



El diseño y la gestión de políticas públicas locales en clave de los Objetivos de Desarrollo Sostenible



Presidenta Grupo Pharos

Lic. Mariela Martini

Coordinación del Proyecto

Mag. María Ángela Morra

Equipo técnico

Lic. María Luz Rodríguez Ugarte

Lic. Gustavo Sztern

Lic. María Victoria Vozza

Lic. Matías López

Juana Stratta

Santiago Radic

Edición y Diseño


Felicitas Bujanzi

Acerca de Grupo Pharos

Grupo Pharos, Centro Interdisciplinario para el Desarrollo es una asociación civil sin fines de lucro creada hace más de 15 años por profesionales de distintas disciplinas que poseen una vasta trayectoria en el campo de las políticas públicas. Centrada en la generación de aportes para la gestión pública adaptada al territorio, el eje de su trabajo es la incidencia para la toma de decisiones de los gobiernos, tanto a nivel nacional como provincial y municipal.

Posee amplia experiencia en asistencia técnica a gobiernos en todo el país, contribuyendo a potenciar las capacidades de gestión a través del diseño de proyectos y herramientas con perspectiva de derechos humanos y género a través de la elaboración de diagnósticos, estudios e investigaciones sobre temáticas que incluyen: primera infancia, niñez y adolescencia, cuidado, género y violencia contra las mujeres, participación ciudadana, desarrollo socio productivo y sustentable, entre otros.

Para el desarrollo de sus proyectos, Grupo Pharos promueve la articulación con provincias, municipios, ONGs, universidades y el sector privado, con quienes articula su experiencia y capacidad técnica; fomentando el desarrollo y fortalecimiento de las capacidades técnicas locales y favoreciendo las particularidades regionales.



Prólogo

La incorporación de la perspectiva de los Objetivos del Desarrollo Sostenible (ODS) al diseño y planificación de políticas y programas públicos implica un desafío para todos aquellos que tenemos alguna responsabilidad de gestión, en los diferentes niveles del Estado y nos pone ante la obligación de ser consecuentes con tamaño desafío que no es otra cosa que pensar el crecimiento económico de nuestras comunidades sin descuidar con ello, valores tan vitales y fundamentales como la integración de toda la ciudadanía a dichos procesos, y el cuidado y mejora de la casa de todos, nuestro planeta.

Somos uno de los primeros municipios del país en buscar repensar nuestra gestión y aplicar esta mirada compleja y contundente, más allá de las diferentes intervenciones que ya veníamos realizando desde diferentes áreas, a la totalidad de nuestras intervenciones. Esto implica un hermoso desafío del que estamos muy orgullosos de encarar y consideramos que este encuentro, y este material, son una parte esencial.

Adicionalmente, es un orgullo para mí, encarar este proyecto con dos aliados estratégicos tan importantes como son Grupo Pharos y la Corporación Andina de Fomento; y de poder así aprovechar en favor de nuestra gestión municipal la experiencia que ambas instituciones acumulan y ponen a disposición en este proyecto.

Mariano Cascallares
*Intendente Municipal
de Almirante Brown*

Índice

Introducción	5
Los Objetivos de Desarrollo Sostenible y la agenda 2030	6
<i>De la agenda mundial a la agenda 2030</i>	11
<i>Un acercamiento a los ODS</i>	12
La vinculación de los ODS con la gestión pública	16
<i>Planificación estratégica e implementación de políticas públicas</i>	22
<i>Diseño y formulación</i>	26
<i>Implementación y gestión</i>	29
<i>Monitoreo y evaluación</i>	32
Reflexiones finales	36
Recursos útiles	37
Referencias bibliográficas	38

Introducción

Este documento forma parte del proyecto “Planificación y diseño de la política pública en clave de ODS en el municipio de Almirante Brown y su Sector Industrial Planificado” y se ejecuta en el marco de un convenio suscripto con CAF - Banco de Desarrollo de América Latina y el Caribe, el municipio de Almirante Brown (Beneficiario) y el Grupo Pharos Centro Interdisciplinario para el Desarrollo (Agencia Ejecutora).

El mismo tiene por objetivo generar las bases y condiciones para incorporar la perspectiva de los Objetivos Desarrollo Sostenible (ODS) en las políticas públicas del municipio Almirante Brown, con la finalidad de mejorar la planificación, formulación, implementación y evaluación de futuras intervenciones; utilizando como caso piloto el Sector Industrial Planificado del municipio (SIPAB).

Desde esta perspectiva, se conciben los ODS como instrumentos fundamentales para la gestión y planificación a nivel municipal, influyendo directamente en la definición de metas para la administración local.

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible forman parte, desde 2015, de la agenda internacional cuyo fin último es contribuir a una sociedad inclusiva en términos sociales, económicos y ambientales. Aunque hay un consenso internacional sobre su inclusión en la agenda local, el desafío es contar con capacidades institucionales para desarrollar políticas públicas que integren esta perspectiva, tanto en su fase de diseño, como de gestión, implementación y evaluación.

Para este propósito, hemos preparado este material con el fin de introducir los principales conceptos relacionados con los ODS, el proceso de territorialización e incorporación en la agenda local, así como la planificación y gestión de políticas públicas. Este material servirá como complemento a los conceptos que se abordarán en los talleres dirigidos a funcionarios municipales en el marco de este proyecto.

Los Objetivos del Desarrollo Sostenible y la Agenda 2030

La Organización de Naciones Unidas llega al nuevo milenio reconociendo los avances y los desafíos que plantea el nuevo siglo. En el informe del secretario general Kofi Annan, *Nosotros los pueblos: la función de las Naciones Unidas en el Siglo XXI* (2000a), se reflexiona sobre las características de las dinámicas y los problemas internacionales, enmarcándolos en el análisis de los efectos positivos y negativos de los procesos de mundialización, y cómo impactan con mayor fuerza en los países de menor desarrollo.

Esta postura exige un reconocimiento de los nuevos temas de agenda y un repensar de los desafíos históricos; además de la preocupación por los conflictos internacionales, se identifica un fuerte énfasis en las desigualdades sociales y en la incorporación de la problemática del medio ambiente a la conversación sobre las futuras líneas de acción internacional.

En la Cumbre del Milenio, llevada a cabo en septiembre del año 2000 en Nueva York, los estados miembros de la Organización de las Naciones Unidas firmaron la Declaración del Milenio, la cual derivó en la adopción de una Agenda Mundial para el desarrollo y en el lanzamiento de los ocho Objetivos de Desarrollo del Milenio.

La histórica Declaración plantea una serie de valores y principios que comparten todos los países firmantes, su preocupación por la paz, la seguridad y el desarme, por el desarrollo y erradicación de la pobreza, la protección del entorno común, los derechos humanos, la democracia, las prácticas de buen gobierno, la protección de las personas vulnerables, la atención a las necesidades especiales de África y el fortalecimiento institucional de las Naciones Unidas (A/RES/55/2).

