

METODOLOGÍA PARA LA IMPLEMENTACIÓN Y MONITOREO DEL PLAN ESTRATÉGICO DEL MINISTERIO DE DESARROLLO SOCIAL DE TUCUMÁN

Alías Luana Evangelina, Perea Mariana, Zang Gabriel Alberto

Resumen

El trabajo trata sobre cómo se ha implementado en el Ministerio de Desarrollo Social de Tucumán el concepto y la práctica de Planificación Estratégica y Monitoreo de la misma. En primera instancia, se desarrolla el marco normativo del Ministerio y el marco teórico sobre el cual se diseñó la Planificación Estratégica. Posteriormente se presenta el desarrollo del Plan Estratégico del Ministerio, indicando su horizonte de planeamiento, metodología de trabajo y objetivos estratégicos por eje. Se describe el proceso que llevó a diseñar e implementar la Planificación Operativa y la metodología de monitoreo del Plan Estratégico.

Tanto los logros como los desafíos que se presentaron en el ejercicio de la práctica diaria de planificación y control, son expuestos en la última sección del trabajo, dejando abierta la posibilidad de perfeccionar herramientas y metodología que las engloba con el fin de lograr gradualmente una gestión más eficiente para la comunidad.

Palabras claves: Plan estratégico, Cuidado, Empleabilidad, Objetivos Estratégicos Generales, Objetivos Estratégicos Específicos, Acciones Específicas, Metodología de Monitoreo, Indicadores.

CV de los Autores:

Zang, Gabriel Alberto. Lic. en Administración de Empresas. Master en Negocios (Universidad de Rochester). Sub Secretario de Monitoreo Institucional del Ministerio de Desarrollo Social de Tucumán.

Perea, Mariana – Lic. en Economía (UNT). Posgrado en Administración Pública (UNT). Diploma en Economía Social y Desarrollo Local (FLACSO). Diploma en Desarrollo Territorial (UNSM). Jefa de Dpto. de Monitoreo y Control de Gestión. Docente en IPAP. Técnica capacitadora en FUDESUC.

Alías, Luana Evangelina - Licenciada en Administración de Empresas (UNT) – Técnica de la Sub Secretaria de Monitoreo Institucional. Técnica capacitadora en FUDESUC (Fundación para el desarrollo de las comunidades)

Resumen Ejecutivo

En diciembre del 2016 se realizó la presentación del Plan Estratégico del Ministerio de Desarrollo Social de Tucumán 2016-2020, alineado con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y los Lineamientos Estratégicos de Desarrollo (LED) de la Provincia de Tucumán. El mencionado Plan fue concebido en dos instancias de Planificación: A) Planificación Estratégica: Proyección Institucional a Mediano-Largo Plazo (cuatro años) y B) Planificación Operativa: Plan Operativo Anual de Intervenciones, alineado a los objetivos estratégicos del área, a doce meses.

Bajo la lógica de un Estado garante de condiciones mínimas para sus ciudadanos, el Ministerio diagramó el Plan Estratégico según dos ejes de trabajo: Cuidado y Empleabilidad; entendiendo el Cuidado como “las actividades indispensables para satisfacer las necesidades básicas de la existencia de las personas, brindándoles los elementos físicos y simbólicos que les permiten vivir en sociedad” (Rodríguez Enríquez y Marzonetto, 2015), y la Empleabilidad, tomando la definición de Pedro Weinberg del trabajo de Formichella y London (2013), como “un concepto que abarca las calificaciones, los conocimientos y las competencias que aumentan la capacidad de los trabajadores para conseguir y conservar un empleo, mejorar su trabajo y adaptarse al cambio, elegir otro empleo cuando lo deseen o pierdan el que tenían e integrarse más fácilmente en el mercado de trabajo en diferentes períodos de su vida”.

Para poder llevar adelante la ejecución del Plan Estratégico se plantearon los Objetivos Estratégicos Generales (OEG) con una temporalidad de 4 (cuatro) años y se definieron además los Objetivos Estratégicos Específicos (OEE), con un plazo de ejecución proyectado a 12 (doce) meses y con sus respectivas Acciones Específicas (AE); clasificados dentro de los ejes mencionados.

