo. Sobre esta base, la actividad estuvo enfocada en el diseño de metas de corto y mediano plazo para el Plan del Norte, en su siguiente etapa que comprende al 2018 y 2019 (ver programas de contenidos en Anexo 11 y presentación en Anexo 12).

Con este objetivo y a modo introductorio se realizó una revisión de criterios técnicos para el establecimiento de metas, con sus correspondientes líneas de base. Seguidamente, se llevó a cabo un ejercicio de diseño de metas de corto y mediano plazo.

Al igual que en los talleres realizados anteriormente, se conformaron mesas de trabajo según las prioridades fijadas por el gabinete de ministros. El propósito de las mesas de trabajo fue brindar a los funcionarios técnicos un espacio de revisión crítica de las metas establecidas durante la etapa de planificación del Plan del Norte, según criterios técnicos y en función de los resultados obtenidos en el monitoreo.

Capítulo 4 | Recomendaciones

El Plan del Norte es una marca fuerte, con credenciales y alto contenido simbólico, pero que requiere una alimentación con acciones de comunicación que permitan informar sobre los avances de la ejecución, con datos concretos y tangibles, para evitar que el Plan quede dentro del registro de “una promesa más” que no se cumple.

La participación ciudadana convocada para la planificación del Norte dotó a esta iniciativa con un sentido de mirada a una región olvidada, como así también de escucha de los problemas locales desde las voces de quienes viven en la región. Este atributo es altamente valorado, porque despierta confianza en que lo propuesto llegue a la acción, más aun teniendo en cuenta que los temas incluidos responden a demandas, en su mayoría, ya expresadas en otras oportunidades y que traen consigo la frustración de los años de espera.

Advirtiendo que los objetivos del plan y sus líneas estratégicas cuentan con una valoración positiva, al mismo tiempo que se percibe cierto desconocimiento de los diferentes ejes que involucra el Plan y especialmente sobre las acciones ejecutadas o en ejecución, para la mejora de la comunicación y la rendición de cuentas a la ciudadanía se sugieren las acciones inmediatas que se enuncian a continuación.

Gestión de la información

- Fortalecer los mecanismos de sistematización y circulación de información.

La producción y gestión de información de calidad es un activo indispensable para la gestión pública provincial. Sin embargo, se han observado debilidades en los distintos ministerios para proveer información para la medición de los indicadores. En este sentido, consideramos fundamental fortalecer técnicamente con sistemas y procesos de calidad la circulación de datos intra y entre ministerios, para contar con información pertinente en forma oportuna. El uso de sistemas integrados y en línea puede agilizar la recolección y diseminación de información relevante para los tomadores de decisión.

- Capacitar a las unidades ejecutoras del Plan en la medición de indicadores relevantes.

A partir de la existencia una matriz de monitoreo y evaluación del Plan del Norte, surge la oportunidad de avanzar en el desarrollo de capacidades para la recolección de datos y el desarrollo de fuentes de información de calidad y la mejora de los registros administrativos de los distintos ministerios que proveen información sobre el funcionamiento regular de los servicios que éstos brindan. Ello implica identificar el tipo de información que requiere ser relevada y sistematizada, la elaboración de protocolos para el relevamiento y sistematización de datos y el diseño de procesos de evaluación de calidad de dichos datos.

- Institucionalizar la función de monitoreo y evaluación en la provincia.

Dada la capacidad instalada en materia de planificación y la voluntad política presente para el desarrollo del monitoreo y evaluación de las acciones realizadas, recomendamos avanzar en la formalización de estas funciones para todos los proyectos estratégicos de la provincia. Ello debe implicar la creación de una unidad con suficiente capacidad técnica y política para lograr centralizar las funciones de las dos recomendaciones anteriores y ordenar el trabajo hacia la producción de evidencia de resultados concretos que la alta gerencia pueda utilizar en la toma de decisiones y la rendición de cuentas a la ciudadanía.

Gestión del Plan del Norte

- Fortalecer la capacidad evaluativa de programas y proyectos.

Para mejorar el grado de evaluabilidad de los programas y proyectos, se sugiere especificar las preguntas a las que la evaluación de los proyectos deberá dar respuesta, definiendo las dimensiones temporales, geográficas e institucionales de la intervención que serían consideradas en la evaluación.

Asimismo, entre las acciones prioritarias, es fundamental definir un presupuesto para la evaluación y destinar tiempo y recursos humanos suficientes para realizar acciones de evaluación a nivel de proyectos. Finalmente, es importante enfocar el análisis en mayor medida hacia la medición de resultados finales, al avanzar en la definición y el seguimiento de indicadores de resultado e impacto que reemplacen la medición de indicadores de producto.

- Priorizar para cada línea estratégica, los planes, programas y proyectos más relevantes en función de las necesidades concretas de la región, procurando la mejora en la formulación y comunicación de sus objetivos y metas.

La precisión de los objetivos y la definición de metas plausibles y cuantificables para los proyectos priorizados por el Plan permitirán ordenar la obtención y comunicación de información concreta sobre estos proyectos en cuestión, como así también valorar sus avances y sus resultados en el corto plazo. Un avance en este sentido, fue el taller de metas que se realizó en mayo de 2018 en conjunto con los equipos técnicos del Plan.

La complementariedad entre el impacto emocional, producto de las connotaciones positivas ya presentes en la marca Plan del Norte, y el anclaje racional a partir de la comunicación activa de los avances de la ejecución, permitirán consolidar al Plan no sólo como promesa, sino también como realidad.

- Realizar un seguimiento diferenciado de los proyectos, atendiendo tanto a los avances y resultados alcanzados como a las distintas perspectivas desde las cuales se valora los proyectos.

Para los proyectos que se constituyeron en impulsores de confianza y evidencias de

acción, las oportunidades de mejora se relacionan con medir y comunicar sus procesos y avances, transmitiendo un mensaje de transparencia en la ejecución y de uso de criterios de priorización equitativos entre los departamentos.

En relación a los proyectos “difusos”, es decir, aquellos proyectos sobre los cuales no se percibe con claridad su alcance y/o pertenencia al Plan, hay una necesidad de clarificar sus objetivos y evidenciar la presencia del Plan del Norte como marca en acciones de soporte visibles.

Con respecto a los proyectos vistos como “los grandes pendientes”, resulta necesario centrar la información sobre los avances logrados, reforzando la sensación de equidad entre los departamentos y la respuesta a demandas de participación ciudadana en el establecimiento de prioridades.

Estrategia de comunicación interna

En el marco del proyecto de “Monitoreo y Evaluación del Plan del Norte” se ofrecen una serie de recomendaciones orientadas a potenciar el uso y difusión de la información producida por el equipo del plan y el de CIPPEC en torno a los resultados de desarrollo, percepciones ciudadanas y avances en la ejecución.

Se articulan en torno a dos ejes: A: los distintos públicos potenciales que pueden estar interesados en conocer los resultados y B. los posibles nuevos productos que pueden desarrollarse para contener la información y ampliar su difusión.

Públicos potencialmente interesados en los resultados del Plan del Norte:

1) Poder legislativo provincial:

- a. Valorar la posibilidad de presentar la evaluación de medio término a las comisiones de trabajo que lleven temas vinculados a los proyectos del PDN.
- b. Realizar una presentación específica para los legisladores oficialistas para que conozcan en profundidad los logros y puedan contribuir a difundir el mensaje.
- c. Revisar la presentación del plan como nuevo proyecto de ley articulando su racionalidad en torno a los objetivos de desarrollo antes que a los proyectos que los componen.
- d. Enviar avances por correo electrónico.

2) Poder ejecutivo provincial:

- a. Continuar con las reuniones del Comité Ejecutivo (cada 6 meses) y compartir periódicamente avances.
- b. Intentar elevar los datos para que aparezcan en el informe de gestión del gobernador en la apertura de sesiones legislativas (1 de mayo).

- c. Enviar avances por correo electrónico con regularidad a los ministros del gabinete.
- 3) Con la sociedad civil del territorio de la provincia:
- a. Instituciones locales: disponer de un espacio institucional en los departamentos para la presentación de resultados.
 - b. Instituciones provinciales: utilizar el canal de los Consejos Económicos y Sociales.
 - c. Academia: participar en espacios de discusión académica que permitan difundir los resultados (por ejemplo, el Congreso de la Democracia).

En relación a los productos de diseminación:

- 1) **Rendición de cuentas:** elaborar con base en la información construida por CIPPEC y la producida por el equipo, una memoria/balance anual que pueda ser distribuida a los actores seleccionados (informe, ppt, video).
- 2) **¿Plan del Norte: cómo vamos?:** construir un espacio de conversación informal y participativo con la ciudadanía para recibir retroalimentación y compartir logros.
- 3) **Marca Plan del Norte:** Reforzar la identidad del PDN en redes diseñando mensajes específicos para los distintos medios y públicos.

Estrategia de comunicación externa

- Innovar en el uso de las herramientas comunicacionales, creando mensajes sólidos que respondan a la necesidad que el público objetivo manifiesta.

Toda construcción de mensajes de producto debe estar alineada a las cualidades distintivas de los potenciales beneficiarios, hablar su mismo lenguaje, representar su pensamiento y adecuarse a sus usos y costumbres para que sea rápida y fácilmente asimilable por ellos.

En ese sentido, en el marco del Plan del Norte nos encontramos frente al desafío de definir mensajes simples, directos y claros, divididos en dos grandes ejes: mensajes de concientización y mensajes de producto.

- **Mensajes de concientización:** mensajes que están dirigidos a mostrar cómo la falta de una política pública desmejoraba la calidad de vida de la población objetivo, o encarecía costos de vida/productivos. Este mensaje apunta, en términos de consumidor, a “crear una necesidad”.
- **Mensajes de producto:** son todos aquellos mensajes que tienen por objetivo explicar el alcance de la política pública, remarcando muy claramente los beneficios que provee, reforzando la idea de que se trata de una política “creada a la medida de cada uno”. Es importante, el concepto de cercanía a las necesidades específicas de los habitantes de la zona de influencia de la

política pública. Estos mensajes deben estar contruidos sobre la política pública ya consumada.

El público objetivo del Plan del Norte presenta características particulares que podemos agruparlas en dos grupos:

- Es cuantificable, cautivo y está delimitado geográficamente
- Es homogéneo en aspectos culturales y socioeconómicos

Esto permite que ciudadanos comunes y/o referentes sociales de las zonas de influencia del Plan del Norte puedan ser utilizadas como líderes de opinión de los avances de esta política pública. Esto alimentaría además la estrategia de usar un lenguaje y expresiones comunes y usuales del público objetivo.

En este sentido, sugerimos dos estrategias:

➤ Medios de comunicación

Los medios de comunicación son una herramienta muy potente a la hora de difundir conceptos, consejos, nuevas herramientas y cualquier mensaje que pueda ser recibido como mejora de la calidad de vida.

En la actualidad, no sólo se trata de los medios tradicionales como diario, revista, radio y tv, sino también, y más fundamentalmente en jóvenes entre 20 y 40 años que ya han ingresado al mercado laboral, se trata de lograr un mayor alcance del mensaje a través de redes sociales y aplicaciones de comunicación que hoy son accesibles desde cualquier celular o pantalla móvil en el público objetivo.

Al contar con una audiencia cautiva cultural y geográficamente, aconsejamos identificar y trabajar la difusión sobre la base de los medios barriales/zonales que tienen una alta penetración en las zonas de referencias donde es posible llegar con un mensaje claro, simple y frecuente.

En este sentido, sugerimos identificar a estos medios de comunicación y establecer una alianza para generar contenidos (notas periodísticas y pauta publicitaria) periódicos.

Por el contrario, la estrategia de difusión mediante medios de alcance masivo o provincial y nacional sugerimos realizarla para comunicar la existencia del producto a nivel político y como herramienta de inclusión socioeconómica de la región de influencia del Plan del Norte.

➤ Medios móviles

Una estrategia de comunicación de política pública no puede obviar la generación de contenidos para teléfonos móviles inteligentes (Smartphone) ya sea por intermedio de redes sociales como de aplicaciones específicas. Entre las redes sociales de mayor alcance que son muy utilizadas, y en continuo crecimiento, están: Facebook, YouTube y WhatsApp.

En este soporte, sugerimos la realización de contenidos que muestren el progreso de las obras más visibles del Plan del Norte, a través de un video corto, simple y sobre todo gráfico, de una extensión máxima de 1,5 minutos para consumo rápido y atractivo de viralizar.

Gestión de las recomendaciones

Las recomendaciones expresadas anteriormente fueron expuestas en dos instancias ante el Comité Ejecutivo del Plan del Norte integrado por el Ministro de Gobierno y Reforma del Estado Pablo Farías, la Ministra de Producción Alicia Ciciliani y el Ministro de Infraestructura y Transporte José Garibay.

En primer lugar, durante la reunión de validación final de la estrategia participativa para el monitoreo y la evaluación del Plan del Norte, en la cual el comité prestó su conformidad sobre los objetivos y el alcance de la estrategia (ver Presentación en Anexo 13). En este encuentro se expusieron las problemáticas señaladas y se coincidió en la importancia de la circulación y uso de la información para garantizar una mejor ejecución del Plan, como así también la comunicación y rendición de cuentas ante la ciudadanía sobre los avances en el logro de los objetivos y metas propuestas.

Como parte de las acciones a emprender se acordó la designación de funcionarios provinciales como responsables institucionales para la medición de cada uno de los indicadores de la matriz de monitoreo del Plan.

En segundo lugar, en ocasión de la presentación de los primeros resultados del monitoreo del Plan del Norte se llevó a cabo una revisión de las principales dificultades encontradas durante el proceso de medición (ver Presentación en Anexo 14). En esta instancia se discutieron las dificultades de gestión de la información que tienen, entre otras consecuencias, la carencia de metas, la imposibilidad de saber el alcance de planes, programas y proyectos en relación a las necesidades que los motivan y la imposibilidad de saber qué efectos tienen los bienes y servicios entregados sobre la población beneficiaria.

Se abordaron además las dificultades en los sistemas de información referidas principalmente a la calidad de los datos, como demoras en actualización de datos, ineficiente sistematización y almacenamiento, inconsistencia entre valores de distintas fuentes de información, deficiente circulación de información entre organismos y dificultad para actualización presupuestaria.

Asimismo, se trataron las problemáticas derivadas de la imposibilidad en algunos casos -y serias dificultades en otros- de contar con indicadores de cobertura de la población beneficiaria, indicadores que permitan medir los efectos directos de las acciones realizadas e indicadores que sean factibles de medir con asiduidad para brindar información oportuna.

Bibliografía

Baker, J. (2000). Evaluación del impacto de los proyectos de desarrollo en la pobreza: Manual para profesionales. *Banco Mundial, Washington*.

Berg, Deichmann, Liu y Selod (2015). "Transport Policies and Development". *Policy Research Working Paper 7366*, World Bank.

Calderón, C. y L. Servén (2010). "Infraestructure in Latin America". *Policy Research Working Paper 5317*, World Bank.

Gertler, P. J., Martinez, S., Premand, P., Rawlings, L. B., & Vermeersch, C. M. (2011). *Impact evaluation in practice*. World Bank Publications.

Gobillon, L., H. Selod, and Y. Zenou (2007) "The Mechanisms of Spatial Mismatch," *Urban Studies*, 44(12), 2401-2427.

INDEC, Censo 2010

Khandker, S.R., Z. Bakht and G.B. Koolwal (2009) "The poverty impact of rural roads: evidence from Bangladesh," *Economic Development and Cultural Change*, 57(4), 685-722.

Morra Imas, L. G., & Rist, R. C. (2009). *The Road to Results: Designing and Conducting Effective Development Evaluations*. World Bank Publications.

Mosaner, Marcelo y Ladislau Dowbor (2014): "A dimensão política de índices sintéticos de desenvolvimento e a posição relativa dos Estados Unidos", *Revista Pesquisa & Debate* v25 n.2(46) ISSN 1806-9029. <https://revistas.pucsp.br/index.php/rpe/article/view/21496>

Porter, M. y Stern, S. (2017). "Índice de Progreso Social 2017". Social Progress Imperative.

<https://www.socialprogressindex.com/assets/downloads/resources/es/Spanish-2017-Social-Progress-Index-Report.pdf>

Rozas, P. y R. Sánchez (2004). "Desarrollo de infraestructura y crecimiento económico: revisión conceptual". *Serie Recursos Naturales e Infraestructura* 75, CEPAL.

SINERGIA (2012). Guía para la evaluación de políticas públicas. Departamento Nacional de Planeación.

Stern, S., Wares, A. y Epner, T. (2017). "Índice de Progreso Social 2017. Informe metodológico". Social Progress Imperative.

<https://www.socialprogressindex.com/assets/downloads/resources/es/Spanish-2017-Social-Progress-Index-Methodology-Report.pdf>

Villardón, J. L. V. (2007). Introducción al análisis de clúster. Departamento de Estadística de la Universidad de Salamanca-España.

Anexo 1 | Protocolo de evaluabilidad

	Preguntas
Diseño y planificación	1 ¿Existe un diagnóstico de los problemas que se pretenden resolver con las intervenciones?
	2 ¿Se identifican las causas de los problemas?
	3 ¿Se identifican claramente los problemas y necesidades en el diagnóstico?
	4 ¿Están cuantificados o son medibles?
	5 ¿Se definen la línea de base para la posterior valoración de las intervenciones en relación con la solución de los problemas identificados?
	6 ¿Se definen las dimensiones institucionales, temporales, sectoriales y geográficas de la intervención?
	7 ¿Se hace un análisis del contexto operativo en el que se desarrolla la intervención?
	8 ¿Se definen explícitamente los objetivos perseguidos con la intervención?
	9 ¿Son claros?
	10 ¿Son concisos?
	11 ¿Son cuantificables o medibles?
	12 ¿Están cuantificados?
	13 ¿Responden los objetivos de las intervenciones a las necesidades y problemas detectados?
	14 ¿Se define el horizonte temporal en el que se pretenden alcanzar los objetivos?
Sistemas de información	15 ¿Se definen matrices de monitoreo y evaluación?
	16 ¿Se definen indicadores para recopilar sistemáticamente la información sobre la evolución de la intervención y sus actividades?
	17 ¿Son relevantes los indicadores para la intervención?

	18	¿Se definen las fuentes de información para los indicadores?
	19	¿Se definen indicadores de impacto?
	20	¿Se definen indicadores de resultado?
	21	¿Se definen indicadores de producto?
	22	¿Se definen indicadores de actividad?
	23	¿Se ha definido algún procedimiento para la recogida de información sobre la intervención?
	24	¿Se define cuándo se debe recoger la información de cada indicador?
Estrategia de evaluación	25	¿Se define una estrategia de evaluación?
	26	¿Se define una evaluación de medio término?
	27	¿Se define una evaluación final?
	28	¿Se definen los propósitos de la evaluación?
	29	¿Se definen las preguntas a las que la evaluación debe dar respuesta?
	30	¿Se acotan las dimensiones (temporales, geográficas, institucionales, etc.) de la intervención que van a ser consideradas en la evaluación?
	31	¿Se establece algún tipo de procedimiento para dar seguimiento a la incorporación de las recomendaciones de la evaluación?
Estrategia de actores	32	¿Se identifica a los actores implicados en la intervención?
	33	¿Se realiza un análisis previo de los principales intereses y posibilidades de participación en el proceso de evaluación?
	34	¿Existen grupos de presión que puedan interferir en la independencia de la evaluación?
Recursos	35	¿Existe un presupuesto definido para la evaluación?
	36	¿Es el presupuesto adecuado para llevar a cabo la evaluación?
	37	¿El tiempo asignado para realizar la evaluación es suficiente para llevarla a cabo?

38	Cuando se espera recibir los productos de la evaluación, ¿estarán a tiempo para que puedan mejorar la intervención?
39	En caso de optar por realizar una evaluación interna, ¿son los recursos humanos disponibles suficientes para llevar a cabo la evaluación?

Anexo 2 | Guía de preguntas para la búsqueda de documentos sobre los proyectos

Evaluabilidad de Políticas, Programas y Proyectos

Por análisis de evaluabilidad entendemos un proceso sistemático que permite identificar si un plan o programa (o incluso una organización) está en condiciones de ser evaluado, recomienda metodologías de evaluación adecuadas a cada escenario particular y establece si su evaluación permitirá generar información útil y valiosa.

Para avanzar con este análisis se desarrolló un instrumento (protocolo) que pueda dar cuenta del diseño de una política pública. Se utilizó como fuente el Protocolo de Evaluabilidad de las políticas públicas de la Comunidad Foral de Navarra, diseñado por el Servicio de Calidad de Políticas y Servicios Públicos del Instituto Navarro de Administración Pública (INAP) de España y al Checklist for Reviewing Scope of Work for Performance Evaluation de la United States Agency for International Development (USAID), entre otros. A partir de estos instrumentos se creó una herramienta de análisis adaptada al contexto argentino.

El Protocolo de Evaluabilidad se desagrega en 5 dimensiones que contienen indicadores y preguntas-guía pensadas con el propósito de lograr una aproximación holística a nuestro objeto de estudio para, de esta manera, minimizar la probabilidad de omitir variables relevantes en nuestro análisis. La **1° dimensión**, “calidad del diseño y planificación de la intervención” es fundamental para determinar la evaluabilidad de un proyecto. La “calidad del sistema de información”, **2° dimensión** del protocolo de evaluabilidad diseñado, determinará el grado de accesibilidad a la información sobre la intervención, fundamental para llevar a cabo tareas de evaluación. La **3° dimensión**, “calidad de la estrategia de evaluación”, observa si desde el origen de la intervención se prevén instancias de evaluación tanto durante el transcurso de la implementación de la política pública como luego de terminada. La **4° dimensión** estima la calidad de la estrategia de actores de la intervención. Es decir, entre otras, la previsión del involucramiento de grupos de interés y beneficiarios en el proceso evaluativo, así como la previsión de la contratación de actores externos para llevar a cabo las evaluaciones. Por último, la **5° dimensión** “recursos destinados” analiza la estrategia de asignación de recursos económicos, temporales y humanos.

Este análisis se despliega sobre los documentos en los que está escrita la narrativa de la política, programa o proyecto. El sentido de la palabra documento es amplio y por ella entendemos todo aquel texto que refiera a la política sobre la que se realiza en análisis de evaluabilidad, es decir, decretos, leyes, presentaciones (en PPT u otro soporte), páginas web, documentos de planificación, etc. Como ejemplo de este tipo de documentos se encuentran el proyecto de ley del Programa Equipar Santa Fe (<https://goo.gl/4ngBjC>) y el Plan Estratégico de Tecnología (<https://goo.gl/G9SNEn>).

Anexo 3 | Guías de pautas de grupos de seguimiento del Plan del Norte

Guía de pautas - Ola 1

Introducción

- Bienvenida a los participantes. Presentación de la coordinadora.
- Explicitar Reglas Básicas: Todas las respuestas son válidas, no hay respuestas correctas o incorrectas. Aclarar la función del grabador y la confidencialidad de la información.
- Presentación de participantes: Nombre, localidad, ocupación/rol, institución [Anotar en plano de mesa].

Plan del Norte (PDN) y sus significaciones espontáneas

[Mostrar imágenes de obras públicas e indagar si los/as participantes identifican el nivel de gobierno que las realiza]

- ¿Sabían de estas obras? ¿Quién la está realizando? (Atención a mención espontánea del PDN)
- Si les menciono PDN: ¿Les suena? ¿Han escuchado hablar? ¿Qué es lo primero que se les viene a la cabeza cuando les digo PDN? (Solicitar imágenes, palabras, sensaciones).
- ¿Qué aspectos conocen? ¿Quién/quienes están involucrados en el PDN? ¿Qué objetivos tiene el PDN?
- Si le tienen que contar a alguien que no vive en la provincia de qué se trata el PDN. ¿Cómo lo definirían? ¿Qué no puede faltar en esa definición?
- ¿Cómo completarían las siguientes frases?:
 - *El PDN es....*
 - *A partir del PDN ...*
 - *Lo mejor del PDN es...*
 - *Lo peor del PDN es....*
 - *Hasta el momento el PDN ...*
 - *Espero que el PDN...*
 - *El PDN se parece a...*
- ¿Conocen si el plan tiene diferentes áreas de actuación? ¿Cuáles?
- Además de obras, ¿qué otras acciones del Estado vinculan al PDN?
- Si tuviesen que usar sólo una palabra, ¿cuál utilizarían para definir el PDN? Razones.
- ¿Y una imagen? ¿Con qué imagen asociarían el PDN? Motivos.
- ¿Qué expectativas tienen respecto del PDN? ¿Qué esperan que suceda a partir de su avance?
- Y si tuviesen que definir en qué etapa está el PDN. Por lo que conocen o han visto, ¿qué dirían?

[Comentar de que compone el PDN, objetivos y lineamientos]

El Plan del Norte es una iniciativa del Gobierno provincial para el desarrollo social, económico y productivo del norte de Santa Fe, que implica una inversión de 3.150 millones de pesos en el año 2017.