Los Objetivos de Desarrollo del Milenio



Erradicar la pobreza extrema y el hambre



Lograr la enseñanza primaria universal



Promover la igualdad entre los géneros y el empoderamiento de la mujer



Reducir la mortalidad infantil



Mejorar la salud materna



Combatir el VIH, SIDA, la malaria y otras enfermedades



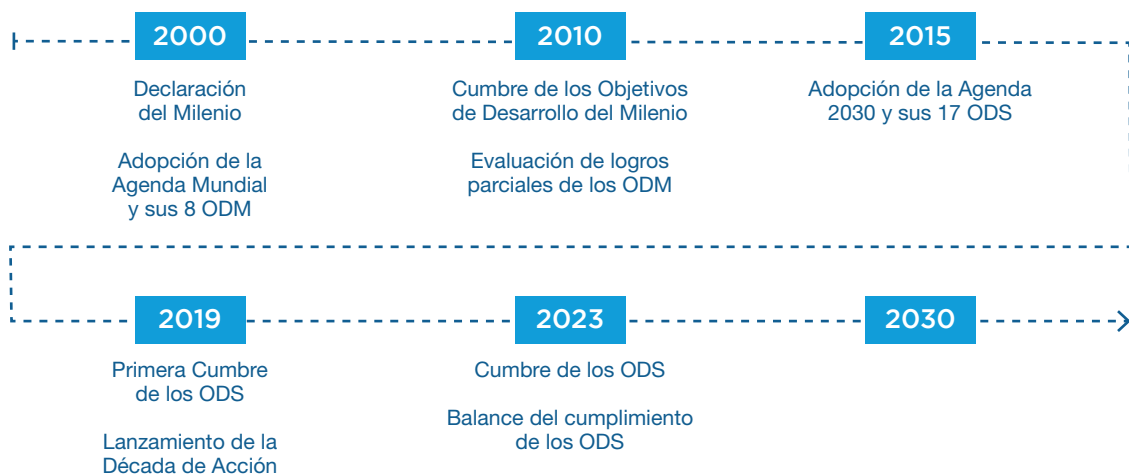
Garantizar la sostenibilidad del medio ambiente



Fomentar una alianza mundial para el desarrollo

En el año 2010 se celebró la Cumbre de los Objetivos de Desarrollo del Milenio, donde una vez evaluados los logros parciales, se establecieron pautas para el cumplimiento de las Metas del Milenio en 2015. La Cumbre culminó con la aprobación de la Resolución “Cumplir la promesa: unidos para lograr los objetivos del Desarrollo del Milenio” que encuadro a los ocho Objetivos de Desarrollo del Milenio en un Plan de Acción Mundial. Se desarrolló una estrategia basada en una serie integral de servicios que el Sistema de Naciones Unidas se comprometió a poner a disposición de los países, justamente con el objetivo de contribuir a que éstos puedan cumplir las metas alineadas con los ODM.

Rumbo a los ODS



Siguiendo a la Comisión Económica para América Latina y el Caribe, dicha estrategia se diseñó considerando qué herramientas son necesarias para alcanzar el avance de los países en términos inclusivos a largo plazo, apoyándose en tres pilares fundamentales: en primer lugar, la realización de diagnósticos y planificación de inversión (en vinculación con herramientas de asistencia técnica y financiera); segundamente, la ampliación de opciones y elecciones de políticas (las reformas y marcos sectoriales e intersectoriales necesarios para la aceleración del crecimiento con equidad y la promoción del desarrollo humano); y por último, el fortalecimiento de las capacidades nacionales (en relación con una distribución eficiente de los servicios a niveles nacional y subnacional). Paralelamente, el Grupo Inter-Agencial de Expertos en Indicadores ODM se encargó de monitorear el avance global de los Objetivos y de definir sus indicadores y metodología (CEPAL, 2015).

ODM	Principales logros alcanzados al 2015
Erradicar la pobreza extrema y el hambre.	La mitad de la población en situación de extrema pobreza en regiones en desarrollo se redujo a la mitad desde 1990.
Lograr la enseñanza primaria universal.	El 91% de las infancias de países en desarrollo se enroló en educación primaria, un aumento del 8% desde el año 2000.
Promover la igualdad entre los géneros y el empoderamiento de la mujer.	Las regiones en desarrollo han logrado eliminar la inequidad de género en el acceso a la educación primaria, secundaria y terciaria.
Reducir la mortalidad infantil.	La tasa de mortalidad infantil global en menores de 5 años se ha reducido en más de la mitad entre 1990 y 2015.
Mejorar la salud materna.	<p>Desde 1990, la tasa de mortalidad materna ha disminuido en un 45%.</p> <p>Asimismo, más del 71% de los partos fueron asistidos por profesionales de la salud en 2014, reportando una mejora del 17% en relación a 1990.</p>
Combatir el VIH, SIDA, la malaria y otras enfermedades.	<p>Los contagios de HIV cayeron un 40% entre 2000 y 2013, y el acceso a terapias antirretrovirales ha aumentado dramáticamente a nivel global.</p> <p>Gracias a políticas de prevención, diagnóstico y tratamiento de la tuberculosis, se han salvado un estimado de 37 millones de vidas.</p> <p>Más de 6.2 millones de muertes por malaria fueron evitadas entre los años 2000 y 2015.</p>
Garantizar la sostenibilidad del medio ambiente.	<p>Para 2015, el 91,2% de la población global tenía acceso a agua potable.</p> <p>Se han eliminado prácticamente la totalidad de las sustancias que afectan a la capa de ozono, estimándose su recuperación para mitad de siglo.</p>
Fomentar una alianza mundial para el desarrollo.	<p>El acceso a internet de la población mundial alcanzaba un 43% en 2015, siendo un 6% en el año 2000.</p> <p>Los mecanismos de Asistencia Oficial para el Desarrollo alcanzaron los 135.2 billones de dólares entre 2000 y 2014.</p>

Fuente: Elaboración propia en base a MDG Report (ONU,2015).

Haciendo un balance de los resultados, si bien no se alcanzaron completamente las metas establecidas para 2015, los significativos avances proporcionaron la base para seguir apostando por una estrategia de acción global mancomunada, identificando los déficits persistentes.

En dicho marco, en el año 2015 se adoptó la Agenda 2030 y los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible, los cuales comprenden 169 metas que toman en consideración una visión más global e interconectada de los desafíos que enfrenta el mundo con vistas al año 2030.