Para analizar la evolución anual del Plan Operativo, se plantearon cortes trimestrales que permitieron evaluar los OEE y las AE a través de parámetros tanto cuantitativos como cualitativos. Oportunamente se determinaron desde cada Secretaría, Subsecretaría y Dirección los Indicadores de Seguimiento a ser utilizados para medir la evolución de los OEE y las AE. Se incorporó además al análisis aspectos cualitativos, como ser la posibilidad de realizar observaciones que cada área consideró pertinente para poder explicar con mayor detalle lo desarrollado, como así también comentar las razones por las cuales las acciones no pudieron presentar los avances esperados. Se utilizó una metodología de “auto evaluación” con respecto al grado de avance de las AE para el período en cuestión, estableciendo una escala de calificación. Posteriormente, se obtuvo y analizó la media de las valuaciones de cada una de las AE como un nuevo indicador para evaluar el nivel de satisfacción alcanzado (o esperado) para el período bajo análisis de cada uno de los OEE (ya que cada uno de estos últimos engloban varias AE). Además se avanzó en el diseño de una metodología adicional utilizando la ponderación de cada Indicador (cuando había más de uno) dentro de la Acción Específica como así también la ponderación de la AE sobre los OEE, estableciendo los porcentajes de avance esperados por cortes de análisis.

Marco Conceptual sobre el que se trabajó el Plan

Tomando como referencia el trabajo de Cuervo y Mattar, se entiende a la **Planificación** como un cálculo que precede y preside la acción pública siendo por ende un instrumento esencial para la gestión de gobierno. En ese marco, el Ministerio de Desarrollo Social de Tucumán decidió trabajar la Planificación desde la concepción de la misma como un acto político; primero, “porque en el sentido clásico de lo político, su razón de ser es la búsqueda del bien común, la construcción de lo que tal cosa pueda significar en cada momento y lugar. Segundo, porque tiene como propósito contribuir a la orientación de acciones colectivas, no simplemente individuales” (Cuervo y Mattar, 2014).

En el marco de la planificación se puede distinguir entre la **Planificación Estratégica** y la **Planificación Operativa**; la primera se refiere al largo y mediano plazo y la segunda se relaciona con el corto plazo. Cuando se habla de Planificación Estratégica se hace referencia a las grandes decisiones y al

establecimiento de los Objetivos Estratégicos que permiten materializar la Misión y la Visión. Cuando se habla de **Planificación Operativa** se hace referencia a la determinación de las metas de corto plazo que permiten lograr los OEE. La planificación operativa se relaciona con la definición de metas y compromisos que son parte de la planificación interna y tiene generalmente una temporalidad anual. Sobre la base de estos conceptos, la **Planificación Estratégica** del Ministerio de Desarrollo Social consistió en un ejercicio de formulación y establecimiento de objetivos prioritarios, definiendo los cursos de acción para alcanzar dichos objetivos en un horizonte temporal de cuatro años y los objetivos estratégicos operativos en términos anuales.

Cuidado y Empleabilidad como ejes de Protección Social

Cuidado: El Cuidado es una dimensión central del bienestar y el desarrollo humano ya que todas las personas necesitan a lo largo de su vida cuidados: durante la infancia, en edad avanzada, en situación pasajera o no de necesidad por algún tipo de discapacidad. El concepto amplio de cuidado hace referencia a las actividades indispensables para satisfacer las necesidades básicas de las personas que les permitan vivir en sociedad. Para abordar la problemática se debe tener presente la interacción de múltiples actores, instituciones y sectores que participan en el proceso de cuidado: el Estado, el mercado, los hogares y los servicios comunitarios (o la Comunidad). Al respecto, se ha seguido el concepto desarrollado por Razavi (2007), el cual diseñó un esquema denominado “diamante de cuidados”⁶, que visibiliza el rol y la participación de estas cuatro dimensiones en la provisión del cuidado.