Con el Plan del Norte se implementan 130 proyectos en los departamentos de 9 de Julio, Vera y General Obligado. Estos proyectos se organizan en tres líneas estratégicas:

- ✓ *Integración territorial:* proyectos sobre pavimentación de rutas, comunicación, transporte, protección del medioambiente, tratamiento de residuos y acceso al agua, la energía y cloacas.
 - ✓ *Arraigo regional:* proyectos sobre vivienda, trabajo, educación, salud, niñez, juventud, adultos mayores, pueblos originarios, género, deportes, cultura y seguridad.
 - ✓ *Economía para el desarrollo:* proyectos sobre industria, economía regional, cooperativismo, comercio, innovación tecnológica, riego, energía eléctrica y producción sostenible.
- Ahora que les comenté detalles del PDN. ¿Qué les parece? ¿Esto es lo que conocían? ¿Aporté información novedosa? ¿Cuál? ¿Algo les llamó la atención? Razones.
 - ¿A partir de esta información, cambia en algo lo que pensaban sobre el PDN?
 - ¿Cambian las expectativas sobre el PDN a partir de esta información? Motivos.
 - A partir de lo que sabían más la información que les di, ¿Con qué palabra asociarían el PDN?
 - Y si pensamos en el desarrollo regional. ¿Creen que el PDN tendrá algún impacto?
 - ¿Si tuviesen que asociar el PDN con un color, con cuál lo identificarían? ¿Por qué motivos?

Lineamiento 1 – Integración territorial

[Para cada ítem dentro del lineamiento, se indagará expectativas en relación al PDN e impacto actual (percepción de cambio hasta el momento)]

- Conectividad física y de transporte. (Rutas. Telefonía celular. Transportes en general)
- Estado cercano. (Cómo resulta el trámite cuando van a una oficina del gobierno. Evaluación de la atención)
- Protección del medioambiente. (Acciones para la protección de áreas naturales y el tratamiento de residuos)
- Acceso al agua. (Población)
- Acceso a la energía. (Población)

- ¿Cuál cree que es el principal problema en el saneamiento urbano de la región?
[Indagar acerca de cloacas, acceso a agua potable y presión del agua, si no surgieron en pregunta sobre acceso al agua]

Lineamiento 2 – Arraigo Regional

[Para cada ítem dentro del lineamiento, se indagará expectativas en relación al PDN e impacto actual (percepción de cambio hasta el momento)]

- Acceso a la vivienda:
- Trabajo: (Cuándo usted necesita contratar a alguien para realizar algún trabajo ¿Cómo evalúa las habilidades para realizar el trabajo?)
- Educación:
- Salud: (Cuándo va al hospital, ¿cómo evalúa la atención recibida? ¿Se ha modificado en los últimos meses?)
- Niñez, juventud y adultos mayores:
- Perspectiva de género, diversidad y respeto de las minorías.
- Cultura, deportes y convivencia:
- Comunidad segura: (En los últimos meses, ¿ha sentido miedo al volver solo a su casa? ¿Se ha preocupado por la seguridad de sus familiares o amigos?)

Lineamiento 3 – Economía para el Desarrollo

[Para cada ítem dentro del lineamiento, se indagará expectativas en relación al PDN e impacto actual (percepción de cambio hasta el momento)]

- Parques y áreas industriales
- Economías regionales y agregado de valor
- Cooperativas y economía social
- Cultura emprendedora, innovación tecnológica
- Infraestructura para la producción (riego y energía eléctrica)
- Producción más limpia y con eficiencia ambiental.
- ¿Conocen los Productos de Mi Tierra? ¿Qué productos?

Marca Plan del Norte

- A partir de esta charla, ¿cambian las palabras con las que relacionarían al PDN? ¿Y las imágenes que lo representan?
- ¿Cómo se puede contar mejor de qué se trata el PDN? ¿Qué aspectos habría que resaltar?

[Mostrar folletería del PDN]

- ¿Qué les parece esta folletería? ¿Refleja lo que es el PDN? ¿Le cambiarían algo?
- Para finalizar, ¿creen que es posible mejorar en algo el PDN? ¿Qué aspectos se podrían mejorar? ¿Cómo se podría optimizar?

Agradecer y finalizar.

Guía de pautas - Ola 2

Introducción

- Bienvenida a los participantes. Presentación de la coordinadora.
- Explicitar reglas básicas: todas las respuestas son válidas, no hay respuestas correctas o incorrectas. Aclarar la función del grabador y la confidencialidad de la información.
- Presentación de participantes: nombre, localidad, ocupación/rol, institución [anotar en plano de mesa].

Plan del Norte (PDN) y sus significaciones espontáneas

[Mostrar imágenes de obras públicas e indagar si los/as participantes identifican el nivel de gobierno que las realiza]

- ¿Sabían de estas obras? ¿Quién la está realizando? (Atención a mención espontánea del PDN)
- Si les menciono PDN: ¿Les suena? ¿Han escuchado hablar? ¿Qué es lo primero que se les viene a la cabeza cuando les digo PDN? (Solicitar imágenes, palabras, sensaciones).
- ¿Qué aspectos conocen? ¿Quién/quienes están involucrados en el PDN? ¿Qué objetivos tiene el PDN?
- Si le tienen que contar a alguien que no vive en la provincia de qué se trata el PDN, ¿cómo lo definirían? ¿Qué no puede faltar en esa definición?
- ¿Cómo completarían las siguientes frases?:
 - *El PDN es....*
 - *A partir del PDN ...*
 - *Lo mejor del PDN es...*
 - *Lo peor del PDN es....*
 - *Hasta el momento el PDN ...*
 - *Espero que el PDN...*
 - *El PDN se parece a...*
- ¿Conocen si el plan tiene diferentes áreas de actuación? ¿Cuáles?
- Además de obras, ¿qué otras acciones del Estado vinculan al PDN?
- Si tuviesen que usar sólo una palabra, ¿cuál utilizarían para definir el PDN? Razones.
- ¿Y una imagen? ¿Con qué imagen asociarían el PDN? Motivos.
- ¿Qué expectativas tienen respecto del PDN? ¿Qué esperan que suceda a partir de su avance?
- Y si tuviesen que definir en qué etapa está el PDN. Por lo que conocen o han visto, ¿qué dirían?

[Comentar de que compone el PDN, objetivos y lineamientos]

El Plan del Norte es una iniciativa del Gobierno provincial para el desarrollo social, económico y productivo del norte de Santa Fe, que implica una inversión de 3.150 millones de pesos en el año 2017.

Con el Plan del Norte se implementan 130 proyectos en los departamentos de 9 de Julio, Vera y General Obligado. Estos proyectos se organizan en tres líneas estratégicas:

- ✓ *Integración territorial: proyectos sobre pavimentación de rutas, comunicación, transporte, protección del medioambiente, tratamiento de residuos y acceso al agua, la energía y cloacas.*
 - ✓ *Arraigo regional: proyectos sobre vivienda, trabajo, educación, salud, niñez, juventud, adultos mayores, pueblos originarios, género, deportes, cultura y seguridad.*
 - ✓ *Economía para el desarrollo: proyectos sobre industria, economía regional, cooperativismo, comercio, innovación tecnológica, riego, energía eléctrica y producción sostenible.*
- Ahora que les comenté detalles del PDN, ¿qué les parece? ¿Esto es lo que conocían? ¿Aporté información novedosa? ¿Cuál? ¿Algo les llamó la atención? Razones.
 - ¿A partir de esta información, cambia en algo lo que pensaban sobre el PDN?
 - ¿Cambian las expectativas sobre el PDN a partir de esta información? Motivos.
 - A partir de lo que sabían más la información que les di, ¿Con qué palabra asociarían el PDN?
 - Y si pensamos en el desarrollo regional, ¿creen que el PDN tendrá algún impacto?
 - ¿Si tuviesen que asociar el PDN con un color, con cuál lo identificarían? ¿Por qué motivos?

Lineamiento 1 – Integración territorial

[Para cada ítem dentro del lineamiento, se indagará expectativas en relación al PDN e impacto actual (percepción de cambio hasta el momento)]

- Conectividad
 - Estado de las rutas (pavimentación, repavimentación, mejorado con ripio).
 - Mantenimiento de rutas productivas.
 - Estado de los accesos a localidades y parajes.
 - Transitabilidad en localidades.
- Comunicaciones, transporte y equipamiento
 - Estado del servicio de telefonía celular.
 - Estado del servicio de internet.
 - Estado de los servicios de transporte de pasajeros entre localidades de la región.
 - Estado del servicio de ferrocarril para traslado de pasajeros.

- Mantenimiento de calles y caminos en su localidad.
- Planificación y Estado cercano
 - Atención recibida en las oficinas del gobierno (cómo resulta el trámite cuando van a una oficina del gobierno, evaluación de la atención).
- Protección del medioambiente y tratamiento de residuos
 - Conservación de áreas naturales protegidas.
 - Protección y aprovechamiento de bosques nativos.
 - Mantenimiento del arbolado público.
 - Tratamiento de residuos sólidos urbanos: erradicación de basurales a cielo abierto; separación de residuos.
 - Instalación de biodigestores para el tratamiento de residuos orgánicos domiciliarios.
- Acceso al agua y la energía y cloacas
 - Abastecimiento de agua potable para la población
 - Abastecimiento de agua potable para la producción agrícola y ganadera
 - Abastecimiento de agua potable para la industria
 - Estado de los recursos hídricos
 - Uso de energía solar
 - Abastecimiento de energía eléctrica en zonas urbanas
 - Abastecimiento de energía eléctrica en zonas rurales
 - Cobertura del servicio de desagües cloacales

Marca Plan del Norte

- A partir de esta charla, ¿cambian las palabras con las que relacionarían al PDN? ¿Y las imágenes que lo representan?
- ¿Cómo se puede contar mejor de qué se trata el PDN? ¿Qué aspectos habría que resaltar?

[Mostrar folletería del PDN]

- ¿Qué les parece esta folletería? ¿Refleja lo que es el PDN? ¿Le cambiarían algo?
- Para finalizar, ¿creen que es posible mejorar en algo el PDN? ¿Qué aspectos se podrían mejorar? ¿Cómo se podría optimizar?

Agradecer y finalizar.

Guía de pautas - Ola 3 - General Obligado

Introducción

- Bienvenida a los participantes. Presentación de la coordinadora.

- Explicitar reglas básicas: todas las respuestas son válidas, no hay respuestas correctas o incorrectas. Aclarar la función del grabador y la confidencialidad de la información.
- Presentación de participantes: nombre, localidad, ocupación/rol, institución [anotar en plano de mesa].

Plan del Norte y sus significaciones espontáneas

- Si les menciono PDN: ¿les suena? ¿Han escuchado hablar? ¿Qué es lo primero que piensan cuando les digo PDN? (Solicitar imágenes, palabras, sensaciones).
- ¿Qué aspectos conocen? ¿Quién/quienes están involucrados en el PDN? ¿Qué objetivos tiene el PDN?
- Si le tienen que contar a alguien que no vive en la provincia de qué se trata el PDN, ¿cómo lo definirían? ¿Qué no puede faltar en esa definición?
- ¿Cómo completarían las siguientes frases?:
 - *El PDN es.... EN UNA PALABRA*
 - *A partir del PDN ...*
 - *Lo mejor del PDN es...*
 - *Lo peor del PDN es....*
 - *Hasta el momento el PDN ...*
 - *Espero que el PDN...*
 - *En el departamento 9 de Julio el PDN se ve en ...*
- ¿Qué expectativas tienen respecto del PDN? ¿Qué esperan que suceda a partir de su avance?
- Y si tuviesen que definir en qué etapa está el PDN, por lo que conocen o han visto, ¿qué dirían?
- (Proyectiva para perfiles) Ahora simulemos que esto es una mesa de examen, ustedes son docentes. El Plan del Norte se presenta a rendir hoy 21 de marzo. Del 1 al 10, ¿qué nota le ponen hasta el momento y por qué?
- ¿Conocen si el Plan tiene diferentes áreas de actuación? ¿Cuáles?
- Además de obras, ¿qué otras acciones del Estado vinculan al PDN?

Evaluación de lineamiento

Línea estratégica 2 – Arraigo regional
--

(Para cada ítem se indagará el conocimiento del eje y sus proyectos y la percepción de su impacto actual: acciones conocidas, relación con el PDN de las acciones conocidas, evaluaciones).

Indagar en cada eje:

- ¿Conocen acciones del PDN que se estén llevando adelante relacionadas con estos temas?

- Ahora simulemos que esto es una mesa de examen, ustedes son docentes. Los proyectos de [mencionar eje] se presentan a rendir hoy 21 de marzo. Del 1 al 10, ¿qué nota le ponen hasta el momento y por qué?

Eje 1: Hábitat y acceso al suelo

- Planes de vivienda para el norte (evaluación espontánea de los Programas "Mi tierra, mi casa", "Lote propio", "Administración comunal", "Hábitat y acceso a tierras para comunidades indígenas")
- Regularización de tierras

Eje 2: Trabajo

- Acuerdo del Norte para el Trabajo Decente (evaluación espontánea de las acciones de capacitación y formación en oficios)
- Formación para el trabajo (evaluación espontánea de las acciones de formación profesional y en oficios, actividades en los centros de formación profesional y capacitación laboral, escuelas técnicas profesionales y aula móvil)

Eje 3: Educación

- Plan de infraestructura escolar (evaluación espontánea de las mejoras en infraestructura escolar de los edificios existentes y la provisión de equipamiento)
- Políticas de inclusión educativa (evaluación espontánea de los Programas Vuelvo a Estudiar, Lazos, Tramas Digitales, Plan de alfabetización: Sembrando Futuro, y Jornada Ampliada)
- Formación docente
- Programas y políticas educativas (evaluación espontánea de acciones como feria de ciencias y tecnología, red de escuelas de orquestas y coros, pedagogía emprendedora, educación sexual integral y comunidades de aprendizaje)
- Nuevas instalaciones del Instituto del Profesorado N° 4
- Nuevos edificios escolares

Eje 4: Salud

- Políticas de salud en maternidad y niñez (evaluación espontánea de las acciones de fortalecimiento de la salud integral del niño de 0 a 5 años y promoción de la atención en salud integral de niños y adolescentes de 5 a 19 años)
- Infraestructura y recursos para la salud (evaluación espontánea de obras, refacciones y equipamiento: residencia para madres en el hospital regional de Reconquista, residencias compartidas de salud mental, provisión de equipamiento para el nuevo hospital de Reconquista, reparaciones en el

CAPS de San Antonio de Obligado y en el hospital "Dra. Olga Stucky" de Reconquista)

- Hospital Nodal de Reconquista
- Fortalecimiento del funcionamiento de los efectores de salud
- Formación profesional y programas de atención de la salud (evaluación espontánea de acciones de formación en atención de emergencias, educación para mujeres embarazadas con diabetes, políticas de salud y género para comunidades de pueblos originarios, entre otros)

Eje 5: Niñez, juventud, adultos mayores, pueblos originarios y género

- Fortalecimiento de servicios locales de promoción y protección de derechos de niños, niñas y adolescentes
- Sistema de protección integral de mujeres víctimas de violencia (evaluación espontánea de acciones de asesoramiento legal y la red de casas de amparo)
- Centros de Cuidados. El Trabajo no es cosa de chicos. Erradicación del trabajo infantil
- Diversidad sexual en el Plan del Norte
- Ingenia "Bancamos tus Ideas". Fondo para el desarrollo de iniciativas juveniles
- RAICES: Red de Arraigo, Inclusión y Cooperación en Santa Fe (acciones de formación productiva para jóvenes entre 18 y 29 años de poblaciones rurales)
- Programa de fortalecimiento a Centros de Día
- Inclusión con bienestar para adultos mayores
- Políticas de desarrollo para comunidades indígenas

Eje 6: Infraestructura y políticas deportivas

- Plan de regularización y fortalecimiento de Clubes del Norte
- Santa Fe Juega
- Juegos Federados Región Norte
- Infraestructura Deportiva: Nuevos natatorios públicos

Eje 7: Paralelo 29°. Programa Cultural del Norte

- Recuperación parcial de ruinas de ex fábrica forestal en Villa Ana y chimeneas de la región, solicitando la declaración de patrimonio industrial de la humanidad a la UNESCO
- Bibliotecas Populares (evaluación espontánea de las acciones de incremento del material bibliográfico y audiovisual, Programa "Rescate de la memoria de los pueblos", cine móvil, actividades de promoción de la lectura, creación de nuevas bibliotecas, recuperación de bibliotecas)

- Gira del Norte: Conciertos Orquesta Sinfónica Provincial de Santa Fe
- Territorio de encuentros
- Triciclo Cultural
- Periplo Colectivo. La zona de los dos besos, campamentos en el norte

Eje 8: Seguridad y soberanía alimentaria

- Promoción territorial de la seguridad y soberanía alimentaria (evaluación espontánea de acciones de sensibilización, capacitación y acompañamiento sobre la temática)

Eje 9: Comunidad segura

- Plan Tecnológico para la Prevención y Persecución del Delito (evaluación espontánea sobre la capacidad de acción de las fuerzas policiales)
- Programa Vínculos

Comunicación del Plan del Norte

- Me gustaría que me comenten qué temas sobre el PDN se debería informar.

Agradecer y finalizar.

Guía de pautas - Ola 3 - Vera

Introducción

- Bienvenida a los participantes. Presentación de la coordinadora.
- Explicitar reglas básicas: todas las respuestas son válidas, no hay respuestas correctas o incorrectas. Aclarar la función del grabador y la confidencialidad de la información.
- Presentación de participantes: nombre, localidad, ocupación/rol, institución [anotar en plano de mesa].

Plan del Norte y sus significaciones espontáneas

- Si les menciono PDN: ¿les suena? ¿Han escuchado hablar? ¿Qué es lo primero que piensan cuando les digo PDN? (Solicitar imágenes, palabras, sensaciones).
- ¿Qué aspectos conocen? ¿Quién/quienes están involucrados en el PDN? ¿Qué objetivos tiene el PDN?
- Si le tienen que contar a alguien que no vive en la provincia de qué se trata el PDN, ¿cómo lo definirían? ¿Qué no puede faltar en esa definición?
- ¿Cómo completarían las siguientes frases?:
 - *El PDN es.... EN UNA PALABRA*
 - *A partir del PDN ...*
 - *Lo mejor del PDN es...*
 - *Lo peor del PDN es....*

- Hasta el momento el PDN ...
- *Espero que el PDN...*
- *En el departamento 9 de Julio el PDN se ve en ...*
- ¿Qué expectativas tienen respecto del PDN? ¿Qué esperan que suceda a partir de su avance?
- Y si tuviesen que definir en qué etapa está el PDN, por lo que conocen o han visto, ¿qué dirían?
- (Proyectiva para perfiles) Ahora simulemos que esto es una mesa de examen, ustedes son docentes. El Plan del Norte se presenta a rendir hoy 21 de marzo. Del 1 al 10, ¿qué nota le ponen hasta el momento y por qué?
- ¿Conocen si el Plan tiene diferentes áreas de actuación? ¿Cuáles?
- Además de obras, ¿qué otras acciones del Estado vinculan al PDN?

Evaluación de lineamiento

Línea estratégica 2 – Arraigo regional
--

(Para cada ítem se indagará el conocimiento del eje y sus proyectos y la percepción de su impacto actual: acciones conocidas, relación con el PDN de las acciones conocidas, evaluaciones).

Indagar en cada eje:

- ¿Conocen acciones del PDN que se estén llevando adelante relacionadas con estos temas?
- Ahora simulemos que esto es una mesa de examen, ustedes son docentes. Los proyectos de [mencionar eje] se presentan a rendir hoy 21 de marzo. Del 1 al 10, ¿qué nota le ponen hasta el momento y por qué?

Eje 1: Hábitat y acceso al suelo

- Planes de vivienda para el norte (evaluación espontánea de los Programas "Mi tierra, mi casa", "Lote propio", "Administración comunal", "Hábitat y acceso a tierras para comunidades indígenas")
- Regularización de tierras

Eje 2: Trabajo

- Acuerdo del Norte para el Trabajo Decente (evaluación espontánea de las acciones de capacitación y formación en oficios)
- Formación para el trabajo (evaluación espontánea de las acciones de formación profesional y en oficios, actividades en los centros de formación profesional y capacitación laboral, escuelas técnicas profesionales y aula móvil)

Eje 3: Educación

- Plan de infraestructura escolar (evaluación espontánea de las mejoras en infraestructura escolar de los edificios existentes y la provisión de equipamiento)
- Políticas de inclusión educativa (evaluación espontánea de los Programas Vuelvo a Estudiar, Lazos, Tramas Digitales, Plan de alfabetización: Sembrando Futuro, y Jornada Ampliada)
- Formación docente
- Programas y políticas educativas (evaluación espontánea de acciones como feria de ciencias y tecnología, red de escuelas de orquestas y coros, pedagogía emprendedora, educación sexual integral y comunidades de aprendizaje)
- Nuevos edificios escolares
- Nuevas escuelas

Eje 4: Salud

- Políticas de salud en maternidad y niñez (evaluación espontánea de las acciones de fortalecimiento de la salud integral del niño de 0 a 5 años y promoción de la atención en salud integral de niños y adolescentes de 5 a 19 años)
- Infraestructura y recursos para la salud (evaluación espontánea de obras, refacciones y equipamiento: residencias compartidas de salud mental, refacciones generales de los hospitales de Vera y de Los Amores, reparaciones en el edificio de salud del Paraje Km. 29, reformas en el hospital de Tartagal para la instalación de un equipo de Rayos X)
- Fortalecimiento del funcionamiento de los efectores de salud
- Formación profesional y programas de atención de la salud (evaluación espontánea de acciones de formación en atención de emergencias, educación para mujeres embarazadas con diabetes, políticas de salud y género para comunidades de pueblos originarios, entre otros)

Eje 5: Niñez, juventud, adultos mayores, pueblos originarios y género

- Fortalecimiento de servicios locales de promoción y protección de derechos de niños, niñas y adolescentes
- Sistema de protección integral de mujeres víctimas de violencia (evaluación espontánea de acciones de asesoramiento legal y la red de casas de amparo)
- Centros de Cuidados. El Trabajo no es cosa de chicos. Erradicación del trabajo infantil
- Diversidad sexual en el Plan del Norte
- Ingenia “Bancamos tus Ideas”. Fondo para el desarrollo de iniciativas juveniles

- RAICES: Red de Arraigo, Inclusión y Cooperación en Santa Fe (acciones de formación productiva para jóvenes entre 18 y 29 años de poblaciones rurales)
- Programa de fortalecimiento a Centros de Día
- Inclusión con bienestar para adultos mayores
- Políticas de desarrollo para comunidades indígenas

Eje 6: Infraestructura y políticas deportivas

- Plan de regularización y fortalecimiento de Clubes del Norte
- Santa Fe Juega
- Juegos Federados Región Norte
- Infraestructura Deportiva: Nuevos natatorios públicos

Eje 7: Paralelo 29°. Programa Cultural del Norte

- Bibliotecas Populares (evaluación espontánea de las acciones de incremento del material bibliográfico y audiovisual, Programa "Rescate de la memoria de los pueblos", cine móvil, actividades de promoción de la lectura, creación de nuevas bibliotecas, recuperación de bibliotecas)
- Gira del Norte: Conciertos Orquesta Sinfónica Provincial de Santa Fe
- Territorio de encuentros
- Triciclo Cultural
- Periplo Colectivo. La zona de los dos besos, campamentos en el norte

Eje 8: Seguridad y soberanía alimentaria

- Promoción territorial de la seguridad y soberanía alimentaria (evaluación espontánea de acciones de sensibilización, capacitación y acompañamiento sobre la temática)

Eje 9: Comunidad segura

- Plan Tecnológico para la Prevención y Persecución del Delito (evaluación espontánea sobre la capacidad de acción de las fuerzas policiales)
- Programa Vínculos
- Reparación y ampliación de Unidad Penitenciaria de Santa Felicia

Comunicación del Plan del Norte

- Me gustaría que me comenten qué temas sobre el PDN se debería informar.

Agradecer y finalizar.

Guía de pautas - Ola 3 - 9 de Julio

Introducción

- Bienvenida a los participantes. Presentación de la coordinadora.

- Explicitar reglas básicas: todas las respuestas son válidas, no hay respuestas correctas o incorrectas. Aclarar la función del grabador y la confidencialidad de la información.
- Presentación de participantes: nombre, localidad, ocupación/rol, institución [anotar en plano de mesa].

Plan del Norte y sus significaciones espontáneas

- Si les menciono PDN: ¿les suena? ¿Han escuchado hablar? ¿Qué es lo primero que piensan cuando les digo PDN? (Solicitar imágenes, palabras, sensaciones).
- ¿Qué aspectos conocen? ¿Quién/quienes están involucrados en el PDN? ¿Qué objetivos tiene el PDN?
- Si le tienen que contar a alguien que no vive en la provincia de qué se trata el PDN, ¿cómo lo definirían? ¿Qué no puede faltar en esa definición?
- ¿Cómo completarían las siguientes frases?:
 - *El PDN es.... EN UNA PALABRA*
 - *A partir del PDN ...*
 - *Lo mejor del PDN es...*
 - *Lo peor del PDN es....*
 - *Hasta el momento el PDN ...*
 - *Espero que el PDN...*
 - *En el departamento 9 de Julio el PDN se ve en ...*
- ¿Qué expectativas tienen respecto del PDN? ¿Qué esperan que suceda a partir de su avance?
- Y si tuviesen que definir en qué etapa está el PDN, por lo que conocen o han visto, ¿qué dirían?
- (Proyectiva para perfiles) Ahora simulemos que esto es una mesa de examen, ustedes son docentes. El Plan del Norte se presenta a rendir hoy 21 de marzo. Del 1 al 10, ¿qué nota le ponen hasta el momento y por qué?
- ¿Conocen si el Plan tiene diferentes áreas de actuación? ¿Cuáles?
- Además de obras, ¿qué otras acciones del Estado vinculan al PDN?