■ De la Agenda Mundial a la Agenda 2030

Considerando los aprendizajes y desafíos de la experiencia de los ODM y la Agenda Mundial en 2015, los estados miembros de la ONU reconvirtieron su estrategia inicial en una nueva Agenda orientada al 2030 que funciona como marco de los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

Para la elaboración de la Agenda 2030, se identificaron los ejes problemáticos que persisten a nivel global (ONU, 2015):

- La brecha entre pobres y ricos y zonas rurales y urbanas sigue siendo considerable, y afecta especialmente a las infancias.
- La inequidad de género persiste, especialmente en los ámbitos laborales, económicos y políticos.
- Los conflictos armados siguen siendo la más grande amenaza al desarrollo humano.
- Millones de personas todavía viven en extrema pobreza y no tienen acceso a servicios básicos.
- El cambio climático y la degradación del ambiente minan los progresos alcanzados.

Adicionalmente, se llevaron adelante procesos consultivos durante más de dos años, cuyos resultados contribuyeron a la definición de una agenda que busca un fuerte compromiso a nivel mundial pero considerando los retos que enfrenta cada país y la especificidad de sus contextos y recursos.

De esta forma, se previó la adopción de metas nacionales alineadas con los ODS, y la progresiva incorporación de éstos a los procesos de formulación e implementación de políticas públicas en todos los niveles. Un aspecto destacable de la Agenda 2030 es que se asienta en una **nueva visión del desarrollo sostenible**, abarcativo de tres dimensiones centrales que están interconectadas: **el crecimiento económico, la inclusión social y la protección del medio ambiente.**

“Es una agenda civilizatoria, que pone la dignidad y la igualdad de las personas en el centro y llama a cambiar nuestro estilo de desarrollo. Es un compromiso universal adquirido tanto por países desarrollados como en desarrollo, en el marco de una alianza mundial reforzada, que toma en cuenta los medios de implementación para realizar el cambio y la prevención de desastres por eventos naturales extremos, así como la mitigación y adaptación al cambio climático.” (CEPAL, s/f)

Un acercamiento a los ODS

Los ODS suponen una ampliación de los temas que originalmente abordaron los ODM. Los Objetivos de Desarrollo del Milenio fueron pensados a partir de una visión más tradicional de las acuciantes problemáticas que históricamente han sufrido los países más vulnerables, y estaba casi totalmente circunscrita a aspectos vinculados al desarrollo humano, como la salud. Los ODS extienden ese espectro, basándose en una definición del desarrollo sostenible más abarcativa e integrada, y exigiendo mayor involucramiento de los países desarrollados, tanto en la aplicación de los ODS en sus políticas nacionales como en la participación en líneas de acción orientadas a prestar ayuda a los países más vulnerables.

Esta visión del desarrollo sostenible supone la comprensión de los impactos de las acciones e interacciones tanto individuales como comunitarias multinivel (desde lo local hasta lo global).

Si bien los ODS no son vinculantes, se demanda un mayor compromiso por parte de los países para su inclusión en la planificación de las políticas públicas a nivel nacional y subnacional, así como se espera una fuerte participación de actores privados y organizaciones. Otro aspecto relevante es la decisión de la comunidad internacional de brindar mayor impulso a las herramientas de financiamiento disponibles para los países menos desarrollados.

Los 17 ODS en su conjunto abarcan todos los aspectos del desarrollo sostenible. Individualmente, se los asume como interconectados. En esta línea, el Sistema de Naciones Unidas orientó sus esfuerzos a dar soporte a los países para que aborden las problemáticas desde un enfoque de integración de los ODS.

"El desarrollo sostenible parte de la base de que la erradicación de la pobreza en todas sus formas y dimensiones, la lucha contra la desigualdad dentro de los países y entre ellos, la preservación del planeta, la creación de un crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible y el fomento de la inclusión social están vinculados entre sí y son interdependientes." (A/RES/70/1, punto 13)

Sin dudas, la pandemia del COVID 19 afectó profundamente a nuestro planeta, y el proceso de recuperación es lento y complejo, e influyó en el progreso hacia el cumplimiento de los ODS. El balance del progreso de los ODS plantea un escenario de preocupación. En su Informe de los Objetivos de Desarrollo Sostenible 2023, Naciones Unidas destaca que, de las aproximadamente 140 metas evaluadas, la mitad presenta desvíos que pueden calificarse de moderados a graves. Adicionalmente, el 30% no registró avance alguno o retrocedieron por debajo de la línea de base establecida en el año 2015. (2023, p. 8).

Por ello, la ONU identificó cinco esferas que deben priorizarse para alcanzar las metas:

- 1 - Las máximas autoridades de Estado y de Gobierno deben comprometerse a adoptar políticas aceleradas y transformadoras en los próximos siete años.
- 2 - Los Gobiernos deben promover políticas y medidas concretas y transversales orientadas hacia los siguientes ejes: la eliminación de la pobreza, reducir la desigualdad, protección del ambiente, promover los

derechos de las mujeres y las niñas, y el empoderamiento de las poblaciones en situación de vulnerabilidad.

- 3 - Los Gobiernos deben fortalecer sus capacidades, mecanismos de accountability e instituciones públicas a nivel nacional y subnacional.
- 4 - La comunidad internacional debe volver a comprometerse a cumplir con la Agenda de Acción de Addis Abeba¹ y movilizar los recursos financieros a los países con alta vulnerabilidad.
- 5 - Los Estados miembros deben comprometerse a fortalecer el Sistema de las Naciones Unidas para el Desarrollo, dotándolo de recursos para afrontar problemáticas nuevas y solventar las deficiencias de la arquitectura internacional relacionadas con los ODS. (2023, p. 7).

Siguiendo a la CEPAL, los indicadores para el Caribe y Centroamérica revelan un escenario situaciones más desventajoso con relación al resto de la región, pero advierte que América del Sur y México deben comprometerse a realizar un destacado esfuerzo para sostener los avances así como corregir los retrocesos. (2023, p.93).

América Latina es una región marcada por una profunda desigualdad socio económica, por ello se vuelve fundamental complementar un abordaje de los desafíos compartidos con las particularidades de cada contexto nacional.

¹La Agenda de Acción de Addis Abeba es un acuerdo histórico suscrito por todos los estados miembros de Naciones Unidas en la Tercera Conferencia Internacional sobre Financiamiento al Desarrollo celebrada en julio de 2015 en la capital de Etiopía. Abarca todas las fuentes de financiamiento y determina una serie de propuestas concretas y objetivos hacia los cuales los Estados se comprometen a destinar recursos económicos, privilegiando iniciativas vinculadas al desarrollo sostenible y a atacar la inequidad entre países, fortaleciendo a aquellos en desarrollo.