Empleabilidad: Se considera fundamental contar con políticas públicas que tiendan a mejorar las capacidades de las personas y la empleabilidad de las mismas. Bajo esta lógica, un concepto fundamental analizado en la bibliografía que estudia la temática de desarrollo es el de “Empleabilidad”, el cual contempla mucho más que la educación en sí o la capacitación de una persona, ya que personas con igual nivel educativo no son iguales entre sí pues presentan características que pueden destacarla o no en el mercado laboral. Estas diferencias pueden explicarse en parte mediante el concepto de empleabilidad, definido como “la habilidad para obtener o conservar un empleo” (Formichella y London, 2013). Siguiendo los conceptos de Formichella y London, se ha tenido en cuenta que tanto la educación como el entorno en el que el individuo crece y se educa, puede favorecer o no el surgimiento de aptitudes y actitudes que lo haga más empleable. Por lo tanto, se considera que la mejora en la empleabilidad si bien no se presenta como una solución para los individuos ante el problema del desempleo, sí podría ser un mecanismo de prevención que le permite a la persona pasar a ser candidato de un puesto de trabajo que de otro modo hubiera quedado excluido.

Desarrollo del Plan Estratégico del Ministerio

Teniendo presente las definiciones y las diferenciaciones de planificación estratégica y planificación operativa anteriormente expuestas, como así también los dos ejes desarrollados anteriormente, se planteó un horizonte temporal de cuatro años para el desarrollo del Plan Estratégico el Ministerio a mediano plazo y un horizonte temporal de un año para el desarrollo del Plan Operativo Anual a corto plazo, alineado a los objetivos estratégicos del área. Una vez establecidos los lineamientos de trabajo y temporalidad, cada una de las áreas principalmente involucradas en el cumplimiento de los objetivos diagramaron las proposiciones por los ejes de integración social anteriormente descriptos, tomando las mismas carácter de OEG del Plan estratégico del Ministerio de Desarrollo Social.

⁶El concepto de “diamante de cuidado” de Razavi fue extraído del trabajo de Rodríguez Enríquez Corina y Marzonetto Gabriela (2015), “Organización social del cuidado y desigualdad: el déficit de políticas públicas de cuidado en Argentina”, Revista Perspectivas de Políticas Públicas Año 4 N° 8. Para ampliar el marco teórico véase el mencionado documento.

Cuadro 1: Propositiones por Eje

Eje	Proposiciones	Áreas principalmente involucradas
Cuidado	1. Garantizar una alimentación adecuada en las poblaciones de mayor vulnerabilidad social con riesgo nutricional 2. Promover el desarrollo de las personas con problemas de adicciones en la provincia 3. Atender las necesidades materiales de las familias en situación de riesgo o vulnerabilidad social 4. Favorecer la promoción y protección de los derechos de la mujer 5. Promover y proteger los derechos de los adultos mayores de la provincia 6. Contribuir a lograr el acceso y la restitución de derechos de las personas con discapacidad dentro del ámbito familiar y comunitario 7. Proteger a niños, niñas y adolescentes cuando se encuentran debilitadas o ausentes las funciones de los adultos responsables	Dirección de Políticas Alimentarias (Secretaría de Estado de Articulación Territorial y Desarrollo Local). Secretaría de Estado de Atención y Prevención de las Adicciones. Sub Secretaría de Atención de Familias en Riesgo Social (dependencia directa del Ministro). Secretaría de Estado de la Mujer. Observatorio de la Mujer (dependencia directa del Ministro). Dirección de Adultos Mayores (Secretaría de Estado de Niñez, Adolescencia y Familia). Dirección de Discapacidad (Secretaría de Estado de Niñez, Adolescencia y Familia). Dirección de Niñez, Adolescencia y Familia (Secretaría de Estado de Niñez, Adolescencia y Familia).
Empleabilidad	8. Promover la inclusión socio-productiva y la igualdad de oportunidades de personas en situación de vulnerabilidad social 9. Fortalecer el protagonismo de los jóvenes como actores sociales estratégicos 10. Incrementar la empleabilidad en la Provincia fomentando la cultura del trabajo e inclusión social	Dirección de Economía Social, Dirección de Articulación Territorial, Dirección de Capacitación Comunitaria (Secretaría de Estado de Articulación Territorial y Desarrollo Local). Dirección de Juventud (Secretaría de Estado de Niñez, Adolescencia y Familia) Sub Secretaría de Programas y Proyectos Sociales (dependencia directa del Ministro)