Evaluación de lineamiento

Línea estratégica 2 – Arraigo regional
--

(Para cada ítem se indagará el conocimiento del eje y sus proyectos y la percepción de su impacto actual: acciones conocidas, relación con el PDN de las acciones conocidas, evaluaciones).

Indagar en cada eje:

- ¿Conocen acciones del PDN que se estén llevando adelante relacionadas con estos temas?

- Ahora simulemos que esto es una mesa de examen, ustedes son docentes. Los proyectos de [mencionar eje] se presentan a rendir hoy 21 de marzo. Del 1 al 10, ¿qué nota le ponen hasta el momento y por qué?

Eje 1: Hábitat y acceso al suelo

- Planes de vivienda para el norte (evaluación espontánea de los Programas "Mi tierra, mi casa", "Lote propio", "Administración comunal", "Hábitat y acceso a tierras para comunidades indígenas")
- Regularización de tierras

Eje 2: Trabajo

- Acuerdo del Norte para el Trabajo Decente (evaluación espontánea de las acciones de capacitación y formación en oficios)
- Formación para el trabajo (evaluación espontánea de las acciones de formación profesional y en oficios, actividades en los centros de formación profesional y capacitación laboral, escuelas técnicas profesionales y aula móvil)

Eje 3: Educación

- Plan de infraestructura escolar (evaluación espontánea de las mejoras en infraestructura escolar de los edificios existentes y la provisión de equipamiento)
- Políticas de inclusión educativa (evaluación espontánea de los Programas Vuelvo a Estudiar, Lazos, Tramas Digitales, Plan de alfabetización: Sembrando Futuro, y Jornada Ampliada)
- Formación docente
- Programas y políticas educativas (evaluación espontánea de acciones como feria de ciencias y tecnología, red de escuelas de orquestas y coros, pedagogía emprendedora, educación sexual integral y comunidades de aprendizaje)
- Nuevos edificios escolares

Eje 4: Salud

- Políticas de salud en maternidad y niñez (evaluación espontánea de las acciones de fortalecimiento de la salud integral del niño de 0 a 5 años y promoción de la atención en salud integral de niños y adolescentes de 5 a 19 años)
- Infraestructura y recursos para la salud (evaluación espontánea de obras, refacciones y equipamiento: residencias compartidas de salud mental, construcción de albergue en el Hospital de Tostado para familiares de pacientes)
- Fortalecimiento del funcionamiento de los efectores de salud

- Formación profesional y programas de atención de la salud (evaluación espontánea de acciones de formación en atención de emergencias, educación para mujeres embarazadas con diabetes, políticas de salud y género para comunidades de pueblos originarios, entre otros)

Eje 5: Niñez, juventud, adultos mayores, pueblos originarios y género

- Fortalecimiento de servicios locales de promoción y protección de derechos de niños, niñas y adolescentes
- Sistema de protección integral de mujeres víctimas de violencia (evaluación espontánea de acciones de asesoramiento legal y la red de casas de amparo)
- Centros de Cuidados. El Trabajo no es cosa de chicos. Erradicación del trabajo infantil
- Diversidad sexual en el Plan del Norte
- Ingenia “Bancamos tus Ideas”. Fondo para el desarrollo de iniciativas juveniles
- RAICES: Red de Arraigo, Inclusión y Cooperación en Santa Fe (acciones de formación productiva para jóvenes entre 18 y 29 años de poblaciones rurales)
- Programa de fortalecimiento a Centros de Día
- Inclusión con bienestar para adultos mayores
- Políticas de desarrollo para comunidades indígenas

Eje 6: Infraestructura y políticas deportivas

- Plan de regularización y fortalecimiento de Clubes del Norte
- Santa Fe Juega
- Juegos Federados Región Norte
- Infraestructura Deportiva: Nuevos natatorios públicos

Eje 7: Paralelo 29°. Programa Cultural del Norte

- Bibliotecas Populares (evaluación espontánea de las acciones de incremento del material bibliográfico y audiovisual, Programa "Rescate de la memoria de los pueblos", cine móvil, actividades de promoción de la lectura, creación de nuevas bibliotecas, recuperación de bibliotecas)
- Gira del Norte: Conciertos Orquesta Sinfónica Provincial de Santa Fe
- Territorio de encuentros
- Triciclo Cultural
- Periplo Colectivo. La zona de los dos besos, campamentos en el norte

Eje 8: Seguridad y soberanía alimentaria

- Promoción territorial de la seguridad y soberanía alimentaria (evaluación espontánea de acciones de sensibilización, capacitación y acompañamiento sobre la temática)

Eje 9: Comunidad segura

- Plan Tecnológico para la Prevención y Persecución del Delito (evaluación espontánea sobre la capacidad de acción de las fuerzas policiales)
- Programa Vínculos

Comunicación del Plan del Norte

- Me gustaría que me comenten qué temas sobre el PDN se debería informar.

Agradecer y finalizar.

Guía de pautas - Ola 4 - General Obligado

Introducción (5 minutos)

- Bienvenida a los participantes. Presentación de la coordinadora.
- Explicitar reglas básicas: todas las respuestas son válidas, no hay respuestas correctas o incorrectas. Aclarar la función del grabador y la confidencialidad de la información.
- Presentación de participantes: nombre, localidad, ocupación/rol, institución [anotar en plano de mesa].

Plan del Norte y sus significaciones espontáneas (15 minutos)

- ¿Qué es lo primero que piensan cuando les digo PDN? (solicitar imágenes, palabras, sensaciones).
- Si le tienen que contar a alguien que no vive en la provincia de qué se trata el PDN, ¿cómo lo definirían? ¿Qué no puede faltar en esa definición?
- Y si tuviesen que definir en qué etapa está el PDN, por lo que conocen o han visto, ¿qué dirían?
- (Proyectiva para perfiles) Ahora simulemos que esto es una mesa de examen, ustedes son docentes. El Plan del Norte se presenta a rendir hoy 22 de mayo. Del 1 al 10, ¿qué nota le ponen hasta el momento y por qué?

Evaluación de línea estratégica Economía para el desarrollo (80 minutos)

Línea estratégica 3 – Economía para el desarrollo

(Para cada ítem se indagará el conocimiento del eje y sus proyectos y la percepción de su impacto actual: acciones conocidas, relación con el PDN de las acciones conocidas, evaluaciones).

Indagar en cada eje:

- ¿Conocen acciones del PDN que se estén llevando adelante relacionadas con estos temas?
- Ahora simulemos que esto es una mesa de examen, ustedes son docentes. Los proyectos de [mencionar eje] se presentan a rendir hoy 22 de mayo. Del 1 al 10, ¿qué nota le ponen hasta el momento y por qué?

Eje 1: Desarrollo Industrial

- Plan de industrialización para el norte (aumentar la capacidad productiva del territorio, diversificar su matriz productiva, promocionando la creación de valor en origen y aumentar el empleo)

Eje 2: Economías regionales y agregado de valor

- Programa de apoyo a la agricultura familiar en el norte santafesino (fortalecimiento del MOPROFE en General Obligado así como de la cuenca tambera de Villa Ocampo).
- Agregado de valor a las carnes autóctonas del norte provincial (otorgar valor agregado a las carnes originarias del norte de la provincia).
- Fortalecimiento y desarrollo del clúster algodonero santafesino (fortalecimiento y desarrollo de la cadena algodonera santafesina).
- Desarrollo cuencas lecheras Noreste y Pozo Borrado (fortalecimiento de las cuencas tamberas existentes, con apoyo a los productores tamberos y a las empresas industrializadoras, desde maquinarias, tecnologías para la producción, infraestructura energética y para la comercialización).
- Polo florícola del norte santafesino (establecer a la floricultura como actividad valedera y económica en la región. El proyecto contempla capacitación a productores, construcción de viveros e instalación de sala de comercialización y cámara de conservación entre otras acciones).
- Promoción del Turismo en el norte santafesino: forestal, rural, cultural, etc. (Recuperación y puesta en valor de sitios históricos, de atractivos naturales y de pueblos vinculados a la producción del tanino y al ferrocarril).
- Plan de agricultura familiar y desarrollo rural (orientado al desarrollo de proyectos en agroindustria, producción láctea, servicios varios, producción de carnes, frutihorticultura, apicultura, acuicultura y pesca. Financiamiento de proyectos en los tres departamentos del norte, articulación institucional y monitoreo).
- Desarrollo del sector sucro-alcoholero: Plan Zafra (apoyo para la reactivación y fortalecimiento de la cuenca cañera y sus Pymes, desarrollo de la cadena de valor sucro-alcoholera y a la producción de productos y subproductos a partir de la caña de azúcar)

Eje 3: Asociativismo y comercialización

- Programa de fortalecimiento del asociativismo y emprendedurismo en el norte santafesino (fortalecer el trabajo autogestivo y asociado acompañando, asistiendo técnicamente y capacitando).
- Plan de Economía Social y Solidaria (fortalecimiento institucional, educación y promoción de la economía social y solidaria, conformación de una red de capacitación y asistencia técnica con instituciones, financiamiento e incentivos por exenciones impositivas son los ejes a partir de los cuales se busca potenciar el rol de la economía social en el desarrollo regional).
- Espacio de comercialización para emprendedores agroalimentarios con la marca Productos de mi Tierra (contribuir con la diferenciación de los productos a fin de fortalecer, ampliar y desarrollar su posicionamiento comercial).
- Creación Zona Primaria Aduanera (convenio con AFIP para creación de la zona primaria aduanera, agilizando el proceso exportador de las empresas del norte de la provincia).

Eje 4: Investigación e innovación tecnológica

- Polo Bioenergético Santafesino (producción de energías alternativas a partir de cadenas de producción del norte).
- Polo Tecnológico Regional del Norte Santafesino (incorporación de nuevas tecnologías para el desarrollo social y económico-productivo).

Eje 5: Infraestructura y energías para la producción

- Sistema de Gas por redes - Gasoducto del NEA (comprende la culminación de la obra (troncal y ramales) y su habilitación por parte de ENARSA. A su vez la definición de todos los proyectos ejecutivos de los ramales de distribución provinciales en alta presión).
- Riego Distrito Avellaneda (riego complementario de 11.000 Ha. aproximadamente de cultivos agrícolas. Comprende Red de riego superficial con toma en Río Paraná, con estación de bombeos).
- Riego Distritos Villa Ocampo y Las Toscas -Polo Sucro- Alcohólico (Riego complementario de 10.000 Ha. aproximadamente de caña de azúcar y cultivos agrícolas. Comprende toma de agua, brazo del Río Paraná, conducción troncal entubada y red de canales secundarios).
- Ampliación Estación Transformadora Romang (construcción de un nuevo campo de transformación y nuevo transformador de potencia que duplicará la oferta de potencia en la Estación Transformadora Romang y las localidades de los Departamentos Vera y General Obligado).
- Nueva Estación Transformadora Las Toscas (construcción de una Estación Transformadora 132/33/13.2 kV, dejando la obra civil en condiciones para una futura interconexión provincial con la provincia de Chaco en 132 kV).

- Nueva Línea de Alta Tensión 132 kV ET Romang - ET Chapero (Construcción de Línea de Alta Tensión 132 kV para vincular la ET 500/132 kV Romang con la ET Chapero).
- Nueva Estación Transformadora Avellaneda (Construcción de una Estación Transformadora 132/33/13.2 kV, con capacidad para dos transformadores de potencia, dos campos de línea en el nivel de 132 kV y un campo de acoplamiento).
- Nueva Línea de Media Tensión Villa Ocampo - Villa Ana - Los Tábanos (Construcción de una nueva línea de 33 kV para abastecer a Villa Ana en una primera etapa y posteriormente a localidades ubicadas en Ruta Provincial N° 3 desde Garabato hacia el Norte).
- Nuevos Distribuidores de Media Tensión de la Estación Transformadora Chapero (Construcción de cuatro nuevos distribuidores de 13,2 kV que serán alimentados de la ET Chapero - Reconquista).

Eje 6: Producción sostenible

- Unidades Locales de Producción más Limpia y Eficiencia Ambiental (Estrategias de producción más limpia y eficiencia ambiental como una forma de potenciar el desarrollo sustentable de las empresas de una región).
- Programa Línea Verde de créditos para Pymes (financiación a inversiones asociadas a aprovechamientos de energías renovables, producción de equipos o partes componentes para el aprovechamiento de energías renovables y/o a proyectos de eficiencia energética implementados por Pymes de toda la provincia).

Retrospectiva (20 minutos)

Ahora pensando en el año 2017 y lo que va de 2018: ¿Cuáles serían los principales aportes del Plan del Norte al departamento General Obligado? ¿Y a toda la región del norte?

Les agradezco me digan:

- Los tres mejores aportes, acciones, obras y/o proyectos del PDN hasta ahora.
- Los tres pendientes y/o promesas por cumplir más importantes del PDN con la comunidad.
- El principal aspecto a mejorar del PDN, según su opinión.
- El principal acierto del PDN.

Agradecer y finalizar.

Guía de pautas - Ola 4 - Vera

Introducción (5 minutos)

- Bienvenida a los participantes. Presentación de la coordinadora.
- Explicitar reglas básicas: todas las respuestas son válidas, no hay respuestas correctas o incorrectas. Aclarar la función del grabador y la confidencialidad de la información.
- Presentación de participantes: nombre, localidad, ocupación/rol, institución [anotar en plano de mesa].

Plan del Norte y sus significaciones espontáneas (15 minutos)

- ¿Qué es lo primero que piensan cuando les digo PDN? (solicitar imágenes, palabras, sensaciones).
- Si le tienen que contar a alguien que no vive en la provincia de qué se trata el PDN, ¿cómo lo definirían? ¿Qué no puede faltar en esa definición?
- Y si tuviesen que definir en qué etapa está el PDN, por lo que conocen o han visto, ¿qué dirían?
- (Proyectiva para perfiles) Ahora simulemos que esto es una mesa de examen, ustedes son docentes. El Plan del Norte se presenta a rendir hoy 22 de mayo. Del 1 al 10, ¿qué nota le ponen hasta el momento y por qué?

Evaluación de la línea estratégica Economía para el desarrollo (80 minutos)

Línea estratégica 3 – Economía para el desarrollo

(Para cada ítem se indagarán el conocimiento del eje y sus proyectos y la percepción de su impacto actual: acciones conocidas, relación con el PDN de las acciones conocidas, evaluaciones).

Indagar en cada eje:

- ¿Conocen acciones del PDN que se estén llevando adelante relacionadas con estos temas?
- Ahora simulemos que esto es una mesa de examen, ustedes son docentes. Los proyectos de [mencionar eje] se presentan a rendir hoy 21 de marzo. Del 1 al 10, ¿qué nota le ponen hasta el momento y por qué?

Eje 1: Desarrollo Industrial

- Plan de industrialización para el norte (Aumentar la capacidad productiva del territorio, diversificar su matriz productiva, promocionando la creación de valor en origen y aumentar el empleo)

Eje 2: Economías regionales y agregado de valor

- Programa de apoyo a la Agricultura Familiar en el norte Santafesino (Fortalecimiento del sector caprino en el Departamento 9 de Julio, de la producción de pequeños animales de la UOCB en Vera y del MOPROFE en General Obligado así como de la cuenca tambera de Villa Ocampo).

- Agregado de valor a las carnes autóctonas del norte provincial (Otorgar valor agregado a las carnes originarias del norte de la provincia).
- Fortalecimiento y Desarrollo del clúster Algodonero Santafesino (Fortalecimiento y desarrollo de la cadena algodонера santafesina)
- Promoción del Turismo en el Norte Santafesino: Forestal, Rural, Cultural, Etc. (Recuperación y puesta en valor de sitios históricos, de atractivos naturales como el sitio Ramsar Jaukaanigas y de pueblos vinculados a la producción del tanino (Camino del tanino y los pueblos forestales) y al ferrocarril (Camino del hierro).
- Plan de Agricultura Familiar y Desarrollo Rural (Orientado al desarrollo de proyectos en agroindustria, producción láctea, servicios varios, producción de carnes, frutihorticultura, apicultura, acuicultura y pesca. Financiamiento de proyectos en los tres departamentos del norte, articulación institucional y monitoreo).

Eje 3: Asociativismo y comercialización

- Programa de fortalecimiento del asociativismo y emprendedurismo en el norte santafesino (Fortalecer el trabajo autogestivo y asociado acompañando, asistiendo técnicamente y capacitando).
- Plan de Economía Social y Solidaria (Fortalecimiento institucional, educación y promoción de la economía social y solidaria, conformación de una red de capacitación y asistencia técnica con instituciones, financiamiento e incentivos por exenciones impositivas son los ejes a partir de los cuales se busca potenciar el rol de la economía social en el desarrollo regional).

Eje 4: Investigación e innovación tecnológica

- Santa Felicia: Centro Operativo Forestal y planta piloto de generación de energía renovable (Reposicionar al Centro Operativo Forestal Santa Felicia como referente del Gobierno Provincial en bosques: educación, extensión, investigación y producción. Instalación de planta piloto de generación de energía renovable -eléctrica- a partir de biomasa forestal.).
- Restauración y puesta en valor Estancia Las Gamas (Recuperación y puesta en valor de los espacios que componen el centro experimental Las Gamas, y mejorar el acceso a los Programas de Turismo Social en la Provincia de Santa Fe.).

Eje 5: Infraestructura y energías para la producción

- Sistema de Gas por redes - Gasoducto del NEA (Comprende la culminación de la obra (troncal y ramales) y su habilitación por parte de ENARSA. A su vez la definición de todos los proyectos ejecutivos de los ramales de distribución provinciales en alta presión).
- Obras Hidráulicas en Bajos Submeridionales: Readecuamiento Canal Interprovincial RP 35 (Canal interceptor y derivador de escurrimientos

provenientes de Santiago del Estero al Río Salado. Sistema Hidrovial con RP 35. Comprende reacondicionamiento sección del canal y alcantarillado de cruce del tramo Las Arenas – Río Salado y obras complementarias en canales de desagües, Sistema Línea Golondrina y Sistema Línea Paraná).

- Ampliación Estación Transformadora Romang (Construcción de un nuevo campo de transformación y nuevo transformador de potencia que duplicará la oferta de potencia en la Estación Transformadora Romang y las localidades de los Departamentos Vera y General Obligado).
- Nueva Estación Transformadora en Vera (Construcción de una Estación Transformadora 132/33/13.2 kV, con capacidad para dos transformadores de potencia, dos campos de línea en el nivel de 132 kV y un campo de acoplamiento).
- Nueva Línea de Media Tensión Vera – Fortín Olmos (Construcción de una nueva línea de 33 kV que permitirá abastecer la demanda de la localidad de Fortín Olmos y una Subestación Transformadora 33/13,2 kV).

Eje 6: Producción sostenible

- Plan de manejo Bajos Submeridionales (Mejorar el tratamiento de excedentes y faltante hídricos, la producción agropecuaria, y la vulnerabilidad hídrica de los núcleos urbanos).
- Programa Línea Verde de créditos para Pymes (Financiación a inversiones asociadas a aprovechamientos de energías renovables, producción de equipos o partes componentes para el aprovechamiento de energías renovables y/o a proyectos de eficiencia energética implementados por PyMES de toda la provincia).

Retrospectiva (20 minutos)

Ahora pensando en el año 2017 y lo que va de 2018: ¿cuáles serían los principales aportes del Plan del Norte al departamento Vera? ¿Y a toda la región del norte?

Les agradezco me digan:

- Los tres mejores aportes, acciones, obras y/o proyectos del PDN hasta ahora.
- Los tres pendientes y/o promesas por cumplir más importantes del PDN con la comunidad.
- El principal aspecto a mejorar del PDN, según su opinión.
- El principal acierto del PDN.

Agradecer y finalizar.

Guía de pautas - Ola 4 - 9 de Julio

Este grupo tendrá una duración de 2 horas y media para reemplazar al grupo de la tercera ola que no fue válido. Se evaluará las líneas estratégicas 2 y 3 y la evaluación general del Plan será más reducida que en las otras plazas.

Introducción (5 minutos)

- Bienvenida a los participantes. Presentación de la coordinadora.
- Explicitar reglas básicas: todas las respuestas son válidas, no hay respuestas correctas o incorrectas. Aclarar la función del grabador y la confidencialidad de la información.
- Presentación de participantes: nombre, localidad, ocupación/rol, institución [anotar en plano de mesa].

Plan del Norte y sus significaciones espontáneas (10 minutos)

- ¿Qué es lo primero que piensan cuando les digo PDN? (solicitar imágenes, palabras, sensaciones).
- Si le tienen que contar a alguien que no vive en la provincia de qué se trata el PDN, ¿cómo lo definirían? ¿Qué no puede faltar en esa definición?
- Y si tuviesen que definir en qué etapa está el PDN, por lo que conocen o han visto, ¿qué dirían?
- (Proyectiva para perfiles) Ahora simulemos que esto es una mesa de examen, ustedes son docentes. El Plan del Norte se presenta a rendir hoy 21 de mayo. Del 1 al 10, ¿qué nota le ponen hasta el momento y por qué?

Evaluación de líneas estratégicas (120 minutos)

(Para cada ítem se indagarán el conocimiento del eje y sus proyectos y la percepción de su impacto actual: acciones conocidas, relación con el PDN de las acciones conocidas, evaluaciones).

Indagar en cada eje:

- ¿Conocen acciones del PDN que se estén llevando adelante relacionadas con estos temas?
- Ahora simulemos que esto es una mesa de examen, ustedes son docentes. Los proyectos de [mencionar eje] se presentan a rendir hoy 21 de mayo. Del 1 al 10, ¿qué nota le ponen hasta el momento y por qué?

Línea estratégica 2 – Arraigo regional
--

Eje 1: Hábitat y acceso al suelo

- Planes de vivienda para el norte (evaluación espontánea de los Programas “Mi tierra, mi casa”, “Lote propio”, “Administración comunal”, “Hábitat y acceso a tierras para comunidades indígenas”)
- Regularización de tierras

Eje 2: Trabajo

- Acuerdo del Norte para el Trabajo Decente (evaluación espontánea de las acciones de capacitación y formación en oficios)

- Formación para el trabajo (evaluación espontánea de las acciones de formación profesional y en oficios, actividades en los centros de formación profesional y capacitación laboral, escuelas técnicas profesionales y aula móvil)

Eje 3: Educación

- Plan de infraestructura escolar (evaluación espontánea de las mejoras en infraestructura escolar de los edificios existentes y la provisión de equipamiento)
- Políticas de inclusión educativa (evaluación espontánea de los Programas Vuelvo a Estudiar, Lazos, Tramas Digitales, Plan de alfabetización: Sembrando Futuro, y Jornada Ampliada)
- Formación docente
- Programas y políticas educativas (evaluación espontánea de acciones como feria de ciencias y tecnología, red de escuelas de orquestas y coros, pedagogía emprendedora, educación sexual integral y comunidades de aprendizaje)
- Nuevos edificios escolares

Eje 4: Salud

- Políticas de salud en maternidad y niñez (evaluación espontánea de las acciones de fortalecimiento de la salud integral del niño de 0 a 5 años y promoción de la atención en salud integral de niños y adolescentes de 5 a 19 años)
- Infraestructura y recursos para la salud (evaluación espontánea de obras, refacciones y equipamiento: residencias compartidas de salud mental, construcción de albergue en el Hospital de Tostado para familiares de pacientes)
- Fortalecimiento del funcionamiento de los efectores de salud
- Formación profesional y programas de atención de la salud (evaluación espontánea de acciones de formación en atención de emergencias, educación para mujeres embarazadas con diabetes, políticas de salud y género para comunidades de pueblos originarios, entre otros)

Eje 5: Niñez, juventud, adultos mayores, pueblos originarios y género

- Fortalecimiento de servicios locales de promoción y protección de derechos de niños, niñas y adolescentes
- Sistema de protección integral de mujeres víctimas de violencia (evaluación espontánea de acciones de asesoramiento legal y la red de casas de amparo)
- Centros de Cuidados. El Trabajo no es cosa de chicos. Erradicación del trabajo infantil
- Diversidad sexual en el Plan del Norte
- Ingenia “Bancamos tus Ideas”. Fondo para el desarrollo de iniciativas juveniles
- RAICES: Red de Arraigo, Inclusión y Cooperación en Santa Fe (acciones de formación productiva para jóvenes entre 18 y 29 años de poblaciones rurales)
- Programa de fortalecimiento a Centros de Día
- Inclusión con bienestar para adultos mayores

- Políticas de desarrollo para comunidades indígenas

Eje 6: Infraestructura y políticas deportivas

- Plan de regularización y fortalecimiento de Clubes del Norte
- Santa Fe Juega
- Juegos Federados Región Norte
- Infraestructura Deportiva: Nuevos natatorios públicos

Eje 7: Paralelo 29°. Programa Cultural del Norte

- Bibliotecas Populares (evaluación espontánea de las acciones de incremento del material bibliográfico y audiovisual, Programa "Rescate de la memoria de los pueblos", cine móvil, actividades de promoción de la lectura, creación de nuevas bibliotecas, recuperación de bibliotecas)
- Gira del Norte: Conciertos Orquesta Sinfónica Provincial de Santa Fe
- Territorio de encuentros
- Triciclo Cultural
- Periplo Colectivo. La zona de los dos besos, campamentos en el norte

Eje 8: Seguridad y soberanía alimentaria

- Promoción territorial de la seguridad y soberanía alimentaria (evaluación espontánea de acciones de sensibilización, capacitación y acompañamiento sobre la temática)

Eje 9: Comunidad segura

- Plan Tecnológico para la Prevención y Persecución del Delito (evaluación espontánea sobre la capacidad de acción de las fuerzas policiales)
- Programa Vínculos

Línea estratégica 3 – Economía para el desarrollo

Eje 1: Desarrollo Industrial

- Plan de industrialización para el norte (Aumentar la capacidad productiva del territorio, diversificar su matriz productiva, promocionando la creación de valor en origen y aumentar el empleo)
- Industrialización de la Micro-Región 9 de Julio (Contribuir al desarrollo y fortalecimiento de la micro-región departamento 9 de Julio a partir de la industrialización de la producción primaria, elaboración de alimento balanceado animal y de carnes alternativas).