1 FIN DE LA POBREZA



2 HAMBRE CERO



3 SALUD Y BIENESTAR



4 EDUCACIÓN DE CALIDAD



5 IGUALDAD DE GÉNERO



6 AGUA LIMPIA Y SANEAMIENTO



7 ENERGÍA ASEQUIBLE Y NO CONTAMINANTE



8 TRABAJO DECENTE Y CRECIMIENTO ECONÓMICO



9 INDUSTRIA, INNOVACIÓN E INFRAESTRUCTURA



10 REDUCCIÓN DE LAS DESIGUALDADES



11 CIUDADES Y COMUNIDADES SOSTENIBLES



12 PRODUCCIÓN Y CONSUMO RESPONSABLES



13 ACCIÓN POR EL CLIMA



14 VIDA SUBMARINA



15 VIDA DE ECOSISTEMAS TERRESTRES



16 PAZ, JUSTICIA E INSTITUCIONES SÓLIDAS



17 ALIANZAS PARA LOGRAR LOS OBJETIVOS



OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE

La vinculación de los ODS con la gestión local - Interinstitucional

Parte del proceso de incorporación de los ODS a la gestión local exige la adaptación de estos, no sólo en función de las competencias específicas de cada municipio, sino también en función de las políticas públicas que se encuentran en ejecución. En este sentido, los ODS aparecen como conceptos abstractos que requieren de un ejercicio práctico para su adaptación local.

En Argentina, el proceso de adaptación de los ODS a la agenda local es conducido por el Consejo Nacional de Coordinación de Políticas Sociales², el cual ha desarrollado la adaptación de los indicadores globales a indicadores nacionales para que se adecúen a las condiciones y prioridades específicas de nuestro país. Este proceso involucra considerar factores tales como el contexto socioeconómico, ambiental, político y cultural así como las capacidades técnicas para la medición de indicadores y la disponibilidad de información.

²El Consejo Nacional de Coordinación de Políticas Sociales (CNCPS) es una instancia gubernamental argentina para la articulación de las áreas del Estado Nacional que implementan políticas sociales cuyo objetivo es colaborar en la planificación estratégica de políticas y programas sociales. Dentro de sus funciones coordina la implementación nacional y subnacional de la Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

Los municipios en Argentina

La Constitución Nacional de 1853 adopta la forma federal estableciendo tres niveles de gobierno -nacional, provincial y municipal- y definiendo sus principales funciones y potestades. Sin embargo, no hay una definición concreta de lo que constituye un municipio, sino que cada provincia cuenta la facultad de establecer sus propios marcos constitucionales, los cuales regulan el funcionamiento de sus regímenes municipales a través de la sanción de una ley orgánica de municipios.

Esta peculiaridad dio como resultado una variedad de definiciones de dichos regímenes por parte de los Estados provinciales, cuestión que además se abordó desde la doctrina jurídica y normativas relacionadas. En relación con ello, el principio de autonomía municipal ha sido históricamente reconocido como fundamental, pero recién va a ser consagrado expresamente en el texto constitucional a partir de la reforma constitucional de 1994 en su artículo 123.

Como resultado de dichos procesos históricos e institucionales, los municipios argentinos son profundamente heterogéneos, en relación con sus competencias, tamaño, entramados institucionales y la diversidad de sus contextos históricos, productivos, económicos y sociales. Actualmente, se observa una progresiva ampliación de los ámbitos de acción de los municipios, ya sea por procesos de descentralización, interpenetración de los temas de agenda o por demanda ciudadana, los municipios argentinos enfrentan serios desafíos en sus capacidades institucionales.

Desde el punto de vista operativo, se ha creado la Comisión Nacional Interinstitucional de Implementación y Seguimiento de los ODS, integrada por los distintos organismos que no tienen relaciones jerárquicas o de control, evidenciando una de las características fundamentales de los procesos de adaptación de los ODS: **la coordinación transversal.**

A partir de este proceso, y entendiendo que gran parte del diseño y la implementación de políticas públicas es competencia de los gobiernos locales, el Consejo ha trabajado en desarrollar una metodología específica para la territorialización de los ODS.

De acuerdo con el Manual para la Territorialización de los ODS elaborado por el CNCPS, el concepto territorialización se refiere al “uso de los ODS como pauta orientativa para la estructuración de la planificación local, se trata de una herramienta valiosa que permite visualizar los objetivos, metas y programas del municipio en la perspectiva de los grandes ejes temáticos que reflejan metas globales para el alcance del desarrollo inclusivo y sostenible” (CNCPS, 2021, p. 78).

En esta línea, las capacidades institucionales, el marco normativo, las competencias jurisdiccionales, la experiencia de planificación y disponibilidad de información son dimensiones fundamentales para considerar al momento de diseñar una estrategia de intervención en clave de ODS.

De acuerdo con este planteo, la elaboración de un plan de territorialización debe comenzar con un proceso inicial de diagnóstico exhaustivo, que permita conocer el punto de partida, y las necesidades específicas de la comunidad. A partir de estos resultados se elaborará un plan de acción que identificará los objetivos y diseñará las estrategias para su implementación, acompañado del diseño de un sistema de monitoreo y evaluación.



Principales características del proceso de adaptación de las metas de ODS (CNCPS, 2021):

- **Políticamente orientado:** integra los ODS en las políticas y prioridades del Gobierno Nacional.
- **Centrado en la dignidad de las personas, la solidaridad y la justicia social:** Persigue el objetivo de alcanzar una sociedad más justa, inclusiva y equitativa, sin pobreza ni hambre y cuidando el planeta, nuestra casa común.
- **Indivisible:** Contempla los 17 ODS e integra lo social, lo ambiental y lo económico.
- **Transversal:** Resguarda el enfoque de derechos, la perspectiva de género, la inclusión de las personas con discapacidad, personas pertenecientes a pueblos originarios, y otras poblaciones en situación de vulnerabilidad, además de incluir la noción de ciclo de vida, territorialidad y rigor estadístico.
- **Participativo:** Incluye a casi todos los organismos de la Administración Pública Nacional en la construcción de consensos político-técnicos.
- **Eficiente:** Aprovecha la arquitectura institucional existente con experiencia adquirida.
- **Monitoreable:** Contempla un núcleo priorizado de metas e indicadores.

Es de destacar que el proceso de territorialización de los ODS no se reduce a las acciones del Estado en todos sus niveles, sino que debe involucrar la participación de otros actores de la sociedad civil, del sector privado, del sector científico y académico, entre otros, dando cuenta del carácter interinstitucional, intersectorial y transversal del proceso. Por lo tanto, es deseable contar con mecanismos de participación ciudadana y espacios de diálogo a fin de garantizar la participación de todos los actores involucrados.

Siguiendo los aportes del Manual (CNCPS, 2021), se plantea como un hito en el desarrollo de una estrategia de territorialización la realización de un diagnóstico de las capacidades institucionales, entendidas como aquellas que están vinculadas a la forma en la que se organiza el Estado, las políticas públicas que implementa y los instrumentos de gestión que diseña.

Dichas capacidades se encuentran vinculadas, por un lado, a la voluntad política y las formas de negociación y coordinación con otros actores y niveles de gobierno (se trata de una dimensión relacional) y por otro, a la capacidad técnico-administrativa en la implementación de las políticas públicas y en el logro de los objetivos que éstas se propongan (áreas existentes, presupuesto asignado, recursos técnicos, expertise, etc.).