Fuente: Elaboración propia en base a datos recolectados del Monitoreo del Plan Estratégico

Tomando como meta el cumplimiento a largo plazo de los OEG descriptos en el cuadro anterior, se plantearon resultados concretos a alcanzar en los cuatro años de gestión trabajando en base a los OEE. A partir de los mismos, se diseñó la Planificación Operativa para un período de doce meses con OEE enmarcados por Eje y AE enmarcadas por dichos OEE. Tanto los OEG, los OEE y las AE fueron identificados con un código alfanumérico (rotulo) que permitió asignar a cada área involucrada directamente en la ejecución del Plan Estratégico, una letra y número que la identificara y diera un orden. Para el monitoreo y análisis de cumplimiento de las AE se elaboraron Indicadores, tanto de tipo ratio como de cumplimiento. Los datos que alimentaron estos Indicadores fueron volcados por cada área en el aplicativo en formato Excel diseñado para el registro de la información y seguimiento de los Indicadores, con una estructura como se muestra a continuación.

Cuadro 2: Estructura de presentación de datos

Secretaría/ Subsecretaría	Dirección/ Sub-dirección	Título	Rótulo	Descripción	Eje	Indicador planteado	Detalle de avances hasta cierre periodo
Articulación Territorial y Desarrollo Local	Política Alimentaria	OEG	A-0-0	Contribuir con una alimentación adecuada y con la comensalidad familiar en las poblaciones de mayor vulnerabilidad social y riesgo nutricional de la Provincia	Cuidado	n/a	n/a
Articulación Territorial y Desarrollo Local	Política Alimentaria	OEE	A-1-0	Facilitar la accesibilidad a los alimentos	Cuidado	n/a	n/a
		AE	A-1-1	Transferir recursos financieros para brindar las prestaciones alimentarias de los Comedores Escolares en sus diferentes modalidades	Cuidado	Transferencias Financieras. mensuales realizadas / Trasferencias Planificadas	XX%

Fuente: Elaboración propia en base a datos recolectados del Monitoreo del Plan Estratégico

Metodología de Monitoreo del Plan Estratégico

Parte esencial del Plan Estratégico fue el establecimiento de mecanismos para el monitoreo de los OEE y AE contenidas en el mismo. El monitoreo realizado consistió en la recolección de datos que permitieron producir los insumos utilizables para realizar las evaluaciones pertinentes. Esta información fue socializada periódicamente con las áreas responsables con el fin de investigar sus causas y emprender correcciones necesarias en aquellas acciones en las cuales se detectaron desvíos. Para realizar el monitoreo del Plan Estratégico del MDS, se consideró una serie de indicadores, tanto cuantitativos como cualitativos. El tipo de indicador con el que se trabajó fue indicador de actividad o proceso, entendiendo los mismos como aquellos que miden el desempeño en la ejecución de las AE para obtener el resultado esperado y que presentan generalmente una frecuencia anual. Una vez definidos los Indicadores cada área procedió a realizar el establecimiento de valores a alcanzar, lo cual consistió en el ejercicio de cuantificar los niveles que se podrían alcanzar en relación a las capacidades, recursos (físicos, financieros y humanos) y tiempo disponible, posibilidad de menor o menor articulación con otras áreas, antecedentes, elementos del entorno, etc.