Eje 2: Economías regionales y agregado de valor

- Programa de apoyo a la Agricultura Familiar en el norte Santafesino (evaluación espontánea de las acciones de capacitación y formación en oficios)

- Formación para el trabajo (Fortalecimiento del sector caprino en el Departamento 9 de Julio, de la producción de pequeños animales de la UOCB en Vera y del MOPROFE en General Obligado así como de la cuenca tambera de Villa Ocampo).
- Agregado de valor a las carnes autóctonas del norte provincial (Otorgar valor agregado a las carnes originarias del norte de la provincia).
- Fortalecimiento y Desarrollo del clúster Algodonero Santafesino (Fortalecimiento y desarrollo de la cadena algodонера santafesina)
- Desarrollo cuencas lecheras Noreste y Pozo Borrado (Fortalecimiento de las cuencas tamberas existentes, con apoyo a los productores tamberos y a las empresas industrializadoras, desde maquinarias, tecnologías para la producción, infraestructura energética y para la comercialización).
- Promoción del Turismo en el Norte Santafesino: Forestal, Rural, Cultural, Etc. (Recuperación y puesta en valor de sitios históricos, de atractivos naturales como el sitio Ramsar Jaukaanigas y de pueblos vinculados a la producción del tanino (Camino del tanino y los pueblos forestales) y al ferrocarril (Camino del hierro).
- Plan de Agricultura Familiar y Desarrollo Rural (Orientado al desarrollo de proyectos en agroindustria, producción láctea, servicios varios, producción de carnes, frutihorticultura, apicultura, acuicultura y pesca. Financiamiento de proyectos en los tres departamentos del norte, articulación institucional y monitoreo).

Eje 3: Asociativismo y comercialización

- Plan de Economía Social y Solidaria (Fortalecimiento institucional, educación y promoción de la economía social y solidaria, conformación de una red de capacitación y asistencia técnica con instituciones, financiamiento e incentivos por exenciones impositivas son los ejes a partir de los cuales se busca potenciar el rol de la economía social en el desarrollo regional).

Eje 4: Investigación e innovación tecnológica (no hay proyectos en el departamento 9 de julio)

Eje 5: Infraestructura y energías para la producción

- Sistema de Gas por redes - Gasoducto del NEA (Comprende la culminación de la obra (troncal y ramales) y su habilitación por parte de ENARSA. A su vez la definición de todos los proyectos ejecutivos de los ramales de distribución provinciales en alta presión).
- Obras Hidráulicas en Bajos Submeridionales: Readecuamiento Canal Interprovincial RP 35 (Canal interceptor y derivador de escurrimientos provenientes de Santiago del Estero al Río Salado. Sistema Hidrovial con RP 35. Comprende reacondicionamiento sección del canal y alcantarillado de cruce del tramo Las Arenas – Río Salado y obras complementarias en canales de desagües, Sistema Línea Golondrina y Sistema Línea Paraná).

- Línea de Media Tensión Villa Minetti – El Nochero (Tendido de una nueva línea de 33 kV que permitirá alimentar la localidad de Gregoria Pérez de Denis y la nueva planta desmotadora de algodón a instalarse en la misma).
- Nueva Línea de Media Tensión Tostado – Bandera (nstrucción de una nueva línea de 33 kV que permitirá atender la demanda de la ciudad de Tostado ante condiciones de indisponibilidad del corredor radial en 132 kV Rafaela – Tostado).
- Nueva Sub Estación Transformadora Pozo Borrado (Construcción de una nueva Subestación 33/13,2 kV con un transformador de 1500 kVA de potencia).

Eje 6: Producción sostenible

- Plan de manejo Bajos Submeridionales (Mejorar el tratamiento de excedentes y faltante hídricos, la producción agropecuaria, y la vulnerabilidad hídrica de los núcleos urbanos).
- Programa Línea Verde de créditos para Pymes (Financiación a inversiones asociadas a aprovechamientos de energías renovables, producción de equipos o partes componentes para el aprovechamiento de energías renovables y/o a proyectos de eficiencia energética implementados por PyMES de toda la provincia).

Retrospectiva (15 minutos)

Ahora pensando en el año 2017 y lo que va de 2018: ¿Cuáles serían los principales aportes del Plan del Norte al departamento 9 de Julio? ¿Y a toda la región del norte?

Les agradezco me digan:

- Los tres mejores aportes, acciones, obras y/o proyectos del PDN hasta ahora.
- Los tres pendientes y/o promesas por cumplir más importantes del PDN con la comunidad.
- El principal aspecto a mejorar del PDN, según su opinión.
- El principal acierto del PDN.

Agradecer y finalizar.

Anexo 4 | Presentación del taller de diseño de la estrategia de monitoreo del Plan del Norte



El Plan del Norte

Análisis de Evaluabilidad

1. La evaluación es una función estratégica del estado que permite generar información útil y valiosa para abordar aspectos claves de las políticas públicas tales como impacto, efectos, eficiencia o eficacia, entre otros.
2. El Análisis de Evaluabilidad permite reflexionar sobre la calidad de la planificación de planes y programas de gobierno.
3. El Análisis de Evaluabilidad es un proceso sistemático que permite identificar si un plan o programa (o incluso una organización) está en condiciones de ser evaluado, recomienda metodologías de evaluación adecuadas a cada escenario particular y establece si su evaluación permitirá generar información útil y valiosa.

El Plan del Norte

Análisis de Evaluabilidad

1. Se adaptó la herramienta "protocolo de evaluabilidad" para ser aplicado en el contexto específico de la provincia.
2. El protocolo permite familiarizar al evaluador con las características y el contexto de la política pública y facilitar el desarrollo de relaciones de colaboración con el personal administrativo.
3. El Protocolo de Evaluabilidad se desagrega en cinco dimensiones que contienen indicadores y preguntas-guía pensadas con el propósito de lograr una aproximación holística a nuestro objeto de estudio para, de esta manera, minimizar la probabilidad de omitir variables relevantes en nuestro análisis.
4. El Protocolo se aplica a los diferentes documentos de política pública (leyes, decretos, documentos internos, presentaciones, etc.).

El Plan del Norte

Análisis de Evaluabilidad

1. Dimensiones de la Evaluabilidad:
 1. Calidad del diseño y planificación de la intervención
 2. Calidad del sistema de información
 3. Calidad de la estrategia de evaluación
 4. Estrategia de los actores
 5. Recursos destinados para a evaluación
2. El análisis de evaluabilidad se realizó sobre una selección de proyectos (20) tomados del total de proyectos del Plan del Norte. Se tomó en cuenta, el peso de cada lineamiento, el presupuesto, cobertura territorial y, finalmente, la disponibilidad de información y documento.

El Plan del Norte

Análisis de Evaluabilidad



La primera dimensión presenta un grado de evaluabilidad del 62%, siendo el más alto de todas las dimensiones. La segunda dimensión, la dimensión 3 y quinta dimensión son las que menor grado de evaluabilidad poseen. La dimensión 4 tiene en promedio un 23% de respuestas afirmativas.

El Plan del Norte

Análisis de Evaluabilidad



Al comparar la muestra actual con el análisis de 33 programas nacionales en términos de evaluabilidad vemos un desempeño menor en la muestra del PDN.

El Plan del Norte

Análisis de Evaluabilidad

1. Existe una brecha en el grado de evaluabilidad de los programas nacionales (50%) y el PDN (25%).
2. Aspectos a mejorar en cuanto a la "La calidad de la planificación y del diseño para lograr los resultados o efectos deseados" de la muestra es la definición de una línea de base.
3. La dimensión con mejor desempeño en evaluabilidad de la muestra es la primera, en particular en aspectos vinculados a la definición explícita de los objetivos de intervención.
4. En cuanto a la "Estrategia de Actores", esta dimensión posee su fortaleza en la identificación de éstos pero es débil en su incorporación al ciclo de vida de los proyectos.
5. Las dimensiones vinculadas a la producción de información y a la evaluación poseen un grado bajo de evaluabilidad.
6. La evaluabilidad mide la capacidad que tiene una política pública para producir información que permita monitorearla y evaluarla. Un bajo desempeño en estas características dificulta los procesos de construcción de línea de base, monitoreo y evaluación.

El Plan del Norte

Análisis de datos del IPEC

	Luz del Sur	Departamento	Agglomerados	Provincia	1991	2001	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Población																					
Trabajos e ingresos																					
Condiciones de vida																					
Educación																					
Exportación e Importación																					
Industria Comercio y Servicio																					
Producción Agropecuaria																					
Construcción																					
Turismo																					
Salud y ambiente																					

Monitoreo y Evaluación del Plan del Norte de la Provincia de Santa Fe

¿Para qué Monitorear y Evaluar?

1. Para conocer y mejorar el impacto de la gestión sobre las políticas públicas y generar procesos de aprendizaje de políticas.
2. Para fortalecer la reputación y visibilidad de las políticas públicas, y así atraer más y mejor apoyo de actores sociales.
3. Para elaborar un enfoque más estratégico de las actividades, y facilitar las decisiones sobre dónde y cómo invertir los recursos.

CIPPEC

El Plan del Norte

Gobernabilidad del M&E



CIPPEC

El Plan del Norte

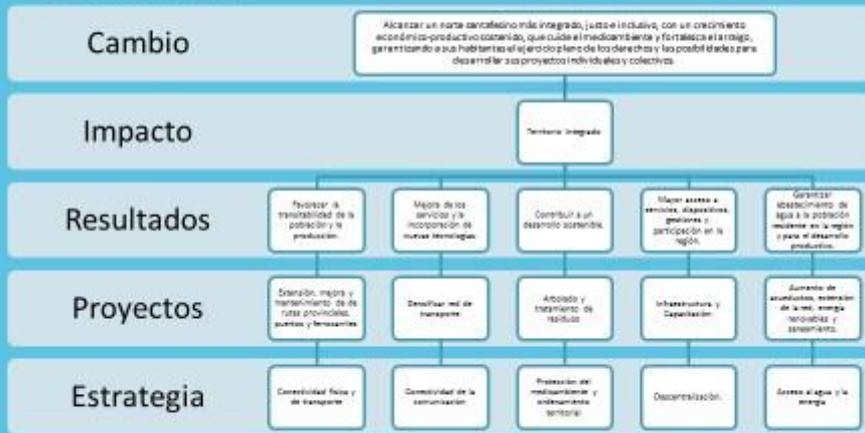
Teoría de cambio



CIPPEC

El Plan del Norte

Las teorías de cambio



CIPPEC

Estrategia de M&E y la teoría de cambio



CIPPEC

Monitoreo y Evaluación del Plan del Norte de la Provincia de Santa Fe

Estrategia de Monitoreo

¿Para qué?

Conocer el grado de avance en la implementación del PN y los resultados de corto plazo alcanzados por el mismo.

¿Qué?

La percepción de los beneficiarios a través de grupos focales.

Las modificaciones en el territorio a través de la captura de imágenes satelitales.

¿Quién usa la info?

El Comité Ejecutivo y la Secretaría del Plan ajusta la implementación de planes y proyectos con los ministerios sectoriales.

¿Quién a quién?

Los ciudadanos afectados a través de Evaluadores externos (CIPPEC) monitorean al Estado.

CIPPEC

Monitoreo y Evaluación del Plan del Norte de la Provincia de Santa Fe

Estrategia de Evaluación

¿Para qué?

Conocer el impacto del plan en los beneficiarios de la zona intervenida.

¿Qué?

Variables de progreso social con diseño cuasi o no experimental.

Línea de base 2017 + medición 2019.

¿Quién usa la info?

El Comité Ejecutivo y la Secretaría del Plan.

El Gobernador rinde cuentas a la ciudadanía.

Los medios.

¿Quién a quién?

Equipo evaluador captura impactos de las políticas en los beneficiarios.

Monitoreo y Evaluación del Plan del Norte de la Provincia de Santa Fe

Consolidado

Teoría de cambio (modelo)	Plan del Norte	Priorización	Método	Indicadores
Cambio	Visión	Evaluación	A definir	<ul style="list-style-type: none"> IPS Sta. Fe (Condicional a información disponible en registros)
Impacto	Objetivos de desarrollo	Evaluación	A definir	<ul style="list-style-type: none"> Indicadores que componen el índice
Estrategias	Lineas estratégicas	Monitoreo	Grupos focales	<ul style="list-style-type: none"> Percepción sobre eficacia, eficiencia, equidad y sostenibilidad
Condiciones necesarias	LP – Resultados	Resultados	Monitoreo	<ul style="list-style-type: none"> Salud, Accidentología, Ambiente, Trabajo rural, demografía, impo y expo puertos
	MP – Productos	Proyectos		
	CP – Actividades	Actividades		<ul style="list-style-type: none"> Crecimiento urbano Tipologías de uso del suelo Superficie y cambio de uso

Estrategia de Evaluación del Plan del Norte

Opción 1: Evaluar proyecto/s específicos

- Seleccionar uno o más proyectos y realizar una evaluación concreta sobre los mismos (procesos, resultados y/o impactos)
- **Objetivo:** extraer aprendizajes concretos y lecturas en profundidad de intervenciones críticas del Plan

Fortalezas:

- Producir info. profunda y accionable
- Conocer el diferencial del plan respecto a la no intervención
- Mejorar la gestión durante la implementación (E. Proceso)
- Atribución de los resultados (E. Impacto)

Debilidades:

- Mirada sobre algunas políticas
- Evaluaciones son condicionales a la factibilidad técnica de medición
- Realización de una evaluación requiere tiempo

Estrategia de Evaluación del Plan del Norte

Opción 2: Calcular la evolución del Índice de Progreso Social

- IPS es una herramienta que permite establecer niveles de progreso social a partir de medir 12 componentes de desarrollo



Estrategia de Evaluación del Plan del Norte

Opción 2: Calcular la evolución del Índice de Progreso Social

- **Fortalezas:**
 - Modelo que contempla una visión integral del desarrollo
 - Herramienta validada internacionalmente + experiencias nacionales
 - Permite medir a otros departamentos, brindando un grupo de comparación respecto a los distritos del norte
 - Sirve para informar a la gestión y puede continuarse en el tiempo (aun cuando el Plan del Norte haya concluido)
- **Debilidades:**
 - Requiere datos desagregados por departamento (y actualizables regularmente)
 - Solo acepta indicadores de resultado dentro de la medición
 - Debe medirse en todos los departamentos para cumplir con las observaciones mínimas requeridas

CIPPEC^o

Estrategia de M&E del Plan del Norte

Puntos de decisión

- **Validación general del enfoque**
- **Monitoreo**
 - Foco del monitoreo en grupos focales
 - Tipo de indicadores
 - Fuentes
- **Evaluación:**
 - Tipo de estrategia de evaluación

Anexo 5 | IPDT: descripción de indicadores

Componente	Indicador	Fuente	Comentario
Conectividad y estado cercano	Tasa de víctimas de homicidios culposos en siniestros viales	M. Seguridad Nacional	Hechos cada 1000 personas
	Tasa de víctimas de lesiones culposas en siniestros viales	M. Seguridad Nacional	Hechos cada 1000 personas
	Porcentaje de personas que cumplieron con la obligación de votar en las últimas elecciones	Tribunal electoral	
Educación	Porcentaje de estudiantes con desempeño por debajo del nivel básico- Aprender Matemática Primario	M. Educación Nacional	
	Porcentaje de estudiantes con desempeño por debajo del nivel básico- Aprender Matemática Secundario	M. Educación Nacional	
	Porcentaje de personas con estudios secundarios completos	Proyección Censo 2010	
Salud	Mortalidad Materna	M. Salud Provincial	
	Mortalidad Infantil	M. Salud Provincial	
	Tasa de mortalidad neonatal	M. Salud Provincial	
Niños, jóvenes y trabajo	Porcentaje de niños menores de 5 años que asisten a jardín de infantes	M. Educación Provincial	Numerador: datos administrativos. Denominador: proyección censal para ese grupo etario
	% de nacidos vivos de madres menores de 20 años	M. Salud Provincial	
	Porcentaje de puestos agricultura/comercio	Observatori	

		o Laboral	
Educación superior	Porcentaje de hombres con terciario completo	Proyección Censo 2010	
	Porcentaje de mujeres con terciario completo	Proyección Censo 2010	
	Porcentaje de hombres con universitario completo	Proyección Censo 2010	
	Porcentaje de mujeres con universitario completo	Proyección Censo 2010	
Seguridad	Tasa de víctimas de homicidios dolosos	M. Seguridad Nacional	Hechos cada 1000 personas
	Tasa de víctimas de delitos contra las personas	M. Seguridad Nacional	Hechos cada 1000 personas
	Tasa de hechos de robos	M. Seguridad Nacional	Hechos cada 1000 personas
	Tasa de víctimas de violaciones	M. Seguridad Nacional	Hechos cada 1000 personas

Anexo 6 | IPDT: ponderación de indicadores

Componente	Indicador	Peso dentro del componente	Peso dentro del modelo
Conectividad y estado cercano	Tasa de víctimas de homicidios culposos en siniestros viales	29%	5%
	Tasa de víctimas de lesiones culposas en siniestros viales	34%	6%
	Porcentaje de personas que cumplieron con la obligación de votar en las últimas elecciones	37%	6%
Educación	Porcentaje de estudiantes con desempeño por debajo del nivel básico- Aprender Matemática Primario	35%	6%
	Porcentaje de estudiantes con desempeño por debajo del nivel básico- Aprender Matemática Secundario	32%	5%
	Porcentaje de personas con estudios secundarios completos	33%	6%
Salud	Mortalidad Materna	3%	1%
	Mortalidad Infantil	48%	8%
	Tasa de mortalidad neonatal	48%	8%
Niños, jóvenes y trabajo	Porcentaje de niños menores de 5 años que asisten a jardín de infantes	36%	6%
	% de nacidos vivos de madres menores de 20 años	40%	7%
	Porcentaje de puestos agricultura/comercio	24%	4%
Educación superior	Porcentaje de hombres con terciario completo	26%	4%
	Porcentaje de mujeres con terciario completo	18%	3%
	Porcentaje de hombres con universitario completo	28%	5%
	Porcentaje de mujeres con universitario completo	29%	5%
Seguridad	Tasa de víctimas de homicidios dolosos	27%	4%
	Tasa de víctimas de delitos contra las personas	25%	4%

	Tasa de hechos de robos	28%	5%
	Tasa de víctimas de violaciones	21%	3%

Anexo 7 | Programa de contenidos del Taller I

Taller I

El uso de monitoreo y evaluación en planes de desarrollo

Perfil de participantes: funcionarios y personal del Gobierno de la provincia de Santa Fe con responsabilidades de planificación y diseño de planes, programas y proyectos, elaboración de informes de seguimiento de gestión y de manejo de información y bases de datos.

Docentes/Facilitadoras: Natalia Aquilino y Mariángeles Gutiérrez Bode

Fecha: 13 de diciembre de 2017

Horario: 10.30 a 13.30 hs y 14.45 a 18 hs.

Dirección: Junín 2538, ciudad de Santa Fe.

10:30-10:45. Apertura del taller.

Módulo 1: Conceptos fundamentales

10:45-11:15. Monitoreo y evaluación como evidencia

- Política basada en evidencia
- El M&E como evidencia
- Teoría del cambio
- Tipos de evaluación

11:15-11:45. Producción de información en políticas públicas

- Tipos de indicadores
- Criterios técnicos para la elaboración de indicadores
- Criterios técnicos para el establecimiento de metas y líneas de base

11:45-12:00. Break

Módulo 2: Estrategia participativa de monitoreo y evaluación del Plan del Norte

12:00-13:30. M&E del Plan del Norte

- Criterios para diseñar una estrategia de monitoreo y evaluación
- Presentación de los resultados del análisis de evaluabilidad del Plan del Norte
- Identificación de aspectos claves para mejorar la calidad del diseño de programas y proyectos

13:30-14:45. Break

14:45-16:15. M&E del Plan del Norte

- Presentación de la estrategia participativa de M&E del Plan del Norte
- Discusión sobre la estrategia de M&E y expectativas sobre la información y procesos de producción.

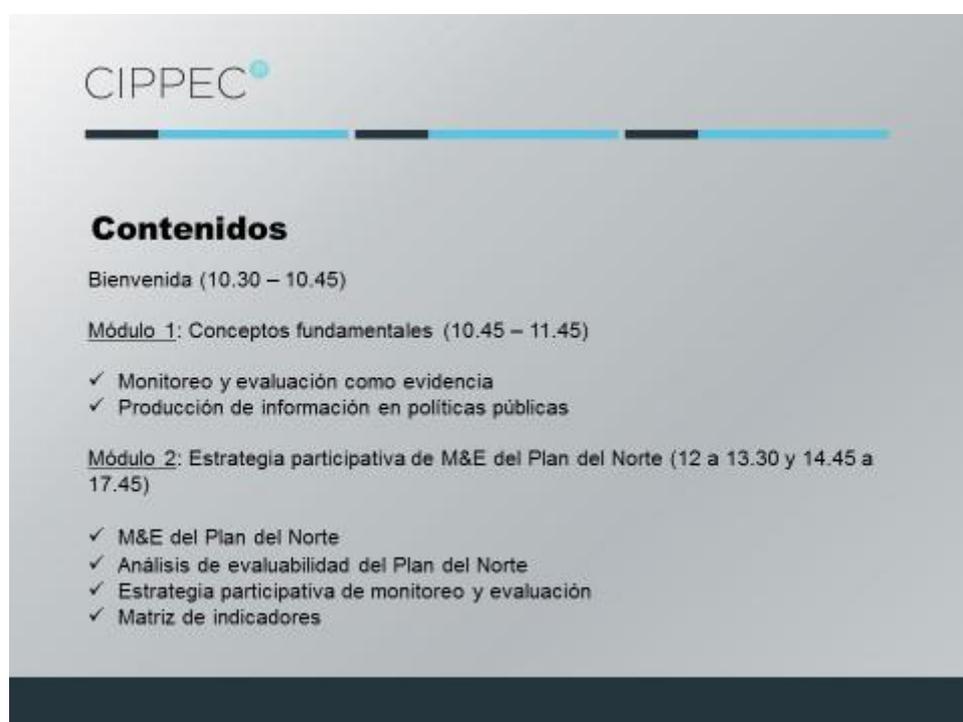
16:15-16:30. Break

16:30-17:45. M&E del Plan del Norte

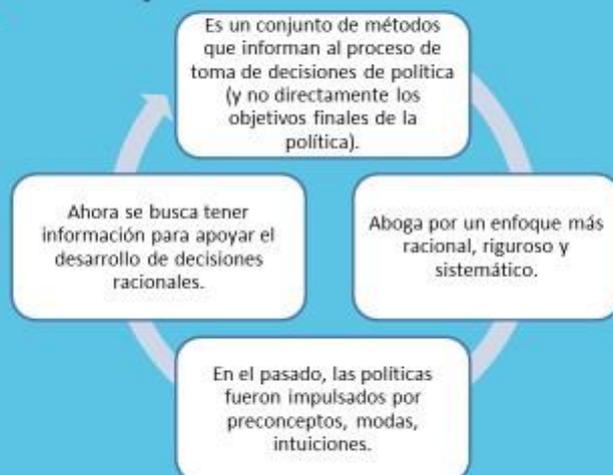
- Presentación de la matriz de indicadores para el monitoreo del Plan del Norte.
- Discusión sobre los objetivos de desarrollo del Plan del Norte, metas e indicadores propuestos.

17:45-18:00. Cierre del taller.

Anexo 8 | Presentación del Taller I



¿Qué es la política basada en evidencia?



¿Qué es la evidencia?

- Conocimiento experto
- Investigación publicada o existente
- Consultas a las partes interesadas
- Evaluaciones de políticas anteriores
- Información disponible en la web
- Resultados de las consultas
- Análisis de costos de las opciones de política
- Resultados de modelado económico y estadístico



INFORMACIÓN

NO TODA LA EVIDENCIA ES IGUAL

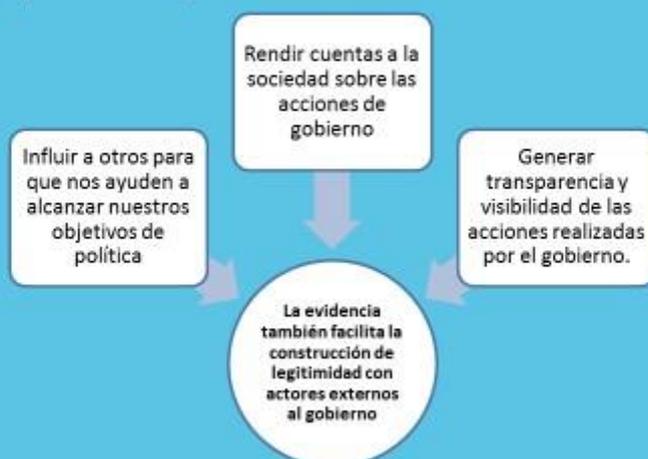
¿Por qué es importante usar la evidencia?