Cabe señalar que el análisis de las capacidades es un proceso que puede ser realizado tanto a nivel municipal central como al interior de cada una de las áreas/secretarías municipales y excede lo estrictamente normativo.

El objetivo principal de analizar(se) se encuentra asociado a la posibilidad de identificar las brechas entre lo existente y lo deseable para luego establecer un curso de acción, considerando que las capacidades institucionales son determinantes para poder elaborar un plan de acción.

Algunas preguntas para guiar el proceso de análisis de capacidades:

¿Cuentan con un plan de gestión de mediano/largo plazo que contenga los objetivos prioritarios con sus correspondientes estrategias y metas?

¿Cuentan con un espacio de coordinación entre las diferentes dependencias que forman parte de tu área?

¿Cuentan con algún área encargada de registrar la información de gestión? ¿Se encuentra formalizada?

¿Cuentan con bases de datos/ registros de gestión o información de beneficios/beneficiarios?

¿Se realizan relevamientos de datos de manera periódica para evaluar el grado de cumplimiento de las metas de gestión?

¿Realizan actividades con la sociedad civil para difundir/discutir los objetivos y metas?

Tomando en consideración lo mencionado precedentemente, es clave el rol de los municipios en la gestión de políticas públicas y acciones de gobierno que tienen directa vinculación con los ODS. Es imprescindible generar las condiciones para que los gobiernos locales puedan ampliar sus capacidades y recursos para enfrentar la gestión cotidiana de manera eficiente y en línea con los desafíos que plantea la agenda de desarrollo sostenible llevada adelante por otros niveles estatales.

Planificación Estratégica e Implementación de Políticas Públicas

Los diferentes organismos promotores de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) enfatizan la importancia de integrar la planificación estratégica como el principal procedimiento para traducir los objetivos y metas en acciones específicas de gestión. Esta perspectiva resalta la necesidad de un enfoque sistemático y deliberado para alinear las aspiraciones globales con las acciones concretas a nivel local, regional y nacional.

En esta línea, la posibilidad de desarrollar políticas públicas municipales en clave de ODS depende de la capacidad de los gobiernos locales de realizar un proceso de planificación sistemático y estructurado, que involucre a diferentes actores públicos, privados y de la sociedad civil.

La planificación estratégica proporciona el marco necesario para identificar prioridades, asignar recursos de manera efectiva y monitorear el progreso hacia el logro de los ODS, asegurando así un enfoque coherente y sostenible en la implementación de políticas y programas.

Siguiendo una definición tradicional, Matus (1985) plantea que "debemos entender la planificación como una dinámica de cálculo que precede y preside la acción, que no cesa nunca, que es un proceso continuo que acompaña la realidad cambiante". Esta perspectiva, pone de manifiesto que planificar en la gestión pública es mucho más que diseñar planes, programas y proyectos, que se trata de un "proceso continuo" y que por tanto no se reduce a un momento en el tiempo, sino que es un ejercicio constante (p. 25).

Por otra parte Ander Egg (1991) menciona que las Naciones Unidas en la década del '70 definen a la planificación como el proceso de elección y selección entre cursos alternativos de acción con vistas a la asignación de recursos escasos, con el fin de obtener objetivos específicos sobre la base de un diagnóstico preliminar que cubre todos los factores relevantes que pueden ser identificados.

Según el Manual para la Territorialización de los ODS (CNCPS, 2021) podemos entender a la planificación como una actividad esencialmente política “con componentes técnicos” en la que participan actores públicos y privados con distintas lógicas y racionalidades que deciden incidir de manera voluntaria e intencional en el proceso de desarrollo (p. 50). Por tanto es necesario identificar cuáles son aquellos actores que se presume que participarán en alguna medida en la decisión política.

Al mismo tiempo, es esencial identificar los objetivos estratégicos, partiendo del supuesto que los recursos son escasos y por tanto los cursos de acción limitados. Este desafío, supone la necesidad de construir áreas, organismos, equipos de trabajo con capacidad de articular las diferentes instancias del proceso de planificación, reconociendo que este proceso involucra necesariamente la articulación con otros actores, internos o externos a la organización.

Uno de los elementos fundamentales cuando nos referimos a **planificación estratégica**, es considerar que todo marco de acción requiere de un objetivo y una finalidad a perseguir y que independientemente de los ajustes que se hagan a lo largo del tiempo (muchas veces por cambios contextuales), clarificar las metas es una parte muy importante del proceso.

Desde esta perspectiva, cuando desde los diferentes organismos se plantea la “**territorialización de los ODS**” se asume que para que dicho proceso pueda ser exitoso es necesario identificar las metas que serán propias al gobierno local, y que si bien mantendrán una relación directa con las metas globales estarán delimitadas por las propias capacidades institucionales y administrativas de los gobiernos locales y por el contexto.

¿Por qué planificar?

En todos los ámbitos de vida, tanto en las situaciones cotidianas como en las prácticas sociales e institucionales, nos encontramos permanentemente con múltiples objetivos a alcanzar y escasos medios y recursos. Para resolver esta situación, en general se analizan los diferentes caminos posibles a fin de establecer acciones y obtener así los resultados esperados. Resulta claro entonces que muchas veces planificamos "sin darnos cuenta", analizamos la realidad y tomamos decisiones para proceder a la acción y cumplir los objetivos previstos. Sin embargo, tener presente en nuestras acciones los beneficios que otorga un proceso de planificación nos permitirá llevar adelante de forma eficiente y ágil cualquier proyecto que nos propongamos (Ministerio de Salud de la Nación, s/f).

En términos generales, la planificación presenta una serie de ventajas (PNUD, 2009) que vale la pena destacar:

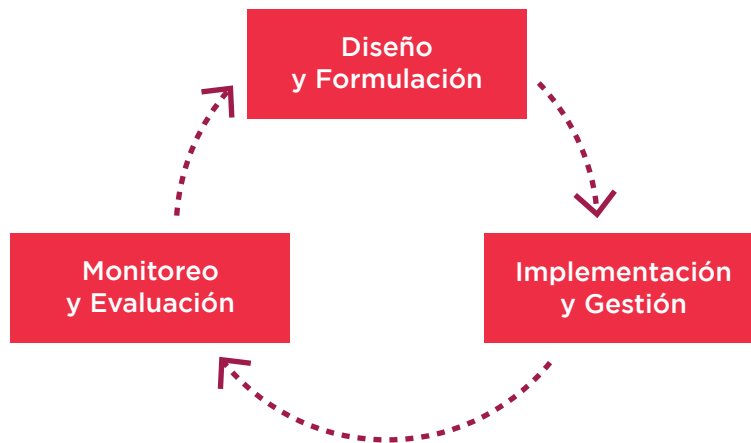
- 1** - Permite saber qué se debería hacer y cuándo, es decir, conocer los detalles sobre las actividades que se deben realizar, la forma de ejecutarlas y el momento apropiado para hacerlo.
- 2** - Colabora en la mitigación y gestión de crisis.
- 3** - Establece prioridades para la implementación y torna más eficiente el uso de los recursos.
- 4** - La planificación permite realizar un seguimiento y estimar el aporte de nuestras acciones porque incluye el proceso de monitoreo y evaluación.