Para el análisis de los indicadores se planteó la realización de cortes trimestrales, con valores acumulativos de los datos, que permitieron analizar la evolución a través de los parámetros tanto cuantitativos como cualitativos anteriormente mencionados. El primer corte para monitorear el avance del Plan Estratégico, utilizando los indicadores propuestos previamente por cada área, se realizó en el primer trimestre del año 2017, centralizando la información en la Sub Secretaría de Monitoreo Institucional (entidad con dependencia de la Secretaría de Estado de Gestión Administrativa del Ministerio de Desarrollo Social de Tucumán); continuando con esta rutina de cortes trimestrales a lo largo del año.

Cuadro 3: Detalle de categorías descriptas en el análisis de avance del Plan Estratégico

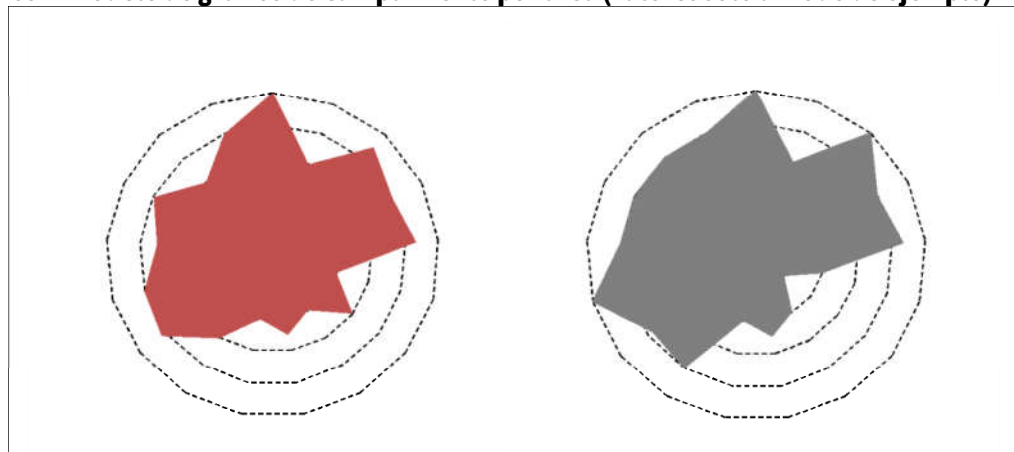
Categoría	Detalle
Rótulo	Alfa numérico para rotular cada OEG, OEE y AE.
Descripción	Descripción de: OEG, OEE y AE.
Eje	Eje de trabajo en el cual se enmarca los OEG, OEE y AE (Cuidado o Empleabilidad).
Indicador	Instrumento de referencia que brinda información cuantitativa de la AE. Se expresa como un ratio o como un indicador de cumplimiento.
Detalle de avances al día/mes/año	Ratio: se expresa en porcentaje (sobre 100). De cumplimiento: Si=1, No=0. Se expresan los resultados tomando datos del período en cuestión.

Fuente: Elaboración propia en base a datos recolectados del Monitoreo del Plan Estratégico

Se utilizó además la metodología de “**auto evaluación**” con respecto al grado de avance de las AE para el período bajo análisis (como se autoevaluó el área hasta el cierre del período bajo análisis) y a futuro (esto significa, como se auto-evalúa el área cumplido el ciclo de doce meses, o sea “Cumplimiento proyectado anual”), estableciendo una escala del 5 al 1, siendo 5 un estado Muy Satisfactorio y 1 un estado Muy Insatisfactorio.

En base a los datos obtenidos para cada uno de los OEE, con sus respectivas AE, se procedió a exponer los mismos en un gráfico de telaraña, tal como se muestra a continuación. El objetivo fue plasmar de manera clara y sencilla una contraposición entre la auto evaluación al cierre del periodo bajo análisis (por ejemplo, el primer semestre del año en curso) y la auto evaluación en relación a como se proyectaba al área para fin del periodo anual.