La evidencia permite fortalecer los procesos de decisión dentro del gobierno

- Comprender el entorno de las políticas públicas y cómo está cambiando.
- Evaluar los efectos probables de las políticas alternativas para poder hacer cambios en base a evidencia
- Mejorar las políticas públicas sobre la base del monitoreo y la evaluación de los resultados.

Demostrar la cadena de resultados entre los objetivos de gestión y las acciones realizadas

¿Por qué es importante usar la evidencia?



CIPPEC²

Factores que favorecen una cultura de uso de evidencia



CIPPEC²

Monitoreo

Análisis sistemático y continuo del progreso o el grado de cumplimiento de los compromisos (actividades + objetivos) asumidos en el marco de un proyecto, programa o plan.

Evaluación

Un juicio hecho sobre un dato con referencia a un valor. La evaluación es un camino, un modo de razonamiento asumido por el analista: la apreciación sistemática, sobre la base de métodos científicos de los efectos reales, previstos o no, buscados o no.

CIPPEC²⁰

Monitoreo

Clarifica los objetivos.

Analiza acciones emprendidas por otros, sean socios o no, para decidir nuevas estrategias que aseguren el avance hacia resultados.

Seguimiento durante la ejecución. Relaciona las actividades y sus recursos con los objetivos.

Traduce objetivos en indicadores de desempeño y establece metas específicas.

Establece una rutina de recolección de datos basada en indicadores y compara los resultados actuales con las metas.

Reporta progresos a personas a cargo y alerta sobre los problemas que se presentan.

Evaluación

Es un tipo de investigación que se apoya en la formulación de preguntas precisas sobre uno o varios aspectos relativos al diseño, ejecución o finalización de un proyecto.

Compara datos sobre ejecución frente a patrones de referencia valorativos ya definidos.

Diagnostica contribuciones específicas de las actividades a los resultados. Explora resultados no esperados.

Analiza las razones por la que los resultados planeados fueron o no alcanzados.

Proporciona lecciones, resultados significativos obtenidos y potencialidades y ofrece recomendaciones para su mejora.

CIPPEC²⁰

¿Por qué M&E?



Mejora la gestión

Las evaluaciones producen información valiosa para los funcionarios a cargo de los programas de gobierno.

Las evaluaciones de impacto son un insumo fundamental para realizar evaluaciones de costo-beneficio, permitiendo medir los retornos de las inversiones públicas y optimizar el gasto estatal.



Promover el uso de datos para la toma de decisiones, mejorando la asignación de recursos



Rendición de cuentas y sensibilización social

¿Para qué M&E?



¿Por qué M&E?



Las evaluaciones son un insumo clave para el control de gestión y el seguimiento de metas prioritarias



Permite aprender de la experiencia

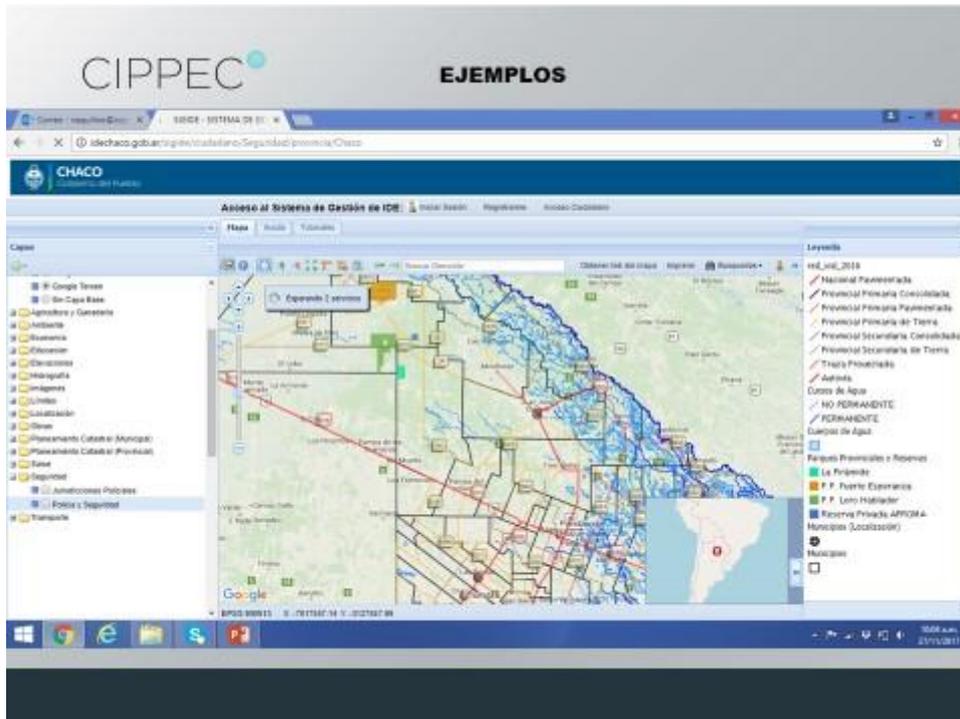
Otros beneficios para el área que hace evaluaciones:



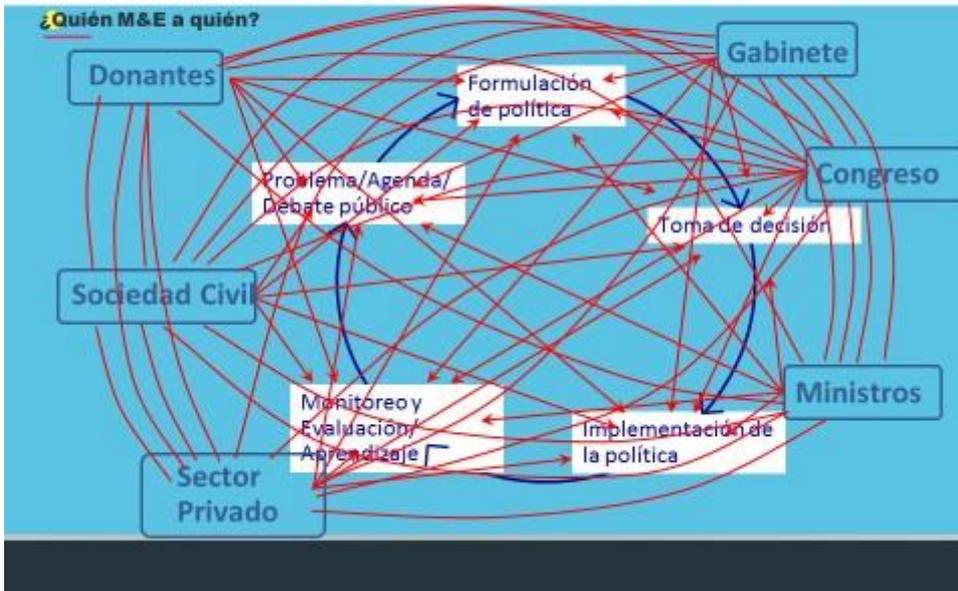
Facilita la coordinación y el intercambio de datos entre ministerios



Aumenta la visibilidad hacia afuera del gobierno (organismos internacionales, think tanks, universidades, medios de comunicación)

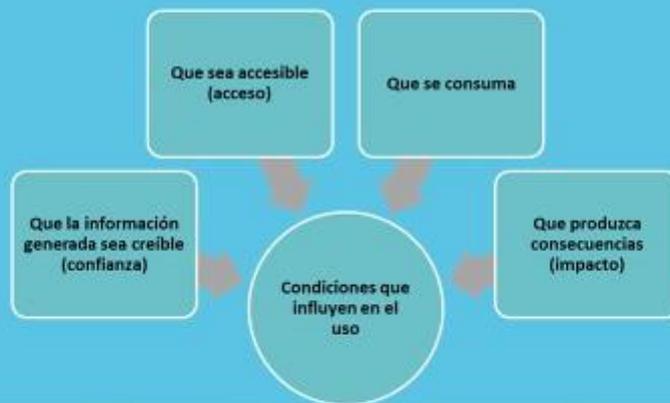


CIPPEC[®]



CIPPEC[®]

¿Quién usa la información de M&E?



La logística por atrás del M&E: teoría del cambio

(Morraimas, Rist 2009)



Tipos de evaluación

Es posible evaluar distintos niveles de las intervenciones con distintas metodologías. Combinamos métodos y los ajustamos a las preguntas de evaluación.

Evaluación de impacto: medir los efectos del programa sobre la población beneficiaria

Metodología cuantitativa

Mide la relación causa-efecto

Evaluaciones de procesos: estudio de los procesos operativos, para determinar si los mismos son eficaces y eficientes y si contribuyen al mejoramiento de la gestión.

Metodología cualitativa

Revisión de los documentos + grupos focales/entrevistas + análisis de datos + matriz FODA

Tipos de evaluación

Evaluación de consistencia y resultados: análisis de capacidades institucionales, organizacionales y de gestión

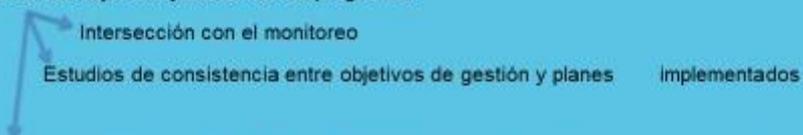
Esto incluye muchos tipos de estudios diferentes, por lo tanto de diferentes metodologías y fuentes de información

Entre los posibles estudios se encuentra:

- **Análisis de evaluabilidad:** Estudio sobre el diseño y la capacidad de un programa de producir información
- **Análisis de las capacidades institucionales:** identificación de las opiniones y necesidades de capacitación en temas de M&E dentro de la gestión
- **Evaluación de la equidad del gasto**
- **Análisis de la población atendida:** cobertura, percepción de los beneficiario, resultados

Tipos de evaluación

Evaluaciones de desempeño: revisión de los indicadores de resultados y de procesos a la luz de los objetivos y metas de los programas



Evaluación del desempeño de los funcionarios (carta compromiso, pago por desempeño, etc)

Evaluación costo-beneficio: análisis del vínculo entre los costos asociados a un programa y los beneficios sociales que produce

CIPPEC[®]

Producción de Información de Políticas Públicas

CIPPEC[®]

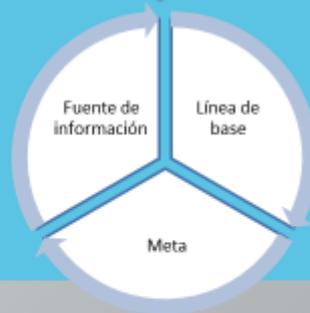
Definición

Indicador

Variable o factor cuantitativo o cualitativo que proporciona un medio sencillo y fiable para medir logros, reflejar los cambios vinculados con una intervención o ayudar a evaluar los resultados de un organismo de desarrollo (OECD/DAC).

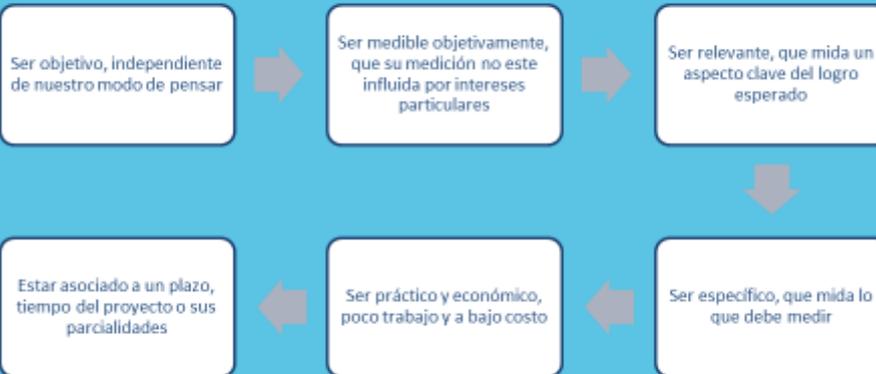
Características de un buen indicador

Composición del indicador



1. Medida o apreciación, directa o indirecta, de un evento, una condición o situación o un concepto
2. Relevados periódicamente, son una señal que revela progresos (o su falta) hacia los resultados
3. Constituyen un medio para evaluar lo que sucede realmente y compararlo con lo que se ha planificado en cuanto a cantidad, calidad y oportunidad

Características de un buen indicador



Tipos de indicadores

Indicadores de insumo	Indicadores de proceso/actividad	Indicadores de producto	Indicadores de resultado	Indicadores de impacto
<ul style="list-style-type: none"> Miden el número de recursos que permiten realizar procesos destinados a la producción de bienes y servicios. 	<ul style="list-style-type: none"> Miden el desempeño en la ejecución de las actividades y procesos para obtener bienes y servicios. 	<ul style="list-style-type: none"> Miden el volumen y la calidad de los bienes y servicios generados directamente por la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> Reflejan los cambios en el comportamiento, estado o certificación de los beneficiarios una vez recibidos los bienes o servicios. Su importancia radica en que se espera que conduzcan a los resultados finales. 	<ul style="list-style-type: none"> Entregan información sobre el mejoramiento en las condiciones de vida de la población objetivo. Dependen del accionar de + de una institución. Pueden estar afectados por factores externos no controlables y la atribución directa no siempre es comprobable.

Ejemplos de indicadores

Insumo	Proceso o Actividad	Producto	Resultado	Impacto
<ul style="list-style-type: none"> Cantidad de computadoras compradas sobre planeadas. Cantidad de libros recibidos sobre planeados. 	<ul style="list-style-type: none"> Cantidad de cursos brindados sobre planeados. Cantidad de escuelas arregladas sobre planeadas. Cantidad de árboles podados sobre planeados. 	<ul style="list-style-type: none"> Número de vacunaciones realizadas sobre planeadas. Número de viviendas construidas sobre planeadas. Porcentaje de alumnos que reciben la beca oportunamente. 	<ul style="list-style-type: none"> Porcentaje de personas desempleadas que egresan de un programa de capacitación técnica. Porcentaje de personas que mejoran sus niveles de ingresos. Porcentaje de espacios públicos recuperados. 	<ul style="list-style-type: none"> Porcentaje de reducción de delitos en un año. Porcentaje de personas alfabetizadas /sobre el total programado. Porcentaje de mejora en el rendimiento escolar primario/% de mejora programada.



CIPPEC 

Sobre las metas y línea de base

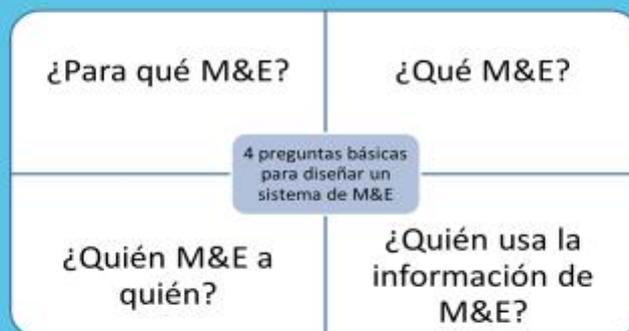
*Las metas responden a la pregunta:
"¿Cuánto lograremos y cuándo?"*

- Las metas constituyen la expresión concreta y cuantificable de los logros que se planea alcanzar en un determinado periodo de tiempo con relación a los objetivos previamente definidos.
- La meta es una decisión técnico-política ya que son los gerentes públicos, los que deben definirlas de acuerdo a las capacidades institucionales, los recursos disponibles y las condiciones del entorno.

Los factores que deben ser considerados en la frecuencia de medición de los indicadores normalmente son:

- Las necesidades de uso de la información generada por los indicadores (proceso de toma de decisiones).
- Tiempo estimado en que se producirán los resultados del programa en los beneficiarios.
- Disponibilidad de información cuando ésta es obtenida o proporcionada por fuentes externas.
- Compromisos de cuenta pública o de informar resultados de la gestión

¿Cómo pensar un sistema inteligente de M&E?



Estrategia M&E

- **M&E del Plan del Norte**

En conjunto con la Secretaría de Coordinación, la Subsecretaría de Desarrollo Estratégico y el Comité Ejecutivo del Plan del Norte.

Implementar la estrategia

Desarrollar capacidades en los equipos técnicos

Diseñar una estrategia participativa de M&E para el Plan del Norte a nivel del Comité Ejecutivo

Analizar la evaluabilidad del Plan del Norte y sus proyectos estratégicos

El Plan del Norte

Análisis de Evaluabilidad

- ✓ La evaluación es una función estratégica del Estado que permite generar información útil y valiosa para abordar aspectos claves de las políticas públicas tales como impacto, efectos, eficiencia o eficacia, entre otros.
- ✓ El análisis de evaluabilidad permite reflexionar sobre la calidad de la planificación de planes y programas de gobierno.
- ✓ El análisis de evaluabilidad es un proceso sistemático que permite identificar si un plan o programa (o incluso una organización) está en condiciones de ser evaluado, recomienda metodologías de evaluación adecuadas a cada escenario particular y establece si su evaluación permitirá generar información útil y valiosa.

El Plan del Norte

Análisis de Evaluabilidad

Protocolo de evaluabilidad

- ✓ Dimensiones de la evaluabilidad:
 - ✓ Calidad del diseño y planificación de la intervención
 - ✓ Calidad del sistema de información
 - ✓ Calidad de la estrategia de evaluación
 - ✓ Estrategia de los actores
 - ✓ Recursos destinados para a evaluación
- ✓ Cada dimensión contiene indicadores y preguntas-guía, con el propósito de lograr una aproximación holística a nuestro objeto de estudio.
- ✓ El análisis de evaluabilidad se realizó sobre una selección de proyectos (20) tomados del total de proyectos del Plan del Norte. Se tomó en cuenta: el peso de cada lineamiento, el presupuesto, cobertura territorial y, finalmente, la disponibilidad de información y documento.

El Plan del Norte

Análisis de Evaluabilidad

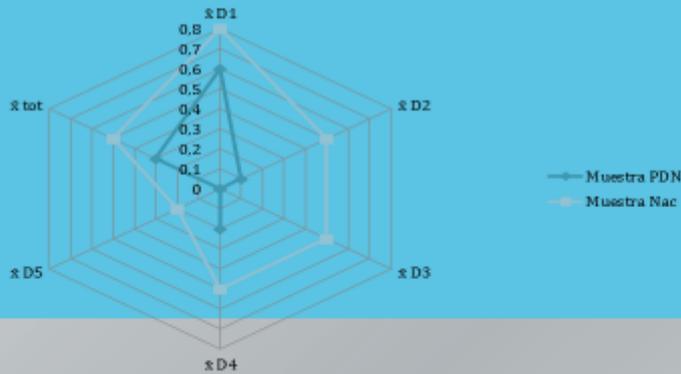


El Plan del Norte

Análisis de Evaluabilidad

Al comparar la muestra actual con el análisis de 33 programas nacionales en términos de evaluabilidad, vemos un desempeño menor en la muestra del PDN.

Comparación entre la Muestra Nacional y el PDN



El Plan del Norte

Análisis de Evaluabilidad

Principales hallazgos:

La evaluabilidad mide la capacidad que tiene una política pública para producir información que permita monitorearla y evaluarla. Un bajo desempeño en estas características dificulta los procesos de construcción de línea de base, monitoreo y evaluación.

Mejoras

Positivo

Las dimensiones vinculadas a la producción de información y a la evaluación poseen un grado bajo de evaluabilidad.

Existe una brecha en el grado de evaluabilidad de los programas nacionales (50%) y el PDN (25%).

La "Estrategia de actores", es fuerte en su identificación pero es débil en su incorporación al ciclo de vida de los proyectos.

Definición explícita de los objetivos de intervención.

La "Calidad de la planificación y del diseño para lograr los resultados o efectos deseados" se puede mejorar con definición de líneas de base.

Preguntas disparadoras

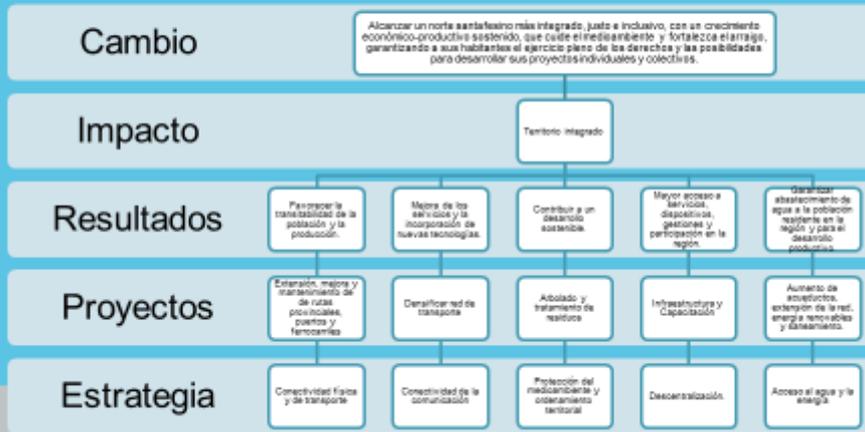
- ¿Se incluyen instancias de monitoreo y evaluación al momento de la planificación?
- ¿Cuáles consideran que son las principales restricciones en estas instancias?
- ¿Qué fuentes de información consultan al momento de planificar proyectos? ¿Qué otras fuentes de información podrían incorporar?
- ¿Cómo podrían integrar a los distintos actores en el ciclo de vida de los proyectos?

Estrategia participativa de M&E y la teoría de cambio



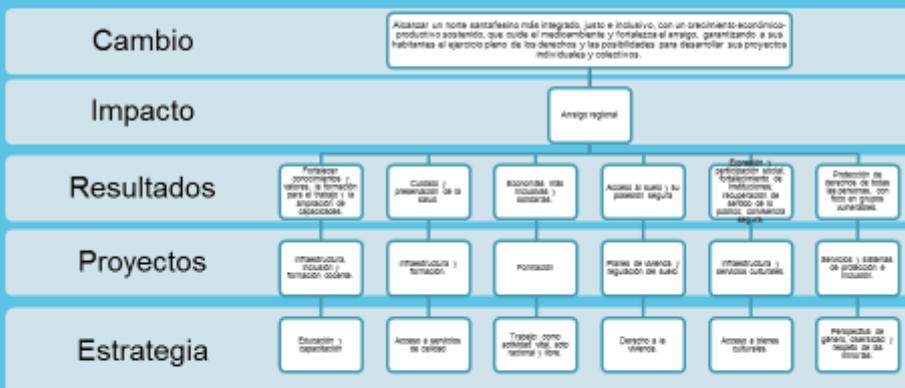
CIPPEC

El Plan del Norte
Las teorías de cambio



CIPPEC

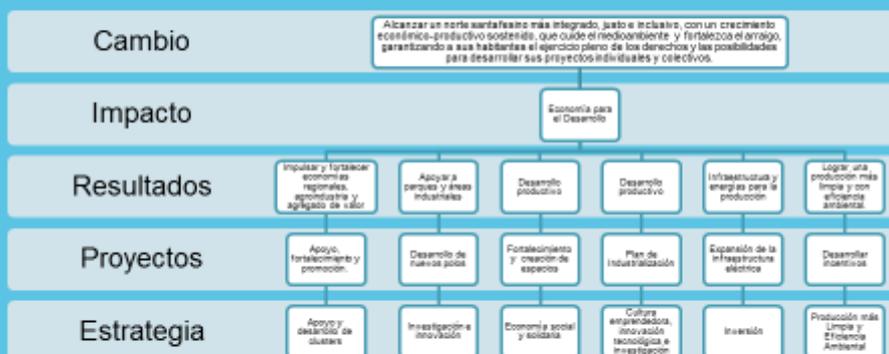
El Plan del Norte
Las teorías de cambio



CIPPEC[®]

El Plan del Norte

Las teorías de cambio



CIPPEC[®]

Estrategia de M&E



Preguntas disparadoras

- ¿Implementan en la actualidad algo similar?
- ¿Qué tipo de información esperan encontrar en el sistema de M&E del Plan?
- ¿Cuáles son los principales problemas que se imaginan pueden dificultar el M&E de las acciones?
- ¿Se imagina usando los datos? ¿Cómo?
- ¿En qué instancias creen que es clave incluir la participación ciudadana?
- ¿Qué opinan sobre la idea de publicar parte de esta información online?