En consonancia con Oszlak y O'Donnell, el CNCPS define a las políticas públicas como un conjunto de decisiones y acciones, pero también de omisiones que ponen de manifiesto una determinada modalidad de intervención del Estado en relación con alguna dimensión de la realidad social, económica o ambiental, que demanda algún abordaje específico y prioritario. Generalmente esta situación es visibilizada a partir de diversos actores de la sociedad, en un determinado momento histórico y, de esta

manera se va configurando la necesidad de mediación del Estado, a través de la ejecución de estrategias intencionales con objetivos a ser alcanzados (2021, p.46).

Cabe señalar que estas acciones y decisiones involucran a una multiplicidad de actores, sectores o niveles de gobierno. La política pública no es resultado de un proceso lineal, coherente y necesariamente deliberado de diseño o formulación, sino que es objeto de un proceso social y político que configura un campo en disputa (Fernández Arroyo y Schejtman, 2012).

Asumiendo una simplificación del proceso, podemos identificar las siguientes etapas en las cuales la planificación tiene un rol protagónico:



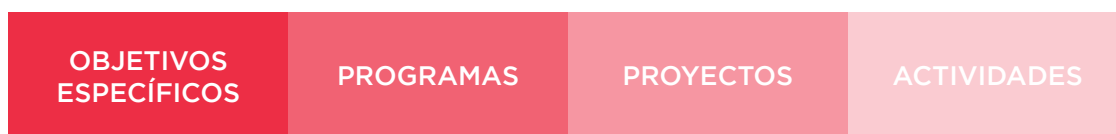
A continuación presentamos una breve descripción de cada una de las etapas:

1 Diseño y Formulación

La formulación y el diseño de una política pública o un programa constituyen una etapa fundamental en la gestión pública, que implica la traducción de los objetivos de gobierno en acciones específicas de intervención. Reviste particular importancia en tanto es un proceso principalmente político, encabezado por quienes se encuentran a cargo del gobierno.

En términos prácticos, esta fase, parte del análisis de la situación actual, identificando los problemas o cuestiones públicas que requieren intervención. Posteriormente, se evalúan los posibles cursos de acción y se selecciona la alternativa más adecuada y factible. Es importante señalar que este proceso siempre se realiza dentro de un marco de restricción de recursos, lo que hace imposible abordar todos los temas y problemas públicos.

A partir de allí se identifican las metas y objetivos, los cuales deben ser factibles, viables, pertinentes y aceptables. Se deberá considerar tanto la factibilidad económica, como la técnica y organizacional al momento de definir los programas o proyectos a ejecutar.



La definición de los objetivos, por lo tanto, es una forma de explicitar el compromiso del municipio frente a las distintas cuestiones que identifica como prioritarias, enunciando el resultado que se pretende lograr y la población a la que se dirige la acción en un determinado espacio y horizonte temporal (SIEMPRO, 1999).

Luego de la identificación de los objetivos específicos se estructuran las diferentes actividades que formarán parte de los proyectos a ejecutar. Estas deberán considerar los recursos, tanto económicos como técnicos, necesarios para su ejecución, los

plazos, así como la identificación de otros actores en los casos en que se requiera su intervención o validación.

Las metas, que representan la traducción operativa de los objetivos, deben formularse indicando un intervalo de tiempo, un ámbito y un espacio específicos para su realización.

Las mismas siempre refieren a un valor asignado y a un indicador que da cuenta de ese valor. Por tanto, su medición permitirá analizar en qué medida se cumplieron las metas establecidas. En otras palabras puede decirse que los indicadores, cuantitativos o cualitativos, vuelven operativos los objetivos y las metas.

Los indicadores pueden clasificarse en:

- **Indicadores de impacto:** buscan medir los efectos de un determinado programa o política.
- **Indicadores de procesos:** se refieren al seguimiento de las actividades programadas.
- **Indicadores de producto o resultados:** se refiere a la cantidad y calidad de los bienes y servicios otorgados.

Actualmente desde el punto de vista operativo, existen diversas metodologías para la estructuración de una política pública, una de las más utilizadas es la Matriz de Marco Lógico, que no debe confundirse con el proceso de planificación estratégica.

¿Qué es la Matriz del Marco Lógico?

Es una herramienta utilizada para la implementación de programas y proyectos que permite dar cuenta de forma lógica de las actividades, los medios y los objetivos específicos para alcanzar los objetivos generales. Está estructurada con la siguiente información: objetivo general, objetivo específico, resultado esperado, componentes, actividades, indicadores, medios de verificación y supuestos.

Retomando la temática del documento, una cuestión para considerar cuando se diseñan políticas y programas en el marco de la Agenda 2030 son los principios transversales a los Derechos Humanos. Esto significa diseñar políticas orientadas al desarrollo que incluya las diferenciaciones requeridas, para que aquellos grupos que han sido foco de discriminación histórica como las mujeres, otras identidades de género, las personas con discapacidad, los pueblos originarios y los migrantes.

Por lo tanto, podemos señalar que el enfoque de derechos es transversal a cada uno de los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (CNCPS, 2021). Esto plantea el desafío de la transversalidad del enfoque a lo largo de todo el proceso, tanto en la fase de diseño, como de implementación y evaluación.

2 Implementación y Gestión

La etapa de implementación y gestión de una determinada política, programa o proyecto, implica la traducción en acciones de aquellas actividades que han sido diseñadas y planificadas. Esto incluye la organización de los recursos (humanos, técnicos, financieros, etc.) en pos de alcanzar el objetivo previsto.

Graglia (2018) entiende que “la gestión realiza y perfecciona el diseño de políticas públicas, constando de dos fases principales: la dirección de las actividades planificadas y la difusión de las actividades planificadas o ejecutadas” (pp. 36-37).

En esta línea, la etapa de implementación incluye distintas actividades que van desde el diseño de una estrategia para legitimar y/o legalizar un determinado proyecto, programa o política, hasta el diseño de una estrategia de comunicación de resultados.

Actualmente existen diferentes metodologías de implementación de proyectos que buscan una gestión eficiente y efectiva, tal es el caso de las metodologías ágiles o la metodología de gestión por resultados.

Otra de las cuestiones de importancia a considerar en la implementación es la instancia de coordinación. Generalmente la gestión implica coordinar con otras áreas internas a la institución, o externas, pudiendo ser estas últimas organizaciones sociales, otros niveles de gobiernos, empresas, etc.

Es fundamental considerar esta instancia dado que cuando se analizan fallas en la gestión de políticas³, muchas veces éstas están vinculadas a deficiencias en los procesos de coordinación. Otro de los elementos fundamentales es conocer cuáles son los actores involucrados, ya sea porque forman parte de la población destinataria de la política o no.