Gráfico 1: Modelo de gráfico de Cumplimiento por área (valores solo a modo de ejemplo)



Fuente: Elaboración propia en base a datos recolectados del Monitoreo del Plan Estratégico

Estimación del porcentaje de avance de los Indicadores de las AE

Durante la instancia de monitoreo, se lograron identificar las razones por las cuales no se habían alcanzado avances de los Indicadores (0% o 0); entre las cuales se destacaba que eran acciones previstas para trimestres/semestres posterior/es. Esto llevó a diagramar un progreso más en la metodología de planificación introduciendo el grado de avance esperado de los Indicadores propuestos para los cortes de análisis previstos, debiendo completar el 100% al cierre del año o antes si correspondiera.

Cuadro 4: Grado de avance estimado de los Indicadores de las AE a modo de ejemplo

Título	Rotulo	Indicador planteado	Expectativa avance acumulado hasta Trim. 1	Expectativa avance acumulado hasta Trim. 2	Expectativa avance acumulado hasta Trim. 3	Expectativa avance acumulado hasta Trim. 4
Acción Específica	A-1-1	N° de días de clases con prestación tercerizada brindada/N° total de días de clases	25%	50%	75%	100%
Acción Específica	A-1-1	N° de días de clases con prestación brindada/N° total de días de clases	20%	40%	60%	100%

Fuente: Elaboración propia en base a datos recolectados del Monitoreo del Plan Estratégico

Uso de Ponderaciones de los Indicadores y Acciones Específicas

Se diseñó además una metodología que incorpora el uso de **Ponderaciones** en los indicadores y en cada una de las AE, entendiendo la ponderación como grado de importancia que posee el indicador dentro de cada una de las AE y la importancia de estas en el logro del OEE.

Cuadro 5: Ponderación del Indicador sobre las AE y avance real de las mismas

Título	Rótulo	Descripción	Indicador planteado	Detalle de avance al cierre de análisis	Ponderación indicador	Avance real de las AE
OE Específico	A-1-0	Facilitar la accesibilidad a los alimentos	n/a	n/a		
Acción Específica	A-1-1	Garantizar la prestación alimentaria en las escuelas tercerizadas	N° de días de clases con prestación tercerizada brindada/N° total de días de clases	32%	0,5	37%
Acción Específica	A-1-1	Garantizar la prestación alimentaria en las escuelas con elaboración propia	N° de días de clases con prestación brindada/N° total de días de clases	41%	0,5	

Fuente: Elaboración propia en base a datos recolectados del Monitoreo del Plan Estratégico

A-1-1: $32\% \times 0.5 + 41\% \times 0.5 = 37\%$ (grado de avance real de la Acción Específica)

El segundo paso consistió en calcular el avance real del OEE teniendo en consideración las siguientes variables: ponderación de cada una de las AE sobre el OEE y avance real de cada una de las AE, de acuerdo a la ponderación de los Indicadores sobre las mismas y los valores alcanzados de los éstos en el período bajo análisis. De esta manera se espera obtener una medida ponderada con respecto al avance del OEE.

Cuadro 6: Determinación del producto real de las AE

Título	Rotulo	Descripción	Indicador planteado	Avances real de la AE	Ponderación de la AE	Producto Real
OE Específico	A-1-0	Facilitar la accesibilidad a los alimentos	n/a		1	69,9%
Acción Específica	A-1-1	Garantizar la prestación alimentaria en las escuelas tercerizadas	N° de días de clases con prestación tercerizada brindada/N° total de días de clases	37%	0,3	11,1%
Acción Específica	A-1-1	Garantizar la prestación alimentaria en las escuelas con elaboración propia	N° de días de clases con prestación brindada/N° total de días de clases			

Fuente: Elaboración propia en base a datos recolectados del Monitoreo del Plan Estratégico

Los valores de la autoevaluación para cada Acción Específica con una escala del 1 al 5, tanto para el corte del periodo en análisis (A) como para el proyectado anual (C), fueron comparados con el indicador “Producto real en puntos”, el cual se calcula teniendo como referencia la variable “Avance de la Acción Específica en porcentaje”⁷ multiplicada por “5” (se considera al “5” como un 100%). Para el caso de los OEE, se realizaron las sumatorias de los productos acumulados ponderados de la autoevaluación trimestral y la autoevaluación anual proyectada.