Matriz de monitoreo

Objetivos de desarrollo	Línea estratégica	Eje	Ministerio	Nombre del indicador	Descripción del indicador	LS Valer	LS Afe	Valer 2016	Valer 2017	Valer 2018	Proyectos
Consolidar infraestructura de conectividad para el desarrollo productivo y social.	Integración territorial	Comunicaciones, transporte y equipamiento	Min. de Gobierno y Ref. del Estado	Tasa de accesos a telefonía móvil	Cantidad de accesos a telefonía móvil cada 100 habitantes		2015				L1 - 22
Establecer políticas estrictas de preservación de la calidad ambiental y uso responsable de los recursos naturales.	Integración territorial	Protección del medioambiente y tratamiento de residuos	Min. de Medio Ambiente	Porcentaje del volumen de residuos sólidos urbanos procesados en centros ambientales	Porcentaje del volumen de residuos sólidos urbanos procesados en centros ambientales sobre el volumen total de residuos recolectados		2015				L1 - 40, 41, 42, 43
Garantizar la provisión de servicios públicos de calidad: agua, energía, gas, cloacas.	Integración territorial	Acceso al agua, la energía y cloacas	Min. de Infraestructura y Transporte	Tasa de variación de reclamos por problemas de provisión de agua potable	Variación porcentual en la cantidad de reclamos por problemas de provisión de agua potable		2015				L1 - 44, 45, 46, 47, 48
Garantizar el acceso a la educación, la salud, la cultura, la vivienda, la seguridad y el trabajo.	Arriago regional	Salud	Min. de Salud	Tasa de variación de consultas médicas de baja complejidad en la región	Variación porcentual de la cantidad de consultas médicas de baja complejidad en la región		2015				L2 - 13, 14, 15, 16, 17
	Arriago regional	Niñez, juventud, adultos mayores, pueblos originarios y género	Min. de Desarrollo Social	Porcentaje de escuelas reconfiguradas a la modalidad intercultural bilingüe	Porcentaje de escuelas reconfiguradas a la modalidad intercultural bilingüe respecto al total de establecimientos educativos		2015				L2 - 26
Potenciar las economías regionales, la economía social y la capacidad emprendedora.	Economía para el desarrollo	Asociativismo y comercialización	Min. de la Producción	Tasa de variación de las ventas de Productos de Mi Tierra	Tasa de variación del volumen de ventas de los productos certificados respecto al año anterior		2015				L3 - 3, 11, 13
Profundizar la incorporación de la ciencia, la tecnología y la innovación en la vida cotidiana y en la actividad productiva	Economía para el desarrollo	Investigación e innovación tecnológicas	Min. de Ciencia y Tecnología	Porcentaje de empresas de base tecnológica preincubadas y en incubación	Porcentaje de empresas de base tecnológica preincubadas y en incubación sobre el total de empresas en la región		2015				L3 - 16

Estrategia de Monitoreo del Plan del Norte

¿Qué monitoreamos?

Integración territorial → 15 indicadores

Arraigo social → 20 indicadores

Economía del desarrollo → 15 indicadores

Cantidad de indicadores por dimensión estratégica del Plan



Anexo 9 | Programa de contenidos del Taller II

Taller II

El uso de monitoreo y evaluación en planes de desarrollo

Perfil de participantes: funcionarios y personal del Gobierno de la provincia de Santa Fe con responsabilidades de planificación y diseño de planes, programas y proyectos, elaboración de informes de seguimiento de gestión y de manejo de información y bases de datos.

Docentes/Facilitadoras: Jimena Rubio y Agustina Suaya

Fecha: 5 de abril de 2018

Horario: 10 a 13 hs y 14 a 17 hs.

Lugar: Sala La Mirage, Ministerio de Innovación y Cultura.

Dirección: Primera Junta 2518, ciudad de Santa Fe.

10:00-10:15. Apertura del taller.

Módulo 1: Conceptos fundamentales

10:15-10:45. Monitoreo y evaluación como evidencia

- Teoría del cambio
- Tipos de evaluación

10:45-11:15. Producción de información en políticas públicas

- Tipos de indicadores
- Criterios técnicos para la elaboración de indicadores
- Criterios técnicos para el establecimiento de metas y líneas de base

11:15-11:30. Break

11:30-13:00. Ejercicio grupal: diseño de una estrategia de monitoreo y evaluación

Módulo 2: Gestión de las estrategias de evaluación

14:00- 14:45. Estrategias de sensibilización sobre la importancia de la evaluación

14:45-15:30. Buenas prácticas en la implementación de evaluaciones

15:30- 15:45. Break

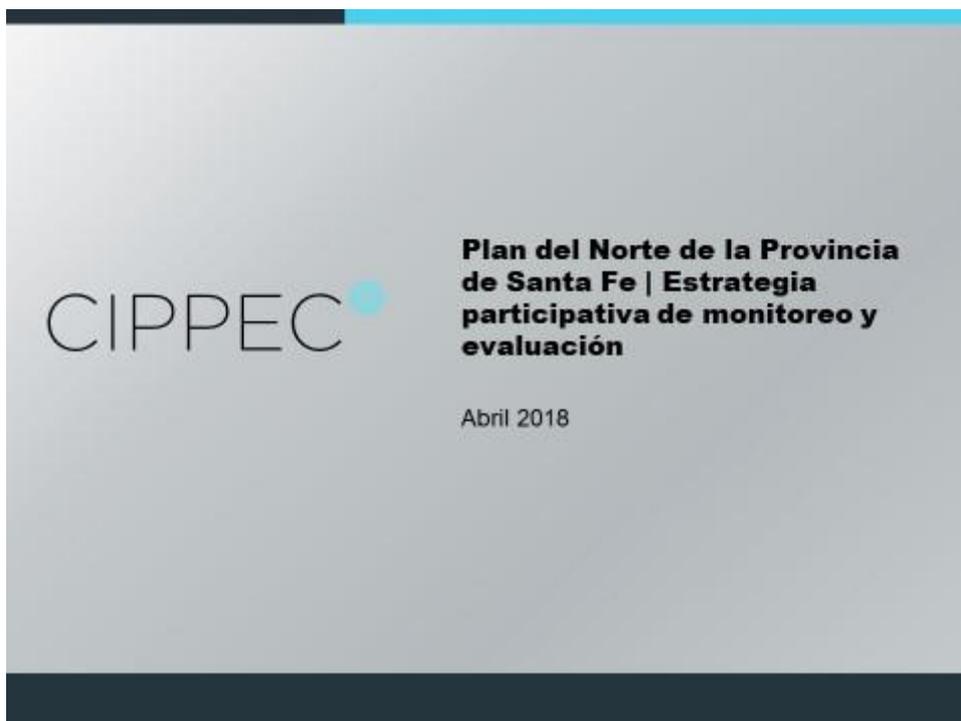
Módulo 3: La estrategia de evaluación del Plan del Norte

15:45-16:45. La estrategia de evaluación del Plan del Norte

- Presentación de la estrategia.
- Discusión sobre los objetivos de desarrollo del Plan del Norte y la estrategia propuesta.
- Discusión sobre la estrategia de evaluación y expectativas sobre la información y procesos de producción.

16:45-17:00. Cierre del taller.

Anexo 10 | Presentación del Taller II



Módulo 1: Monitoreo

Definición y utilidad para el M&E

Definición

- Conjunto de supuestos explícitos y/o implícitos sobre qué acciones son necesarias para resolver un determinado problema y por qué el problema responderá a esas acciones.
- No es sólo la lógica interna del programa/política (cadena de resultados).

Guía para la evaluación

- Ayuda a clarificar cómo se espera que funcione un programa.
- Ayuda a focalizar la evaluación en los resultados clave (selección de preguntas y variables clave).
- Provee una estructura para interpretar los resultados.

La cadena de resultados en la teoría del cambio

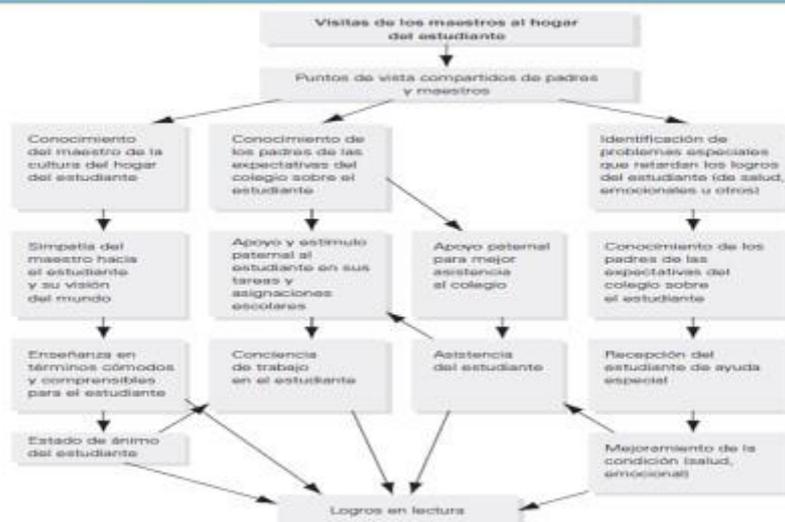


Los mecanismos causales en la teoría del cambio

- Son procesos que permiten explicar por qué y cómo las actividades implementadas generan los resultados esperados.
- Los mecanismos causales **NO** son las actividades del programa.
- Muchas veces son procesos subyacentes y difíciles de observar (están vinculados por lo general a cambios en las creencias, deseos, etc)
- Son sensibles a las variaciones en el contexto.

Los supuestos en la teoría del cambio

- Son las condiciones previas importantes para el éxito.
- Factores contextuales o ambientales que probablemente apoyarán u obstaculizarán el progreso en obtener resultados y el grado en que se obtienen.

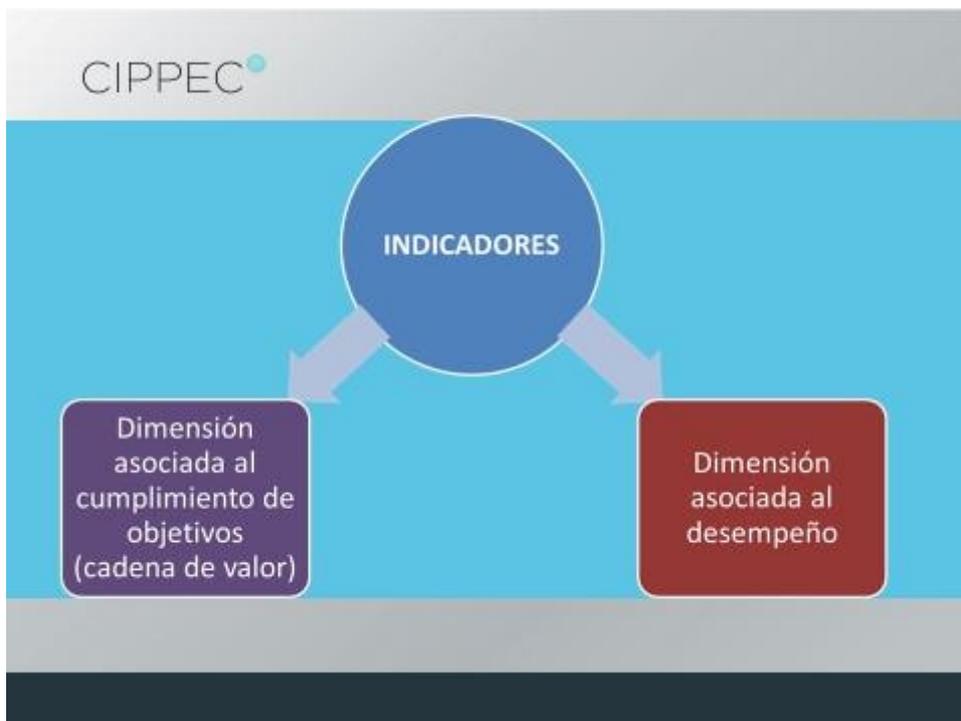


Construcción de indicadores

Definición

Variable o factor cuantitativo o cualitativo que proporciona un medio sencillo y fiable para medir logros, reflejar los cambios vinculados con una intervención o ayudar a evaluar los resultados de un organismo de desarrollo (OECD/DAC).

1. Medida o apreciación, directa o indirecta, de un evento, una condición o situación o un concepto
2. Relevados periódicamente, son una señal que revela progresos (o su falta) hacia los resultados
3. Constituyen un medio para evaluar lo que sucede realmente y compararlo con lo que se ha planificado en cuanto a cantidad, calidad y oportunidad



CIPPEC

Tipos de indicadores asociados a la cadena de resultados

Insumo	Proceso/actividad	Producto	Resultado	Impacto
<ul style="list-style-type: none"> Miden el número de recursos que permiten realizar procesos destinados a la producción de bienes y servicios. 	<ul style="list-style-type: none"> Miden el desempeño en la ejecución de las actividades y procesos para obtener bienes y servicios. 	<ul style="list-style-type: none"> Miden el volumen y la calidad de los bienes y servicios generados directamente por la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> Reflejan los cambios en el comportamiento, o estado de los beneficiarios una vez recibidos los bienes o servicios. Su importancia radica en que se espera que conduzcan a los resultados finales. 	<ul style="list-style-type: none"> Entregan información sobre el mejoramiento en las condiciones de vida de la población objetivo. Dependen del accionar de + de una institución. Pueden estar afectados por factores externos no controlables y la atribución directa no siempre es comprobable.

Tipos de indicadores asociados al desempeño



	EFICACIA	EFICIENCIA	ECONOMÍA	CALIDAD
INSUMO			Cantidad de dinero gastado en salarios de capacitadores sobre el total.	
PROCESO	Porcentaje de productores que toman conocimiento sobre las capacitaciones sobre el total.	Promedio de días que dura el proceso de contratación de los capacitadores.		
PRODUCTO	Cantidad de productores capacitados sobre el total.	Costo promedio por capacitación brindada.	Fondos para capacitaciones ejecutados en relación a los programados.	Satisfacción con las capacitaciones.
RESULTADO	Variación en el conocimiento de técnicas productivas. Cantidad de productores que aplican técnicas sobre el total de capacitados. Variación en el nivel de producción.			
IMPACTO	Variación en el ingreso promedio de los productores. Variación en la tasa de pobreza de los productores.			



CIPPEC

Paso 1: identificar objetivos y metas

El requisito fundamental para el diseño del indicador es el establecimiento previo de los objetivos y metas: "lo que será medido".

Claridad sobre los "objetivos o propósitos" más relevantes que se relacionan con los productos estratégicos, dirigidos a los usuarios externos.

- ✓ ¿Cuál es la misión institucional, los productos estratégicos y los usuarios?
- ✓ ¿Cuáles son los objetivos que se deben lograr?
- ✓ ¿Están los objetivos alineados con las prioridades estratégicas de la organización?
- ✓ ¿Los objetivos están expresados en metas mensurables?

Paso 2: identificar dimensiones a medir

- ✓ Que cubran las dimensiones del desempeño de manera integrada: eficiencia, eficacia, calidad y economía (los indicadores de insumo o producto por sí solos no dicen mucho).
- ✓ Que cubran las diferentes áreas de la organización: estratégica, gestión y operacional.
- ✓ Que permitan conocer el desempeño de los procesos para identificar los cuellos de botella.
- ✓ Que el número de indicadores sea limitado: desarrollar una cantidad tal que seamos capaces de utilizar y controlar, dado que mucha cantidad de información puede volverse en contra.

Paso 3: construir fórmulas

Porcentaje (razón entre dos variables con igual unidad de medida)

$$\left(\frac{\text{Numero de casos de interés}}{\text{Numero de casos total}} \right) \times 100$$

Ejemplos:

Cobertura

$$\left(\frac{\text{Numero de niños atendidos < 5 años}}{\text{Total de niños menores de 5 años}} \right) \times 100$$

Focalización

$$\left(\frac{\text{Numero de niños atendidos < 5 años por debajo de LP}}{\text{Total de niños < 5 años atendidos}} \right) \times 100$$

Paso 4: recopilar información

Los tipos de información que se necesita reunir:

- > **Información contable-financiera:** relativa a los costos de la producción, ingresos, gastos, activos, etc.
- > **Información operacional:** nivel de producción, estadísticas operativas (por ejemplo, kilómetros construidos; estudiantes matriculados, etc).
- > **Información sobre resultados finales:** para lo cual generalmente deben realizarse estudios especiales.

Paso 5: validación de los indicadores

- ✓ Redactar los indicadores en **lenguaje claro y preciso**.
- ✓ Evaluar los indicadores propuestos junto con los actores que están involucrados en generar la información.
- ✓ Seleccionar los indicadores más apropiados según cuatro atributos clave:
 - > **Relevancia:** asegurarse que se están midiendo los objetivos y aspectos estratégicos.
 - > **Validez:** asegurarse que el indicador mida el contenido del concepto que se quiere medir.
 - > **Confiabilidad:** un indicador es confiable cuando la medición siempre arroja el mismo resultado independientemente de quién realice la medición.
 - > **Viabilidad para la recolección de los datos:** confirmar si la información requerida para medir cada indicador ya está siendo relevada o si se necesita diseñar un mecanismo específico.

Paso 5: validación de los indicadores

CUESTIONARIO DE VALIDACIÓN DE LOS INDICADORES

Requisito a validar	SI/ NO
El indicador tiene claramente un producto relevante o estratégico con el cual se vincula y un objetivo asociado	
El indicador tiene claramente una meta o referente para ser medido su resultado	
El resultado del indicador explica de forma precisa y clara el grado de cumplimiento de la meta o el resultado es ambiguo	
Muestra o expresa el indicador de forma clara el resultado para poder ser analizado por el responsable	
Se ha definido la frecuencia de medición del indicador	
La unidad de medición es adecuada para la meta que se espera medir	
En la construcción del indicador han participado el Jefe del área o centro de Responsabilidad	
Los indicadores han sido validados por la Unidad de Control de Gestión y por la Dirección para informarse del desempeño del Área o Centro de Responsabilidad	

Fuente: Muñiz (2003).

Elementos de una matriz de indicadores para el M&E



Sobre metas y línea de base

*Las metas responden a la pregunta:
"¿Cuánto lograremos y cuándo?"*

• Las metas constituyen la expresión concreta y cuantificable de los logros que se planea alcanzar en un determinado periodo de tiempo con relación a los objetivos previamente definidos.

• La meta es una decisión técnico-política ya que son los gerentes públicos, los que deben definirlas de acuerdo a las capacidades institucionales, los recursos disponibles y las condiciones del entorno.

Sobre metas y línea de base

Criterios para definir las metas:

- ✓ Realismo en cuanto a que éstas deben ser financiadas con los recursos presupuestarios sobre los cuales se está realizando la planificación.
- ✓ Debe contener una expresión de mejora concreta: ¿Qué implica para la organización un "buen desempeño"?
- ✓ Referentes de comparación: otras instituciones similares o resultados históricos.

Frecuencia de medición de los indicadores

- Las necesidades de uso de la información generada por los indicadores (proceso de toma de decisiones).
- Tiempo estimado en que se producirán los resultados del programa en los beneficiarios.
- Disponibilidad de información cuando ésta es obtenida o proporcionada por fuentes externas.
- Compromisos de cuenta pública o de informar resultados de la gestión

Matriz de monitoreo

Objetivos de desarrollo	Línea estratégica	Eje	Ministerio	Nombre del indicador	Descripción del indicador	LD Valor	LD Afe	Valor 2016	Valor 2017	Valor 2018	Proyectos
Consolidar infraestructura de conectividad para el desarrollo productivo y social	Integración territorial	Comunicaciones, transporte y equipamiento	Min. de Gobierno y Ref. del Estado	Tasa de accesos a telefonía móvil	Cantidad de accesos a telefonía móvil cada 100 habitantes			2015			L1-22
Establecer políticas estrictas de preservación de la calidad ambiental y uso responsable de los recursos naturales	Integración territorial	Protección del medioambiente y tratamiento de residuos	Min. de Medio Ambiente	Porcentaje del volumen de residuos sólidos urbanos procesados en centros ambientales	Porcentaje del volumen de residuos sólidos urbanos procesados en centros ambientales sobre el volumen total de residuos recolectados			2015			L1-40, 41, 42, 43
Garantizar la provisión de servicios públicos de calidad: agua, energía, gas, cloacas	Integración territorial	Acceso al agua, la energía y cloacas	Min. de Infraestructura y Transporte	Tasa de variación de reclamos por problemas de provisión de agua potable	Variación porcentual en la cantidad de reclamos por problemas de provisión de agua potable			2015			L1-44, 45, 46, 47, 48
Garantizar el acceso a la educación, la salud, la cultura, la vivienda, la seguridad y el trabajo	Alianza regional	Salud	Min. de Salud	Tasa de variación de consultas médicas de baja complejidad en la región	Variación porcentual de la cantidad de consultas médicas de baja complejidad en la región			2015			L2-13, 14, 15, 16, 17
	Alianza regional	Infancia, juventud, adultos mayores, pueblos originarios y género	Min. de Desarrollo Social	Porcentaje de escuelas reconfiguradas a la modalidad intercultural bilingüe	Porcentaje de escuelas reconfiguradas a la modalidad intercultural bilingüe respecto al total de establecimientos educativos			2015			L2-26
Potenciar las economías regionales, la economía social y la capacidad emprendedora	Economía para el desarrollo	Asociativismo y comercialización	Min. de la Producción	Tasa de variación de las ventas de Productos del Tierra	Tasa de variación del volumen de ventas de los productos certificados respecto al año anterior			2015			L3-3, 11, 13
Profundizar la incorporación de la ciencia, la tecnología y la innovación en la vida cotidiana y en la actividad productiva	Economía para el desarrollo	Investigación e innovación tecnológicas	Min. de Ciencia y Tecnología	Porcentaje de empresas de base tecnológica preincubadas y en incubación	Porcentaje de empresas de base tecnológica preincubadas y en incubación sobre el total de empresas en la región			2015			L3-16

Estrategia de Monitoreo del Plan del Norte

¿Qué monitoreamos?

Integración territorial → 15 indicadores

Arraigo social → 20 indicadores

Economía del desarrollo → 15 indicadores

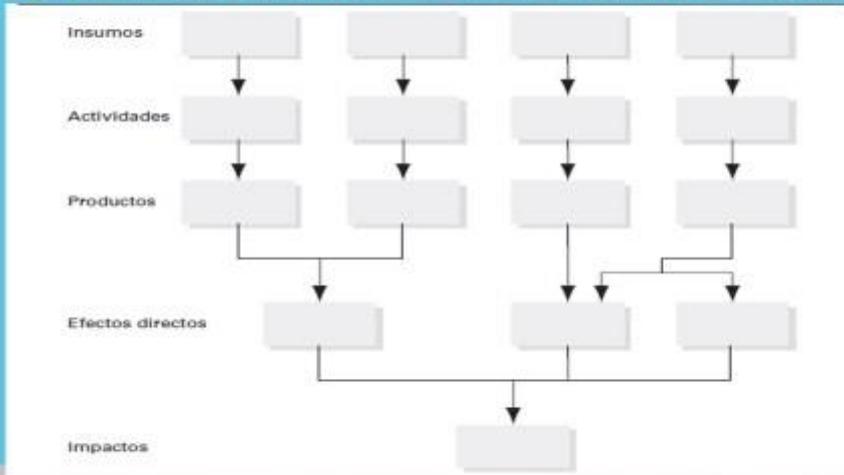
Cantidad de indicadores por dimensión estratégica del Plan



Ejercicio: construcción de la teoría de cambio

- ¿CUÁL ES EL PROBLEMA O ASUNTO QUE SE BUSCA ABORDAR?
- ¿CUÁLES SON LAS ESTRATEGIAS UTILIZADAS (el conjunto de actividades del programa)?
- ¿QUÉ RESULTADOS SE ESPERAN LOGRAR CON LA INTERVENCIÓN?
- ¿CÓMO SE ESPERA QUE DICHAS ESTRATEGIAS RESUELVAN EL PROBLEMA (identificar los mecanismos causales)?
- ¿CUÁLES SON LOS SUPUESTOS (identificar sólo los que presentan el mayor riesgo para el éxito del programa)?

Ejercicio: construcción de la teoría de cambio



Módulo 2: Evaluación

Monitoreo

Análisis sistemático y continuo del progreso o el grado de cumplimiento de los compromisos (actividades + objetivos) asumidos en el marco de un proyecto, programa o plan.

Evaluación

Un juicio hecho sobre un dato con referencia a un valor. La evaluación es un camino, un modo de razonamiento asumido por el analista: la apreciación sistemática, sobre la base de métodos científicos de los efectos reales, previstos o no, buscados o no.

Monitoreo

Clarifica los objetivos.

Analiza acciones emprendidas por otros, sean socios o no, para decidir nuevas estrategias que aseguren el avance hacia resultados.

Seguimiento durante la ejecución. Relaciona las actividades y sus recursos con los objetivos.

Traduce objetivos en indicadores de desempeño y establece metas específicas.

Establece una rutina de recolección de datos basada en indicadores y compara los resultados actuales con las metas.

Reporta progresos a personas a cargo y alerta sobre los problemas que se presentan.

Evaluación

Es un tipo de investigación que se apoya en la formulación de preguntas precisas sobre uno o varios aspectos relativos al diseño, ejecución o finalización de un proyecto.

Compara datos sobre ejecución frente a patrones de referencia valorativos ya definidos.

Diagnostica contribuciones específicas de las actividades a los resultados. Explora resultados no esperados.

Analiza las razones por la que los resultados planeados fueron o no alcanzados.

Proporciona lecciones, resultados significativos obtenidos y potencialidades y ofrece recomendaciones para su mejora.

¿Por qué evaluar?



Mejora la gestión

Las evaluaciones producen información valiosa para los funcionarios a cargo de los programas de gobierno

Las evaluaciones de impacto son un insumo fundamental para realizar evaluaciones de costo-beneficio, permitiendo medir los retornos de las inversiones públicas y optimizar el gasto estatal.



Promover el uso de datos para la toma de decisiones, mejorando la asignación de recursos



Rendición de cuentas y sensibilización social

¿Por qué evaluar?



Las evaluaciones son un insumo clave para el control de gestión y el seguimiento de metas prioritarias



Permite aprender de la experiencia

Otros beneficios para el área que hace evaluaciones:



Facilita la coordinación y el intercambio de datos entre ministerios



Aumenta la visibilidad hacia afuera del gobierno (organismos internacionales, think tanks, universidades, medios de comunicación)

Tipos de evaluación

Es posible evaluar distintos niveles de las intervenciones con distintas metodologías. Combinamos métodos y los ajustamos a las preguntas de evaluación.