³Se puede ampliar información sobre fallas de políticas públicas en: Graglia, E. “Políticas públicas: Fases y fallas como proceso de satisfacción social”.



LA IMPORTANCIA DE CONSTRUIR UN MAPA DE ACTORES

La elaboración de un mapa de actores es una herramienta que permite conocer en qué medida diferentes actores pueden contribuir (o no) a la concreción de una determinada política o programa. Su análisis debe estar presente desde la etapa diagnóstica dado que esto es un insumo para conocer la “situación inicial”. En esta línea, Fernández Arroyo y Schejtman (2012) sostienen que hay actores con los que es posible dialogar, debatir y negociar y otros sobre los que no se puede ejercer influencia. En el ámbito municipal, por ejemplo, es probable que nos topemos con actores del nivel provincial o con organismos nacionales sobre los que no podemos influir o que no siempre poseen la misma lógica de acción.

Pero... ¿Cómo hacerlo?

Una buena manera de armar un mapa de actores es: enlistar todos los actores relevantes, luego realizar una breve descripción de cada uno de ellos, indicar cuál sería su función/objetivo, la relación predominante (a favor, en contra, indiferente) y los recursos que podría aportar para la ejecución del proyecto.

Tal como mencionamos precedentemente, la etapa de gestión e implementación de un determinado programa o proyecto debe considerar a la comunicación como una fase importante, tanto en su dimensión interna, es decir al interior de la organización, como externa, incluyendo a la población destinataria y a la sociedad en su conjunto.

Siguiendo a Graglia (2004) podemos identificar dos fases: la primera implica comunicar las actividades ejecutadas a los destinatarios de la política a través, por ejemplo, de oficinas descentralizadas, redes sociales, cartelería, etc. La segunda implica la divulgación, es decir la comunicación a la sociedad de lo que se está llevando a cabo a través de medios masivos de comunicación tradicionales y no tradicionales.

Cabe señalar, que cada vez es más importante ser efectivos en la comunicación a la ciudadanía, ya que no solo constituye una estrategia para informar sobre las acciones de gobierno, sino también un proceso destinado a fomentar y fortalecer la transparencia activa, el acceso a la información pública y el fortalecimiento de las instituciones.



LA IMPORTANCIA DE LOS DATOS EN LA GESTIÓN PÚBLICA

Para gestionar de forma estratégica, es fundamental que el municipio cuente con información de calidad, pertinente y actualizada en las distintas fases del proceso, desde el diagnóstico hasta la evaluación. Para ello, será útil la información que provenga de fuentes estadísticas nacionales o provinciales, así como información local generada particularmente desde el municipio. Será crucial disponer de información sobre la población con la que trabaja cada área, así como sobre los servicios o prestaciones que ofrece.

3 Monitoreo y Evaluación

El monitoreo y la evaluación dentro del esquema de gestión de políticas públicas tienen por finalidad analizar en qué medida la etapa de implementación del proyecto cumple con los resultados esperados y con la finalidad que persigue la política pública. Si bien son conceptos que pueden entenderse como similares, evaluación y monitoreo se diferencian principalmente en el momento en el que suceden así como el objetivo que persiguen.

El monitoreo es un proceso continuo de seguimiento y supervisión de las actividades y procesos que forman parte de un proyecto. Su objetivo principal es analizar en qué medida se cumplen las actividades previstas. Para ello requiere de un relevamiento de información sistemático que involucra toda la etapa de ejecución de un proyecto.

En tanto, la evaluación se refiere al análisis de en qué medida un determinado proyecto o política cumple con la finalidad para la cual fue diseñada e implementada. Involucra diferentes aspectos tales como: eficiencia, eficacia, sostenibilidad, relevancia, impacto, perspectiva de género, etc.

El objetivo principal de ambos procesos es poder realizar mejoras en el diseño y ejecución de la política pública. La información que surge de ambos procesos permite mejorar la eficiencia en la asignación de recursos, mejorar las metas y plazos y posibilitar el rediseño a fin de obtener mejores resultados.

Principales criterios de evaluación

EFICIENCIA: supone analizar en qué medida las actividades de un proyecto se desarrollaron conforme lo proyectado y al menor costo posible. Pretende ser un análisis entre los resultados obtenidos y los recursos utilizados para obtenerlos. El análisis de eficiencia nos permite comparar la eficiencia económica y técnica, es decir, la que “examina la relación entre el producto o resultado generado y la cantidad de un determinado insumo utilizado en su generación” (Mokate, 2001) de un proyecto, programa o política. También es posible medir la eficiencia social, incluyendo aquellos costos y efectos que no tienen valor de mercado por tanto no pueden ser traducidos en términos monetarios.

EFICACIA: el análisis de la eficacia y efectividad está determinado por la evaluación de en qué medida se cumplieron o no los objetivos propuestos, sin hacer referencia a los recursos utilizados. Para ello se evalúa:

- **Cobertura:** se refiere al alcance o extensión de un programa o proyecto en relación con la población objetivo, ya sea en términos geográficos como poblacionales.
- **Focalización:** se refiere a corroborar que la prestación alcance a la población identificada como destinataria.

SOSTENIBILIDAD: refiere a la necesidad de contar con el apoyo continuo de determinados actores cuyo poder, participación y/o aportes es indispensable para que una iniciativa o una estrategia pueda mantenerse en el tiempo (Mokate, 2001). No se acaba en el análisis específico del programa o proyecto y su capacidad de sostenerse en el tiempo, sino que involucra la dimensión intergeneracional, para lo cual se observa en qué medida las acciones presentes condicionan el futuro de las próximas generaciones.

A pesar de las virtudes señaladas en cuanto a los procesos de evaluación y monitoreo **existen algunas limitaciones en la gestión local** que dificultan su ejecución (Fernández Arroyo y Schejtman, 2012):

- Sospechas al interior de la administración pública local, en donde muchos funcionarios y empleados pueden malinterpretar los objetivos de los procesos de monitoreo y evaluación y suponer que lo que se evalúa y monitorea es su rendimiento personal en lugar de la efectividad y eficiencia de una política.
- Falta de flexibilidad en el diseño de las políticas. En los casos en los que el margen de acción para los decisores públicos es pequeño, la introducción de modificaciones que propondría un proceso de monitoreo y evaluación dentro de un proyecto pierde atractivo y relevancia.
- Problemas para registrar, sistematizar y almacenar información.
- Escasos recursos con capacidades técnicas para encarar estos procesos.
- Ausencia del “momento” de la evaluación y monitoreo en la planificación.

Es fundamental, aunque no habitual, que las políticas y programas incorporen en su diseño el plan de monitoreo y evaluación. De esta forma, queda establecida la información a relevar, así como permite una toma de decisiones de manera proactiva en función de los reportes de monitoreo.