Cuadro 7: Determinación del producto real de las AE

Rótulo	Descripción de la Acción Específica	(A) Producto acumulado (Auto evaluación (según ponderación acciones))	Producto real en puntos (según avance indicadores)	(C) Producto anual Auto evaluación (según ponderación acciones)	Avance real del O.E.E ⁸
A-1-0	Facilitar la accesibilidad a los alimentos	2	1	4	10,96%
A-2-0	Garantizar una adecuada PA a partir de la promoción cambios de hábitos alimentarios y realización educación alimentaria y de buenas prácticas en manufactura de alimentos	3	1	4	23,00%
A-3-0	Fortalecer acciones de Auto sustentabilidad Alimentaria	4	3	4	61,85%

Fuente: Elaboración propia en base a datos recolectados del Monitoreo del Plan Estratégico

En el caso del análisis de cada A.E se tuvo en cuenta cada producto acumulados hasta el cierre del periodo de análisis, producto anual y producto real en puntos para cada A.E, obteniendo los siguientes resultados.

⁷ Recordar que esta se calcula teniendo en cuenta el avance de cada Indicador por su respectiva ponderación en la Acción Específica.

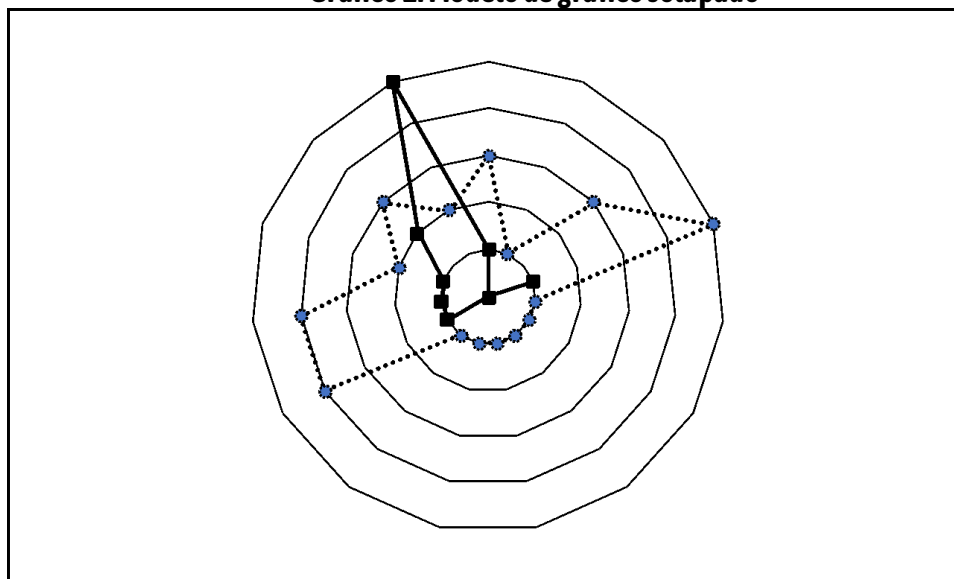
⁸ Se calcula como la sumatoria de los avances reales de cada AE dentro del OEE por el porcentaje de ponderación de cada AE en el OEE.

Rótulo	Descripción de la Acción Específica	Ponderación de la AE en el OEE	Auto evaluación del trimestre	Producto real en puntos (según avance indicadores)	Auto evaluación anual
A-1-1	Transferir recursos financieros para brindar las prestaciones alimentarias de los Comedores Escolares en sus diferentes modalidades	10,00%	3	1	5
A-1-2	Sostener la efectiva entrega de mercadería para asegurar el desayuno en los Comedores Escolares	10,00%	1	0	3

Fuente: Elaboración propia en base a datos recolectados del Monitoreo del Plan Estratégico

Para ilustrar la situación se utilizó un gráfico de red solapado entre el Producto acumulado para el trimestre y el producto real por puntos. Se puede observar en líneas de puntos el Producto acumulado para el trimestre y en línea negra grueso el Producto real por puntos, nótese como la autoevaluación realizada por el área para los tres OEE con sus respectivas AE es superior a lo real alcanzado.