Evaluación de impacto: medir los efectos del programa sobre la población beneficiaria

↓
Metodología cuantitativa

Mide la relación causa-efecto

Evaluaciones de procesos: estudio de los procesos operativos, para determinar si los mismos son eficaces y eficientes y si contribuyen al mejoramiento de la gestión.

↓
Metodología cualitativa

Revisión de los documentos + grupos focales/entrevistas + análisis de datos + matriz FODA

Tipos de evaluación

Evaluación de consistencia y resultados: análisis de capacidades institucionales, organizacionales y de gestión

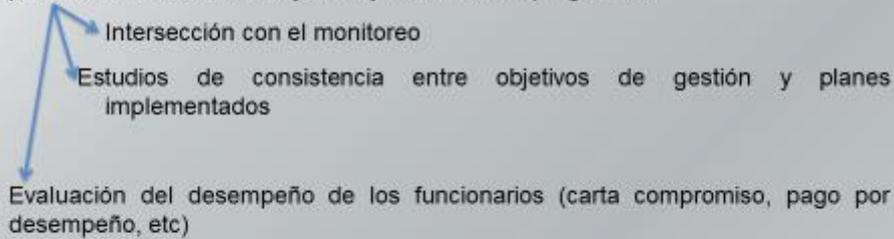
↓
Esto incluye muchos tipos de estudios diferentes, por lo tanto de diferentes metodologías y fuentes de información

Entre los posibles estudios se encuentra:

- **Análisis de evaluabilidad:** Estudio sobre el diseño y la capacidad de un programa de producir información
- **Análisis de las capacidades institucionales:** identificación de las opiniones y necesidades de capacitación en temas de M&E dentro de la gestión
- **Evaluación de la equidad del gasto**
- **Análisis de la población atendida:** cobertura, percepción de los beneficiario, resultados

Tipos de evaluación

Evaluaciones de desempeño: revisión de los indicadores de resultados y de procesos a la luz de los objetivos y metas de los programas



Evaluación costo-beneficio: análisis del vínculo entre los costos asociados a un programa y los beneficios sociales que produce

Tipos de evidencia y el ciclo de políticas públicas



Evaluación de procesos: Definición

- La teoría de cambio nos dice cómo el programa debería funcionar.
- Pero implementar un programa según lo planeado no es fácil.
- Importante estudiar qué pasa en la práctica.
- Una evaluación de procesos evalúa la implementación de un programa

(JPAL 2017)

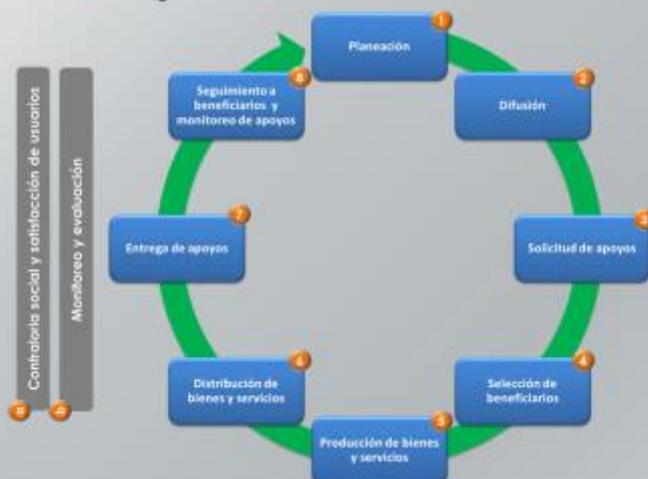
Evaluación de procesos: Definición

Las Evaluaciones de Procesos ofrecen información para mejorar la gestión.

- **Análisis externo sobre diferentes aspectos de un programa**
 - Estructura lógica de una política pública opera en realidad o no
 - Dónde y por qué hay cuellos de botella
 - En qué puntos hay que mejorar la comunicación interna o externa
 - Medición sobre la generación de información que necesitan los responsables
- Aunque no hace una medición de efectos o impactos, entrega elementos pertinentes para hacer que la gestión sea más eficaz y eficiente, y por lo tanto que crezcan los impactos y mejore el costo / beneficio de la acción pública

(CONEVAL, 2013)

Evaluación procesos



(CONEVAL, 2013)

Evaluación de procesos: Metodología

Evaluaciones de procesos son básicamente cualitativas

- Revisión de documentación
- Entrevistas a funcionarios
- Encuestas/ Focus groups/ Entrevistas con beneficiarios
- Observación del programa en funcionamiento

(CONEVAL, 2013)

Evaluación de procesos Vs. Evaluación de impacto



(JPAL 2017)

Evaluación de impacto: Definición

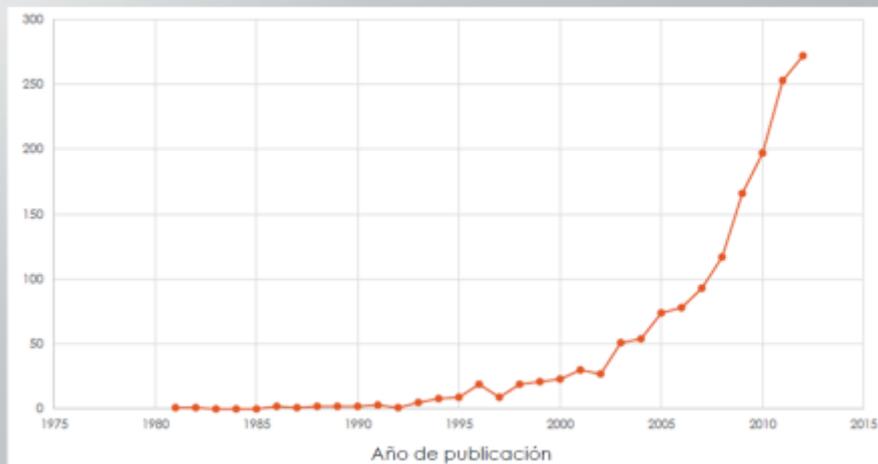
- “Una evaluación de impacto evalúa los cambios en el bienestar de las personas que pueden atribuirse a un proyecto, programa o política particular. Este enfoque en el análisis de la atribución es la característica distintiva de las evaluaciones de impacto. Por consiguiente, el principal desafío para llevar a cabo evaluaciones eficaces de impacto es identificar la relación causal entre el proyecto, el programa o la política y los resultados de interés.” (Gertler et al, 2011:6)

Evaluación de impacto: Definición



(JPAL 2017)

Evaluación de impacto



(JPAL 2017, [Cameron et al 2016](#))

Evaluación de impacto: diseño de investigación

Existen diferentes maneras de construir el contrafactual

- Experimentos
- Diferencias en diferencias
- Regresión discontinua
- Matching
- Series de tiempo interrumpidas
- Estudios de caso

Datos

- Los datos son fundamentales para cualquier evaluación
- Un buen diseño no es suficiente si la calidad de la información es deficiente
- Dos principales fuentes de datos que se pueden usar en evaluación:
 - Datos administrativos: Bases de datos, documentos e informes disponibles.
 - Datos recolectados por el equipo de investigación: encuestas / grupos focales / entrevistas en profundidad/ observaciones participantes y no participantes.

¿Cuándo NO evaluar el impacto?

- Cuando ya existe suficiente evidencia sobre la efectividad de la intervención
- Cuando el programa no está maduro y el diseño está sujeto a modificaciones
- Cuando el público objetivo ya ha recibido el programa
- Cuando no es posible identificar un grupo de comparación válido
- Cuando no hay interés político en los resultados

(JPAL 2017)

¿Cuándo SI evaluar el impacto?

- Cuando hay preguntas causales sin respuesta
- Cuando existe incertidumbre sobre la mejor estrategia de intervención para atacar un problema
- Cuando se está implementando un programa piloto
- Cuando se prevé escalar un programa
- Cuando un programa se está implementando de manera gradual
- Cuando el programa incorpora nuevos servicios o beneficiarios

(JPAL 2017)

Estrategia de Evaluación PDN

La estrategia propuesta

- PDN contempla un conjunto amplio de programas y políticas
- Para poder capturar las transformaciones se propone una estrategia de evaluación en tres niveles

Macro: Eval. de resultados

- Analizar los efectos agregados del Plan del Norte en el desarrollo social y territorial de la Provincia

Gestión del plan: Eval. de procesos

- Evaluar la implementación de las políticas y en la percepción de los ciudadanos sobre los cambios deseados y logrados

Micro: Eval. de impacto

- Estudiar un conjunto de programas para entender los efectos particulares producidos por esas intervenciones

1. Estrategia macro de evaluación del PDN

Evaluación de resultados sobre el desarrollo social y económico

- Índice que permita medir de forma agregada distintas dimensiones vinculadas a la evolución de las condiciones de vida de su población.

Cambios en el territorio afectado por la política

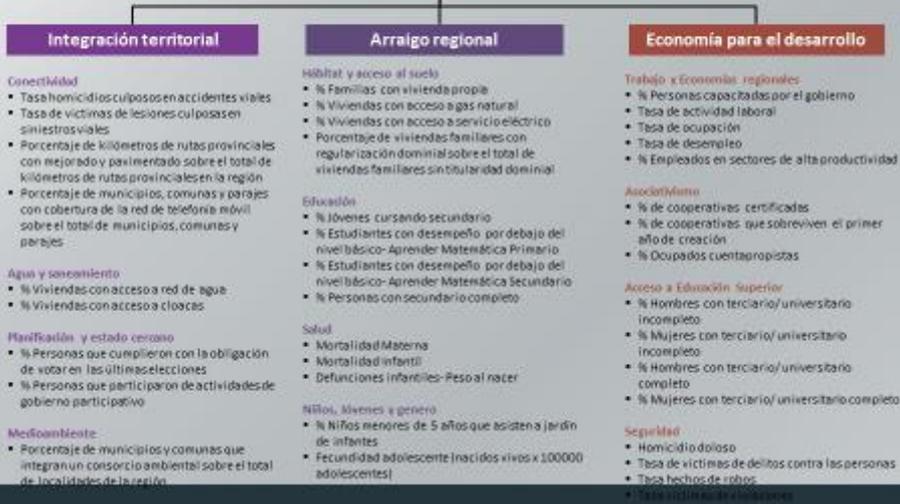
- Análisis de imágenes satelitales

1a. Estrategia macro: Índice de desarrollo social y económico

- El índice tomará la estructura de las tres grandes líneas de acción del Plan: 1) Integración regional, 2) Arraigo territorial y 3) Economía para el desarrollo
- Índice tomará valores entre 0 y 100. Se construirá a partir de indicadores de resultado
- Se analizarán TODOS los Departamentos de la Provincia para comparar la evolución de los Dptos del Norte vis a vis el resto
- El índice se medirá en al menos 2 oportunidades: línea de base (2015) y línea de seguimiento (2018/2019)

1a. Estrategia macro: Índice de desarrollo social y económico

Índice de Desarrollo Social y Económico



1a. Estrategia macro: Índice de desarrollo social y económico

Metodología:

- Para el cálculo a nivel componente se agruparán los indicadores haciendo uso de Análisis de Componentes Principales
- Los componentes se agregaran vía un promedio simple para armar las dimensiones
- Las dimensiones se agruparan utilizando un promedio simple para obtener el puntaje del índice

1b. Estrategia macro: Análisis de imágenes satelitales

- Se analizarán imágenes satelitales de los 3 Departamentos del Norte en dos momentos: la línea de base (2015) y la línea de seguimiento (2018/2019)

1) Dimensión de integración territorial:

- Extensión y mejora en rutas provinciales
- Extensión de la infraestructura eléctrica

2) Dimensión de arraigo regional:

- Extensión urbana de pueblos y ciudades
- Extensión y mejora en infraestructura de servicios públicos (salud y educación)
- Extensión de bosques
- Extensión de espacios verdes

3) Dimensión de economía para el desarrollo:

- Extensión en redes de ferrocarriles
- Extensión/cambios en puertos
- Extensión en distintos tipos de cultivos
- Extensión del uso del suelo para comercio y producción

2. Estrategia de evaluación de la gestión del PDN

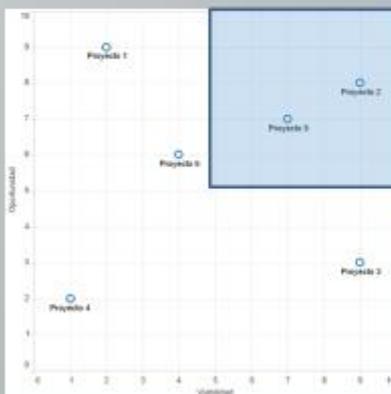
- Seleccionará 1 proyecto por línea de acción
- De cada proyecto se analizará:
 - Análisis de reglas de operación o normativa que explique el funcionamiento del programa en caso de existir.
 - Proceso de entrega del bien o servicio del programa. Correspondencia con lo planificado.
 - Percepción del proceso por parte de las poblaciones receptoras.

2. Estrategia de evaluación de la gestión del PDN

- Metodología
 - Análisis de datos administrativos sobre ejecución de obras y/ o servicios.
 - Análisis de datos administrativos sobre ejecución de presupuesto.
 - Entrevistas a gestores del Plan tanto a nivel centralizado como a nivel de ministerios participantes.
 - Entrevistas a grupos focales con la participación de representantes e instituciones locales.

3. Evaluación micro del PDN

- Se identificarán 1 o 2 proyectos insignia del PDN para realizar una evaluación de impacto



Reflexiones generales sobre la estrategia de evaluación

1. ¿Qué opinan sobre la propuesta de evaluación del PDN?
2. ¿Qué dejarían/ modificarían de la estructura propuesta?
3. ¿Dónde ven las mayores oportunidades y desafíos para implementar esta propuesta?

EJERCICIO 1: Armado del índice de desarrollo económico y social

A partir de la estructura del índice propuesto

1. ¿Qué otros indicadores podrían incorporarse al índice?
2. Completar la matriz

EJERCICIO 2: Selección de programas para la evaluación de procesos y/o impacto

• ¿Cuándo evaluar? ¿Qué tipo de evaluación seleccionar según la política pública?

1. Seleccionar política de las fichas y armar la teoría de cambio
2. Identificar aspectos que valdría la pena evaluar (pregunta de investigación)
3. Determinar qué tipo de evaluación se corresponde con cada pregunta y por qué

EJERCICIO 2

Tipos de evaluación	Pregunta de investigación	Metodología	Datos a recolectar
E. Procesos			
E. Impacto			

Anexo 11 | Programa de contenidos del Taller III

Plan del Norte 2018-2019: estrategia, objetivos y metas

Fecha: 30 de mayo de 2018

Horario: 9:30 a 10:30 y 11:00 a 13:30

Lugar: FESTRAM

Dirección: Avenida Gobernador Freyre 1635, Santa Fe.

PARTE I: Reunión ampliada del Gabinete de Ministros (9:30 – 10:30 hs).

Objetivos: poner en valor los avances y logros del Plan del Norte hasta el momento y plantear los principales desafíos para la etapa 2018-2019.

Dinámica:

- ✓ Estado de situación – CIPPEC.
- ✓ Presentación de objetivos de desarrollo del Plan del Norte - Sergio Rojas.
- ✓ Definición de horizontes de logro del Plan del Norte – autoridades políticas participantes.

PARTE II: Estrategia, objetivos y metas del Plan del Norte (11:00 – 13:30 hs).

11:00-11:15. Presentación de objetivos de desarrollo del Plan del Norte, a cargo de Sergio Rojas.

11:15-13:30. Diseño de metas del Plan del Norte.

- ✓ Revisión de criterios técnicos para el establecimiento de metas y líneas de base.
- ✓ Ejercicio grupal.
- ✓ Presentación de objetivos y metas asociadas.

13:30. Cierre del taller.

Perfil de participantes: funcionarios que se desempeñan en organismos a cargo de la ejecución de programas y proyectos del Plan del Norte, con responsabilidades de planificación y diseño de planes, programas y proyectos.

Anexo 12 | Presentación del Taller III



CIPPEC

Ventajas de una política planificada

La planificación consiste en formular y establecer

objetivos prioritarios

Permite establecer cursos de acción para alcanzar esos objetivos.

Es una herramienta central para la **toma de decisiones** en instituciones públicas.

Permite tener una **mirada integral** de la política pública.

Al establecer cursos de acción y prioridades, permite un **uso más eficiente** de los recursos.

Planificar no solo implica definir las iniciativas, incluye también el diseño de las etapas de evaluación y monitoreo.

La puesta en marcha de un plan de Monitoreo y Evaluación contribuye a fortalecer

los **capacidades estatales**, otorga

transparencia, aumenta la legitimidad de la acción pública local y es fuente de aprendizaje y mejora permanente.

CIPPEC

“...ya no me preguntarán cuales han sido mis ideales y objetivos ni que es lo que deseo conseguir ni como quiero cambiar el mundo, sino que empezarán a preguntarme que es lo que **EFFECTIVAMENTE HE LOGRADO...**”

Vaclav Havel

CIPPEC

Ecuación de resultados



CIPPEC

"Llega un momento en que es necesario abandonar las ropas usadas que ya tienen la forma de nuestro cuerpo y olvidar los caminos que nos llevan siempre a los mismos lugares"



F. Pessoa

CIPPEC^o

● Criterios

Estratégico, porque más allá del tiempo este tema es a mediano y largo plazo el que puede movilizar las acciones que habilitan la innovación y transformación del sistema construyendo calidad, atracción, inclusión, diversidad y justicia.

Urgencia/Emergencia son temas que si no se abordan ahora mismo o en el menor plazo posible pueden implicar un deterioro de la situación actual o profundizar las dificultades actuales con efectos a futuro. A veces coinciden con los temas estratégicos y en otras oportunidades no.

Oportunidades pueden no ser estratégicos, ni siquiera de urgencia pero en el contexto o en las mismas organizaciones se producen escenarios, condiciones, que podrían favorecer la gestión y si no se les aprovecha en el timing correcto podemos "perder el tren".

CIPPEC^o

— ●
—

¿Y si probamos dejar de planear un poco y volamos más alto?



Mafalda de Quino

CIPPEC[®]

Objetivos, metas e indicadores para construir mejores políticas públicas

Objetivo

Logros esperados. Deben ser claros, realistas, desafiantes y congruentes entre sí. No señalan resultados concretos ni medibles, pero sí que expresan el propósito central del proyecto. Tienen que ser coherentes con la misión de la entidad. El tiempo verbal de los objetivos es el infinitivo.

Metas

Significan el nivel de desempeño esperado en los distintos ámbitos de acción del Estado.
Se articulan con los indicadores y los objetivos.
Deben ser observables y cuantificables. El tiempo verbal de las metas es el infinitivo.

Indicadores

Es una herramienta que entrega información respecto acerca del avance del proyecto cubriendo aspectos cuantitativos o cualitativos.
Deben contar con un denominador, no es un simple conteo.

CIPPEC[®]

Plan del Norte

Objetivos de desarrollo	Línea estratégica	Ejes	Indicador	Descripción del indicador
Consolidar una infraestructura de conectividad para el desarrollo productivo y social, ampliando el acceso a los servicios de comunicación	Integración territorial	Conectividad	Rutas provinciales con mejorado o pavimento	Porcentaje de kilómetros de rutas provinciales con mejorado y pavimentado sobre el total de kilómetros de rutas provinciales en la región
Consolidar una infraestructura de conectividad para el desarrollo productivo y social, ampliando el acceso a los servicios de comunicación	Integración territorial	Comunicaciones, transporte y equipamiento	Cobertura territorial de la red de telefonía móvil	Porcentaje de municipios, comunas y parajes con cobertura de la red de telefonía móvil sobre el total de municipios, comunas y parajes
Consolidar una infraestructura de conectividad para el desarrollo productivo y social, ampliando el acceso a los servicios de comunicación	Integración territorial	Comunicaciones, transporte y equipamiento	Servicios interurbanos de transporte público de pasajeros entre localidades de la región	Variación porcentual de la cantidad de servicios entrados y salidos de las estaciones terminales de ómnibus de las ciudades cabeceras con origen y destino en localidades de la región en el año actual respecto al año anterior
Establecer políticas estrictas de preservación de la calidad ambiental y uso responsable de los recursos naturales	Integración territorial	Protección del medioambiente y tratamiento de residuos	Bosques nativos con planes de manejo y conservación	Porcentaje de la superficie de bosques nativos con planes de manejo y conservación sobre la superficie total de bosques nativos
Garantizar la provisión de servicios públicos de calidad: agua, energía, gas, cloacas.	Integración territorial	Acceso al agua, la energía y cloacas	Cobertura poblacional de la red de agua potable	Porcentaje de la población servida por la red de agua potable
Garantizar la provisión de servicios públicos de calidad: agua, energía, gas, cloacas.	Integración territorial	Acceso al agua, la energía y cloacas	Usuarios de la red de energía eléctrica	Variación porcentual de la cantidad de usuarios de la red de energía eléctrica en el año actual respecto al año anterior

CIPPEC[®]

Plan del Norte

Objetivos de desarrollo	Línea estratégica	Eje	Nombre del indicador	Descripción del indicador
Garantizar el acceso a la educación, la salud, la cultura, la vivienda, la seguridad y el trabajo.	Arraigo regional	Trabajo	Puestos de trabajo	Variación porcentual de la cantidad de puestos de trabajo en el año actual respecto al año anterior
Garantizar el acceso a la educación, la salud, la cultura, la vivienda, la seguridad y el trabajo.	Arraigo regional	Educación	Establecimientos educativos con servicios básicos	Porcentaje de establecimientos educativos con servicios de agua, luz y gas sobre el total de establecimientos educativos
Garantizar el acceso a la educación, la salud, la cultura, la vivienda, la seguridad y el trabajo.	Arraigo regional	Salud	Atención ambulatoria	Variación porcentual de la cantidad de atenciones ambulatorias en el primer y segundo nivel de atención

CIPPEC[®]

Plan del Norte

Objetivos de desarrollo	Línea estratégica	Eje	Nombre del indicador	Descripción del indicador
Potenciar las economías regionales, la economía social y la capacidad emprendedora.	Economía para el desarrollo	Desarrollo industrial	Empresas manufactureras	Variación porcentual de la cantidad de empresas privadas registradas del sector manufacturero respecto al año anterior
Potenciar las economías regionales, la economía social y la capacidad emprendedora.	Economía para el desarrollo	Asociativismo y comercialización	Microempresas	Variación porcentual de la cantidad de microempresas privadas registradas en el año actual respecto al año anterior
Profundizar la incorporación de la ciencia, la tecnología y la innovación en la vida cotidiana y en la actividad productiva	Economía para el desarrollo	Investigación e innovación tecnológica	Empresas de servicios profesionales, científicos y técnicos	Variación porcentual de la cantidad de empresas privadas registradas del sector servicios profesionales, científicos y técnicos en el año actual respecto al año anterior
Consolidar una infraestructura de conectividad para el desarrollo productivo y social, ampliando el acceso a los servicios de comunicación	Economía para el desarrollo	Infraestructura y energías para la producción	Usuarios rurales de la red de energía eléctrica	Variación porcentual de la cantidad de usuarios rurales en el año actual respecto al año anterior

CIPPEC^o

Metas

- Nivel de desempeño esperado en los distintos ámbitos de acción del Estado
- Se articulan con los indicadores y los objetivos
- La realización de las metas permite avanzar en la concreción de objetivos de mediano y largo plazo
- Los indicadores permiten medir el avance del proyecto
 - La evaluación es la comparación de los resultados obtenidos con las metas establecidas

Ejemplo: Objetivos, metas e indicadores ODM (disponible en <http://www.cepal.org>)

Objetivo: Erradicar la pobreza extrema y el hambre

Meta: Reducir a la mitad, entre 1990 y 2015, el porcentaje de personas cuyos ingresos sean inferiores a 1 dólar por día

Indicador: Proporción de la población con ingresos inferiores a 1 dólar PPA (paridad del poder adquisitivo) por día (1a)

CIPPEC^o

Metas

- Deben ser observables y cuantificables
 - Contar con línea base y desempeño histórico
 - Comparar con el desempeño de instituciones similares
- Deben ser posibles de cumplir por la institución
- Deben expresar claramente el ámbito geográfico que cubre
- Deben ser conocidas y acordadas con los ejecutores
- Deben tener responsables

Problemas usuales en la definición de metas

- No existen o no se construyen los medios de verificación
 - La evaluación no es confiable
- No existen datos disponibles para estimar la línea base
 - Riesgo se sobre o subvalorar la meta
- La institución desconoce estándares de entidades similares
 - No es posible evaluar respecto de las mejores prácticas
- Se desconoce la población objetivo y potencial
 - La meta no permite monitorear el avance hacia el cumplimiento del objetivo
- Considerar los supuestos no controlables por la institución
 - La meta depende de las externalidades y no de las acciones de la institución

Ejemplos de metas correctamente formuladas

- Reducir el porcentaje de hogares que viven en hacinamiento al 10,3% a nivel nacional y rural al 13,4%.
- Alcanzar una tasa neta de asistencia a bachillerato del 80,0%.
- Reducir la pobreza por NBI en el sector rural de la Frontera Norte en 8 puntos porcentuales.

Plan Nacional de Desarrollo/Plan Nacional para el Buen Vivir 2013-2017. SENPLADES, Ecuador.