En lo que respecta a los indicadores, el monitoreo utiliza indicadores de insumos, procesos y productos. La evaluación, en cambio, tiene indicadores de resultado e impacto. Por tanto, la información necesaria para llevar adelante ambos procesos es diferente, aunque generalmente complementaria.

Finalmente, cabe concluir que la instancia de monitoreo y evaluación es constitutiva de la propia política pública y necesaria para la realización de los procesos de ajuste que permiten darle sostenibilidad a la gestión.



¿QUE IMPLICA REALIZAR UNA EVALUACIÓN CON UN ENFOQUE DE GÉNERO, DERECHOS HUMANOS E INTERCULTURALIDAD?

Es clave la incorporación de una mirada amplia, transversal y respetuosa de la diversidad en los procesos de evaluación. La comprensión de las causas y efectos de las desigualdades estructurales en materia de género y diversidad cómo éstas son abordadas u omitidas por las iniciativas de política pública, enriquece nuestros análisis y aumenta nuestra capacidad explicativa, pudiendo mejorar consecuentemente la capacidad de intervención de los equipos gestores.

De acuerdo con la Guía de Evaluación de Programas y Proyectos elaborada por ONU Mujeres (2014) estos enfoques comparten las siguientes características: hacen hincapié en los derechos humanos y la justicia social, analizan relaciones de poder asimétricas, promueven relaciones culturales competentes con el equipo evaluador y los miembros de la comunidad u organizaciones sociales y emplean métodos mixtos. El objetivo principal es poder promover la visibilidad de problemáticas complejas y rescatar la visibilidad de nuestras sociedades.

Reflexiones finales

El objetivo principal de este documento fue establecer las bases para reflexionar sobre las prácticas cotidianas, utilizando los Objetivos de Desarrollo Sostenible y la Agenda 2030 como una oportunidad para reorientar las prioridades y necesidades de la gestión local, con el horizonte puesto en el desarrollo económico, social, inclusivo y sostenible.

Para ello, en una primera instancia se abordaron los conceptos teóricos vinculados a los ODS. Luego, y desde un abordaje práctico, se realizó una descripción de las instancias del proceso de planificación de una política, programa o proyecto.

No existe un único trayecto para la construcción y definición de los grandes ejes temáticos que forman parte de la Agenda, sino que esto depende en gran medida de las capacidades institucionales, la experiencia en procesos de planificación, el acceso a fuentes de información y las competencias específicas de cada gobierno local. Por ello, poder realizar estos ejercicios aporta a la identificación de aquellas fortalezas y debilidades y a los posibles cursos de acción para diseñar programas que contribuyan a alcanzar los ODS.

Finalmente, este documento constituye una guía inicial para orientar la integración de los ODS en la gestión local, subrayando la importancia de adaptar estrategias y políticas a las realidades y necesidades específicas de cada comunidad.

Recursos útiles

En español

NACIONES UNIDAS - Objetivos de Desarrollo Sostenible

<https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/>

MINISTERIO DE CAPITAL HUMANO DE LA NACIÓN - CONSEJO DE POLÍTICAS SOCIALES - ODS ARGENTINA

<https://www.argentina.gob.ar/politicassociales/ods>

CEPAL - Agenda 2030 en América Latina y el Caribe Plataforma integrada de conocimiento

<https://agenda2030lac.org/es>

UNICEF - UNICEF y los Objetivos de Desarrollo Sostenible

<https://www.unicef.org/es/unicef-y-los-objetivos-de-desarrollo-sostenible>

En inglés

NACIONES UNIDAS - Plataforma de Acción de los ODS (SDG Action Platform)

<https://sdgs.un.org/partnerships>

PNUD - Plataforma de Integración Global de los ODS (Global SDG Integration)

<https://sdgintegration.undp.org>

Referencias bibliográficas

Ander Egg, E. (1991). *Introducción a la planificación*. Buenos Aires: Siglo XXI.

Asamblea General de Naciones Unidas.(2000a). *Nosotros los pueblos: la función de las Naciones Unidas en el Siglo XXI. Informe del Secretario General*. (Documento A/54/2000).

Asamblea General de Naciones Unidas. (2000b). *Declaración del Milenio*. (Resolución A/RES/55/2).

Asamblea General de Naciones Unidas. (2015). *Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible*. (Resolución A/RES/70/1).

Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2015). *Acerca de los ODM*.
<https://www.cepal.org/es/temas/objetivos-de-desarrollo-del-milenio-odm/acerca-odm>

Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2023). *América Latina y el Caribe en la mitad del camino hacia 2030: avances y propuestas de aceleración*. Santiago: CEPAL.

Comisión Económica para América Latina y el Caribe.(s/f). *Acerca de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible*.
<https://www.cepal.org/es/temas/agenda-2030-desarrollo-sostenible/acerca-la-agenda-2030-desarrollo-sostenible>

Fernández Arroyo, N. y Schejtman, L. (2012). *Planificación de políticas, programas y proyectos sociales*. Buenos Aires: CIPPEC/ UNICEF.

Graglia, J. E. (2004). Políticas públicas: Fases y fallas como proceso de satisfacción social. *STUDIA POLITICÆ*.03, pp. 49-77.

- Graglia, J. E. (2018). *Políticas públicas: 12 retos para el siglo 21*. Buenos Aires: ICES/ACEP/KAS.
- Matus C. (1985). *Planificación, libertad y conflicto*. Cuaderno de IVE-PLAN. Caracas: IVE-PLAN.
- Ministerio de Salud de la Nación. (s/f). *Aproximaciones al Concepto*.
<https://www.argentina.gob.ar/anmat/regulados/alimentos/portafolio-educativo-control-de-la-inocuidad-de-los-alimentos-0>
- Mokate, K.(2001). *Eficacia, eficiencia, equidad y sostenibilidad: ¿Qué queremos decir?*. Documento de trabajo I-24. Banco Interamericano de Desarrollo.
- Naciones Unidas. (6 de julio de 2015). *MDG Report 2015. Final assessment of progress toward achieving the MDGs*.
https://www.un.org/millenniumgoals/2015_MDG_Report/pdf/MDG%20report%202015%20presentation_final.pdf
- Naciones Unidas. (2023). *Informe de los Objetivos de Desarrollo Sostenible 2023. Edición Especial*. Nueva York: Naciones Unidas/DAES.
- ONU Mujeres.(2014). *Guía de evaluación de programas y proyectos con perspectiva de género, derechos humanos e interculturalidad*. Recuperado de:
<https://lac.unwomen.org/es/digiteca/publicaciones/2015/3/evaluacion-de-programas>
- Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo. (2009). *Manual de planificación, seguimiento y evaluación de los resultados de desarrollo*. Nueva York: Naciones Unidas/PNUD.
- Sistema de Información, Evaluación y Monitoreo de Programas Sociales. (1999). *Gestión integral de Programas Sociales orientada a resultados*. Buenos Aires: FCE/Secretaría de Desarrollo Social de la Nación.