Gráfico 2: Modelo de gráfico solapado



Fuente: Elaboración propia en base a datos recolectados del Monitoreo del Plan Estratégico

Comentarios finales

El proceso de Planificación y de Monitoreo en el ámbito del Ministerio de Desarrollo Social se basó en el convencimiento de que planificar la actividad permite realizar programas de Gobierno en tiempo y forma, con las partidas presupuestarias necesarias y con un mayor grado de previsibilidad. Dicho proceso fue basado en un diagnóstico sobre las múltiples situaciones del área de competencia, la evaluación de alternativas de aplicación, la ponderación desde una mirada interdisciplinaria y la posterior visión de metas y objetivos a cumplir, visualizando su desarrollo en el tiempo. Esto fue a criterio del Ministerio de Desarrollo Social de Tucumán, planificar.

Quizá uno de los desafíos más importantes al proceso de Planificación y Control es que si bien el ejercicio de planificación determinó objetivos por cada área del Ministerio, cuando estos son observados en su totalidad desde una mirada más amplia y holística, aparece la necesidad de integrarlos mucho más entre sí. Las problemáticas que el Ministerio de Desarrollo Social atiende no aparecen ni claramente identificadas ni como compartimentos estancos. En general son complicadas, pluri-causales, con efectos

de distinta incidencia. Se trabaja sobre la complejidad de lo social que muchas veces es la sumatoria de variados aspectos de vulnerabilidad.

Bibliografía

Rodríguez Enríquez C. y Marzonetto G. (2015), "Organización social del cuidado y desigualdad: el déficit de políticas públicas de cuidado en Argentina", Revista Perspectivas de Políticas Públicas Año 4 N° 8, Argentina.

Formichella M. y London S. (2013), "Empleabilidad, Educación y Equidad social", Revista de Estudios Sociales No. 47, Bogotá, Colombia.

Cuervo, L.M. y Mattar, J. (2014), "Planificación para el desarrollo en América Latina y el Caribe", Serie de Gestión Pública N°81, Naciones Unidas, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), Santiago de Chile, Chile.

Bello, R. (2008), "Planificación Estratégica en Organizaciones Públicas", Curso de Planificación Estratégica y construcción de Indicadores en el Sector Público, PES. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES)/Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). Márquez de Pérez, A (2012), "Desafíos de los Sistemas de Protección Social en Centroamérica y República Dominicana", Biblioteca Simón Bolívar, Universidad de Panamá, Panamá.

Observatorio Barómetro de la Deuda Social de la Pontificia Universidad Católica Argentina (UCA) (2016), "Tiempo de Balance: Deudas Sociales Pendientes al Final del Bicentenario. Necesidad de atender las demandas del desarrollo humano con mayor equidad e inclusión social", Serie del Bicentenario (2010-2016), Año VI, 1a ed. - Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina.

Repetto, F., "Guía de Buenas Prácticas en Sistema de Información, Monitoreo y Evaluación". Secretaria de Estado de Gestión Pública y Planeamiento (Gobierno de Tucumán) – BID– Plan de Acción PRODEV para la Provincia de Tucumán, Argentina.

Armijo, M. (2011), "Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público", Serie 69 Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES).

Cuervo, L.M. y Mattar, J. (2014), "Planificación para el desarrollo en América Latina y el Caribe", Serie de Gestión Pública N°81, Naciones Unidas, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), Santiago de Chile.

Ley 7.939: <http://rig.tucuman.gov.ar:8001/boletin/docs/Ley%20N%207939.pdf>

Ley 26.061: <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/110000-114999/110778/norma.htm>

Ley 8450: <http://rig.tucuman.gov.ar/leyes/scan/scan/leyes/L-8450-17102011.pdf>

Ley 8839:

<http://rig.tucuman.gov.ar:8001/boletin/aviso?nroboletin=28669&tipo=2&nroaviso=51345>

www.tucuman.gov.ar

<https://campusinap.argentina.gob.ar/>