CIPPEC^o

Ejemplos de metas incorrectamente formuladas

- Eliminar el hacinamiento en hogares urbanos y rurales.
 - Eliminar no es un concepto claro. No hay valor de referencia para evaluar. ¿Es realista llevar la tasa de hacinamiento a 0?
- Aumentar la asistencia a bachillerato.
 - No está claro cual es indicador de referencia.
- Incrementar a 1,12 la razón de exportaciones industriales celebrando convenios internacionales.
 - ¿Esta meta está dentro de las capacidades y competencias de la institución?

CIPPEC^o

Ejemplos de metas correctamente formuladas

- 12 plazas nuevas – Cumplimiento: 2019
- 30 nuevas escuelas con sala de 3 años – Cumplimiento: 2019
- 8 nuevos corredores de Metrobus - Cumplimiento: 2019

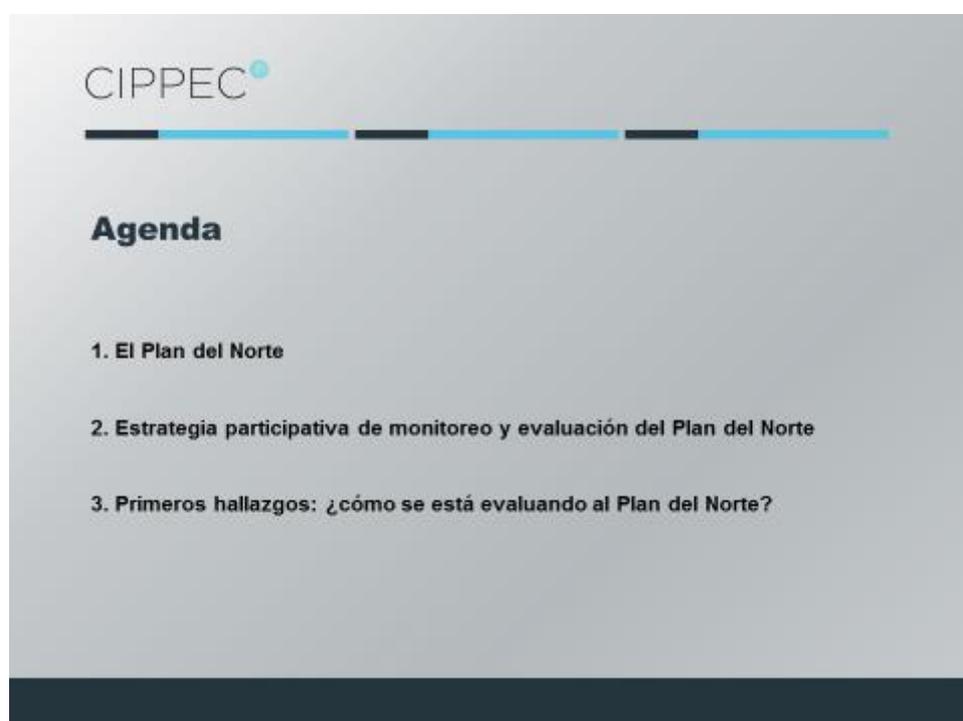
20 Compromisos de Gobierno 2016-2019 del Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Disponible en:
<http://www.buenosaires.gob.ar/jefedegobierno/secretariageneral/compromisos-de-gobierno>

Ejemplos de metas incorrectamente formuladas

- Un centro de salud a 15 minutos de tu casa – Cumplimiento: 2019
 - No parece realista la forma en la que se mida esta meta. No está clara la población objetivo.
- Médico de cabecera para cuidar mejor a las familias – Cumplimiento: 2019
 - La redacción de la meta no hace posible medir el avance (podría ser, N médicos de cabecera por familia residente en la CABA).

20 Compromisos de Gobierno 2016-2019 del Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Disponible en:
<http://www.buenosaires.gob.ar/jefedegobierno/secretariageneral/compromisos-de-gobierno>

Anexo 13 | Presentación Estrategia participativa de monitoreo y evaluación



CIPPEC^o

El Plan del Norte

Es una iniciativa de reparación histórica del Gobierno provincial para el desarrollo social, económico y productivo del norte de Santa Fe.

Implica una inversión de **3.150 millones de pesos** en el año **2017**. Integra **130 programas** y proyectos de escala provincial y regional, organizados en 3 líneas estratégicas:

- ✓ **Integración territorial:** proyectos sobre pavimentación de rutas, comunicación, transporte, protección del medioambiente, tratamiento de residuos y acceso al agua, la energía y cloacas.
- ✓ **Arraigo social:** proyectos sobre vivienda, trabajo, educación, salud, niñez, juventud, adultos mayores, pueblos originarios, género, deportes, cultura y seguridad.
- ✓ **Economía del desarrollo:** proyectos sobre industria, economía regional, cooperativismo, comercio, innovación tecnológica, riego, energía eléctrica y producción sostenible.



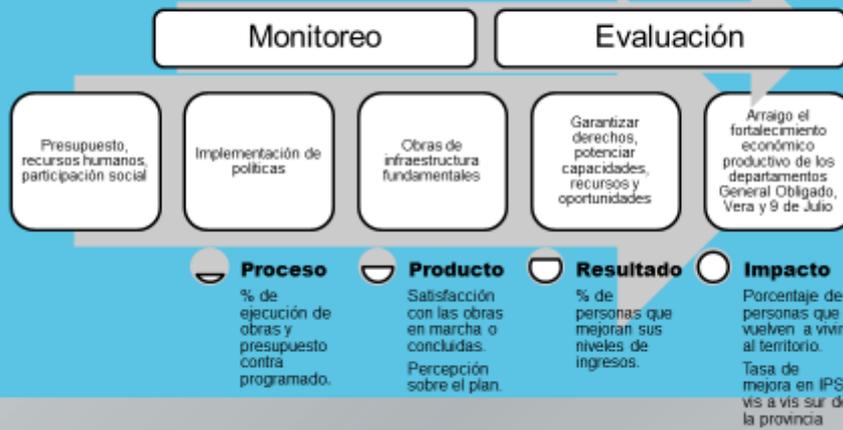
CIPPEC^o

¿Para qué monitorear y evaluar el Plan del Norte?

1. Para conocer y mejorar el impacto de la gestión sobre las políticas públicas y generar procesos de aprendizaje de políticas.
2. Para fortalecer la reputación y visibilidad de las políticas públicas, y así atraer más y mejor apoyo de actores sociales.
3. Para elaborar un enfoque más estratégico de las actividades, y facilitar las decisiones sobre dónde y cómo invertir los recursos.

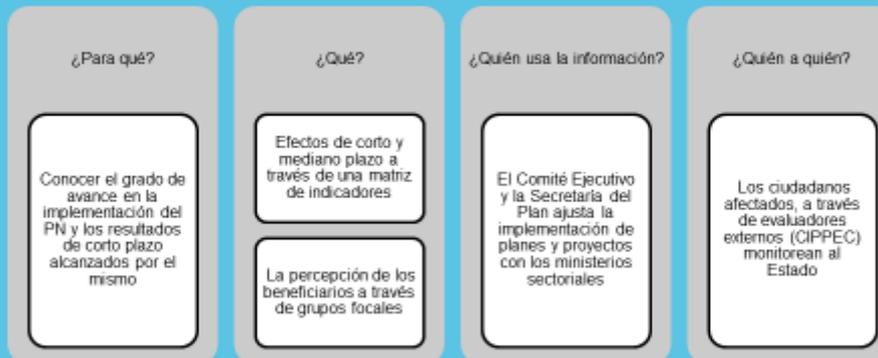
CIPPEC

Estrategia de M&E y la teoría de cambio



CIPPEC

Estrategia de monitoreo del Plan del Norte



Monitoreo: Efectos de corto y mediano plazo, matriz de indicadores

Objetivos de desarrollo	Línea estratégica	Eje	Ministerio	Responsable	Nombre del indicador	Descripción del indicador	LB Valor	LB Año	Valor 2016	Valor 2017	Valor 2018	Proyectos
Consolidar infraestructura de conectividad para el desarrollo productivo y social.	Integración territorial	Comunicaciones, transporte y equipamiento	Min. de Gobierno y del Estado		Tasa de accesos a telefonía móvil	Cantidad de accesos a telefonía móvil cada 100 habitantes		2015				L1 - 22
Establecer políticas estrictas de preservación de la calidad ambiental y uso responsable de los recursos naturales.	Integración territorial	Protección del medioambiente y fideicomiso de residuos	Min. de Ambiente		Porcentaje del volumen de residuos sólidos urbanos procesados en centros ambientales	Porcentaje del volumen de residuos sólidos urbanos procesados en centros ambientales sobre el volumen total de residuos recolectados		2015				L1 - 48, 41, 42, 43
Garantizar la provisión de servicios públicos de calidad: agua, energía, gas, cloacas.	Integración territorial	Acceso al agua, energía y cloacas	Min. de Infraestructura y Transporte		Tasa de variación de reclamos por problemas de provisión de agua potable	Variación porcentual en la cantidad de reclamos por problemas de provisión de agua potable		2015				L1 - 44, 45, 46, 47, 48
Garantizar el acceso a la educación, la salud, la cultura, la vivienda, la seguridad y el trabajo.	Arraigo regional	Salud	Min. de Salud		Tasa de variación de consultas médicas de baja complejidad en la región	Variación porcentual de la cantidad de consultas médicas de baja complejidad en la región		2015				L2 - 13, 14, 15, 16, 17
	Arraigo regional	Niñez, juventud, adultos mayores, pueblos originarios y género	Min. de Desarrollo Social		Porcentaje de escuelas reconfiguradas a la modalidad intercultural bilingüe	Porcentaje de escuelas reconfiguradas a la modalidad intercultural bilingüe respecto al total de establecimientos efectivos		2015				L2 - 26
Potenciar las economías regionales, la economía social y la capacidad emprendedora. Profundizar la incorporación de la ciencia, la tecnología y la innovación en la vida cotidiana y en la actividad productiva.	Economía para el desarrollo	Asociativismo y comercialización	Min. de Producción		Tasa de variación de las ventas de Productos de la Tierra	Tasa de variación del volumen de ventas de los productos certificados respecto al año anterior		2015				L3 - 3, 11, 13
	Economía para el desarrollo	Investigación e innovación tecnológica	Min. de Ciencia y Tecnología		Porcentaje de empresas de base tecnológica preincubadas y en incubación	Porcentaje de empresas de base tecnológica preincubadas y en incubación sobre el total de empresas en la región		2015				L3 - 16

Monitoreo: Efectos de corto y mediano plazo, matriz de indicadores

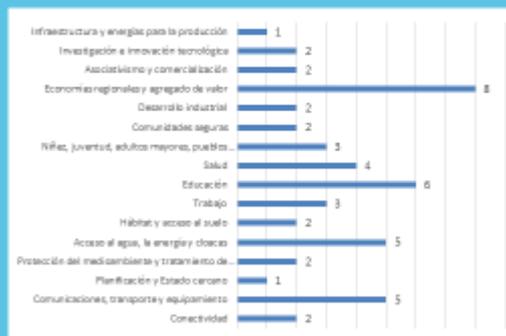
¿Qué monitoreamos?

Integración territorial → 15 indicadores

Arraigo social → 20 indicadores

Economía del desarrollo → 15 indicadores

Cantidad de indicadores por dimensión estratégica del Plan



CIPPEC[®]

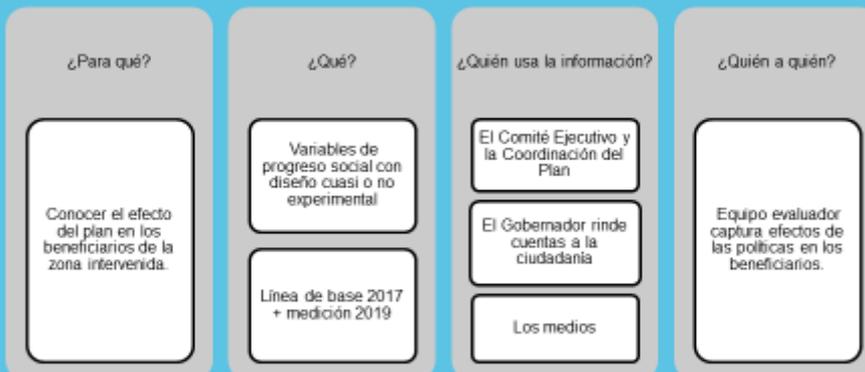
Monitoreo: La percepción de los beneficiarios a través de grupos focales

¿Qué monitoreamos?



CIPPEC[®]

Estrategia de Evaluación del Plan del Norte



Estrategia de Evaluación del Plan del Norte

¿Qué evaluamos?

- Cambios en las condiciones de vida de la población, a través de la medición de un índice.

Resultados sobre el progreso social



- Cambios en los usos del suelo, a través del análisis de imágenes satelitales

Efectos sobre el territorio



- Percepción de los beneficiarios, a través de grupos de seguimiento territoriales.

Percepciones sobre la implementación y efectos



Estrategia de Evaluación del Plan del Norte

Diseño de evaluación de impacto a nivel de proyectos

- ✓ Cambios que pueden atribuirse de manera directa a un proyecto o programa.
- ✓ Permite identificar la relación causal entre el proyecto, el programa o política y los resultados de interés.

CIPPEC[®]

Primeros hallazgos: ¿cómo se está evaluando al Plan del Norte?

CIPPEC[®]

Informes trimestrales de monitoreo del Plan del Norte

Significaciones espontáneas sobre la marca PDN

Proceso de elaboración	<ul style="list-style-type: none"> • Participativo • Colectivo • Valorado • Satisfacción
Lo que incluye	<ul style="list-style-type: none"> • Principalmente obras "de fondo", "de base" • Escasa mención de otras acciones
Lo que significa	<ul style="list-style-type: none"> • Oportunidad • Desarrollo • Integración • Crecimiento
Sensaciones que despierta	<ul style="list-style-type: none"> • Esperanza • Idea de futuro • Equidad
Temores	<ul style="list-style-type: none"> • Fantasía de promesa que no se transforme en realidad • Una promesa más sin ejecución

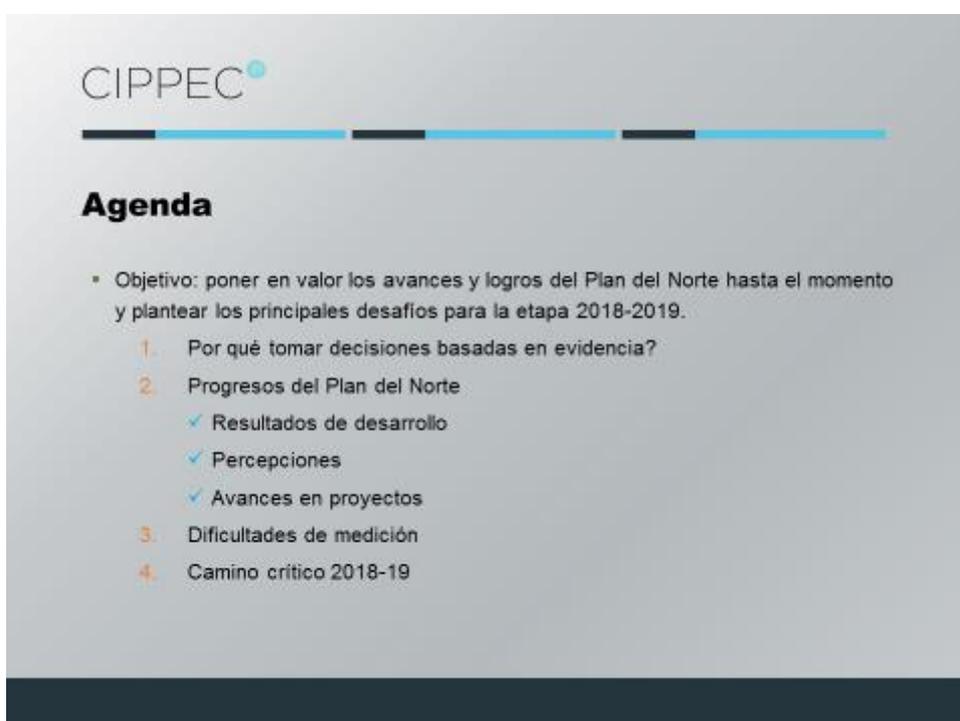
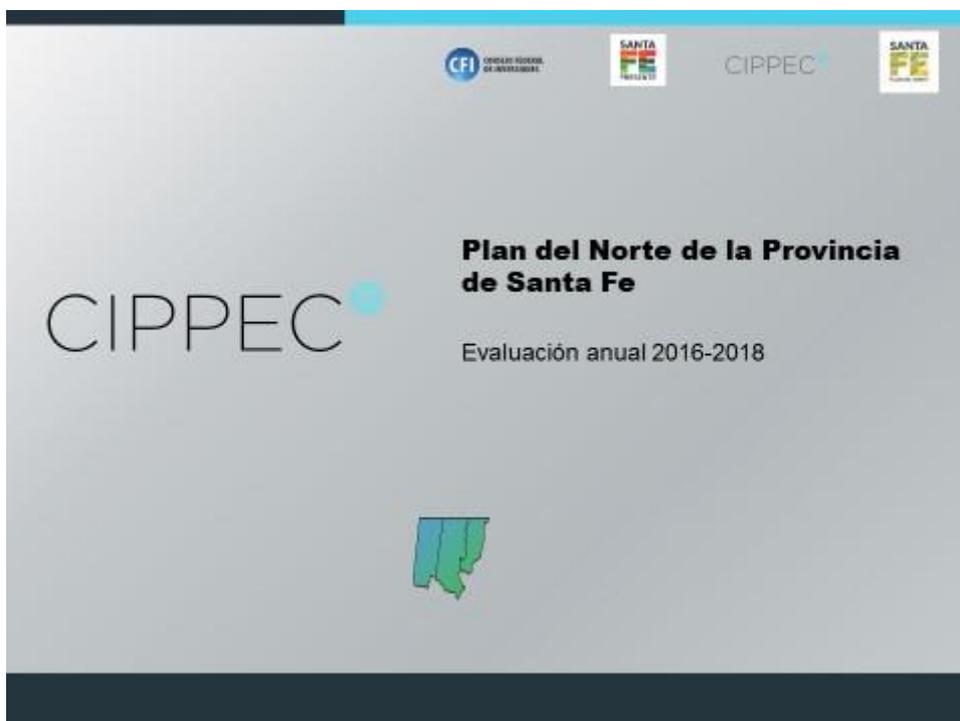
Factores críticos para el éxito de la estrategia de M&E

- ✓ El Plan del Norte cuenta con una planificación estratégica de buena calidad y con una estrategia de M&E e indicadores predefinidos que permiten construir información..
- ✓ El sistema de M&E requiere del compromiso de la Alta Dirección Pública para que la información generada circule en los ámbitos de decisión del Gobierno provincial.

Próximas acciones a considerar:

- ✓ Priorizar para cada línea estratégica del Plan, los programas y proyectos más relevantes en función de las necesidades concretas de la región.
- ✓ En los programas y proyectos priorizados, procurar la mejora en la formulación de sus objetivos, metas y avances alcanzados.
- ✓ Llevar a cabo acciones que posibiliten a los ciudadanos visualizar que el Plan se compone de diferentes ejes estratégicos, especialmente aquellos con mayor desconocimiento (arraigo social y economía del desarrollo).

Anexo 14 | Presentación Plan del Norte: evaluación anual 2016-2018



¿Para qué sirve la evidencia?

Para evitar el impacto de 4 tipos de imparcialidades



Sociales	Imparcialidad cortés Cuando damos opiniones que son socialmente aceptadas para evitar confrontación	"La última vez que discutimos esto la reunión duró horas. Avancemos"
Error de estimación	Ilusión de grupos Sobreestimar la importancia de pequeños grupos en patrones más grande	"Tengo un amigo que me dijo que en su pueblo"
Corto plazo	Ilusión de validez Sobreestimar nuestra habilidad para hacer predicciones acertadas	"Esto funcionó bien en Korea. Debería funcionar bien acá"
Financieras	Racionalización después de comprar Tendencia a atribuir características positivas a una opción ya seleccionada	"Qué bien que hicimos en tomar tal decisión"

Imparcialidad social	Punto ciego Ver a otros como parciales	"Ignoremos a X, no es válido su punto de vista"
----------------------	---	---



CIPPEC   CIPPEC 

Error de estimación

Ilusión de grupos
Sobreestimar la importancia de pequeños grupos en patrones

"Tengo un amigo que me dijo que en su pueblo..."



CIPPEC   CIPPEC 

Error de estimación

Parcialidad de creencias
Basar la fuerza de un argumento en la plausibilidad de la conclusión

"No entiendo tu argumento pero..."



CIPPEC    CIPPEC 

Imparcialidad social Falacia del jugador o Monte Carlo "El cinturón de seguridad se rompió 3 veces el mes pasado. Es seguro que no volverá a suceder"

Mundial Rusia 2018. Lucas Biglia: "Hasta ahora nos dimos contra la pared, pero un día la vamos a romper"



CIPPEC    CIPPEC 

Progresos del Plan del Norte 2015-18
Avances en la ejecución



Estado del Proyecto	Porcentaje
Formulación	8%
Licitados	11%
Ejecución	70%
Finalizados	11%

Progresos del Plan del Norte 2016-2018

Avances en los resultados de desarrollo



Progresos del Plan del Norte 2016-2018

Avances en los productos



CIPPEC   CIPPEC 

Percepciones ciudadanas

INTEGRACIÓN TERRITORIAL

Para reforzar comunicación
Para reforzar ejecución



Movilizadores = se conocen y valoran positivamente	Difusos = nivel de gobierno (¿nacional o provincial?)	Pendientes = acciones insuficientes
Atención en oficinas de gobierno (General Obligado y Vera).	Accesos a localidades y parajes.	Rutas productivas.
Biodigestores (General Obligado).	Conservación de áreas naturales protegidas y bosques nativos.	Abastecimiento de agua potable, energía y desagües cloacales.
Residuos sólidos urbanos (General Obligado).	Mantenimiento del arbolado público.	Servicios de telefonía celular, internet y transporte de pasajeros.
Abastecimiento de agua potable y energía.	Estado de los recursos hídricos.	Atención en oficinas de gobierno (9 de Julio).
	Uso de energía solar.	Conservación de áreas naturales protegidas y bosques nativos.
		Residuos sólidos urbanos.

CIPPEC   CIPPEC 

Percepciones ciudadanas

ARRAIGO REGIONAL

Para reforzar comunicación
Para reforzar ejecución



Movilizadores = se conocen y valoran positivamente	Difusos = nivel de gobierno (¿nacional o provincial?)	Pendientes = acciones insuficientes
Regularización de tierras	Formación para el trabajo	Acuerdo del norte para el trabajo decente
Planes de viviendas para el norte	Promoción y protección derechos niños, niñas y adolescentes	Políticas de salud en maternidad y niñez
Infraestructura escolar	Protección de mujeres víctimas de violencia	Formación profesional y programas de atención de la salud
Hospital Nodal de Reconquista	Centros de Cuidados	Red de casas de apoyo
Infraestructura y recursos para la salud	Centros de Día	
Ingeniería "Bancamos tus ideas"	Políticas de desarrollo para comunidades indígenas	
RAICES	Plan de regularización y fortalecimiento de Clubes	
Santa Fe Juega	Plan Tecnológico para Prevención y Persecución del Delito	

Percepciones ciudadanas

 **ECONOMÍA PARA EL DESARROLLO**

 Para reforzar comunicación

 Para reforzar ejecución



Movilizadores = se conocen y valoran positivamente

Difusos = nivel de gobierno (¿nacional o provincial?)

Pendientes = acciones insuficientes

Investigación e innovación tecnológica

Infraestructura y energías para la producción

Producción sostenible

Desarrollo industrial

Economías regionales y agregado de valor

Asociativismo y comercialización

Principales dificultades de medición

Gestión

Sistemas de información

Indicadores

Uso de información centrada en la implementación:

Actividades, bienes y servicios
Carencia de metas

No es posible saber el alcance de los planes, programas y proyectos en relación a las necesidades que los motivan.
No es posible saber qué efectos tienen los bienes y servicios entregados sobre la población beneficiaria.

Calidad de los datos:

Inconsistencia de valores
Ineficiente sistematización y almacenamiento
Demoras en actualización de datos

Deficiente circulación de información entre organismos (uso de archivos .pdf o escaneados)
Dificultad para actualización presupuestarias

Imposibilidad de contar con:

Indicadores de cobertura de la población beneficiaria.

Indicadores que permitan medir los efectos de las acciones realizadas.

Medir los indicadores con asiduidad.

ENRESS - conexiones a la red de agua potable: 15.953 en 2017 y 12.103 en 2018.

Educación y Desarrollo Social sobre escuelas reconfiguradas

Salud requiere de 4 meses para completar la carga de atenciones ambulatorias de un mes.

Prioridades para mejorar la gestión, medición y comunicación de resultados del PDN 2018-2019

CIPPEC[®]



Anexo 15 | Imágenes de los grupos de seguimiento del Plan del Norte

Ola 1 – Grupo de seguimiento en Tostado, 01/11/2017



Ola 2 – Grupo de seguimiento en Reconquista, 31/01/2018



Ola 3 – Grupo de seguimiento en Vera, 20/03/2018



Ola 4 – Grupo de seguimiento en Reconquista, 22/05/2018

