MÓDULO 11

1. Elaboración de estrategias de gestión.

Estrategias y políticas están estrechamente relacionadas, ambas orientan, son el marco de los planes, la base de los planes operativos e influyen en todas las áreas de la administración.

Con relación al término **estrategia** los autores difieren en al menos un aspecto importante: algunos se enfocan en señalar “misión/propósito” y “metas/objetivos” y los medios para alcanzarlos (políticas y planes), mientras que otros resaltan los medios para los fines en el proceso estratégico, más que los fines en sí.

La *estrategia* se refiere a la determinación de la misión (o el propósito fundamental) y los objetivos básicos a largo plazo de una organización, seguidos de la adopción de cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar las metas; por tanto, **los objetivos son parte de la formulación de la estrategia**.

El termino *estrategia* o *estratégico* tiene varias acepciones dependiendo del marco en que se lo utilice. Se trata de cuestiones prioritarias, con horizontes de largo plazo, con las necesidades de cambiar un estado de situación, es un proceso complejo y debe ser continuo (si bien no lineal) para asegurar su éxito y sustentabilidad en el tiempo.

Asimismo, puede entenderse por *estrategia* un conjunto de acciones que se llevan a cabo para lograr un determinado fin. Son alternativas o cursos de acción que muestran los medios y recursos que deben emplearse para lograr los objetivos de la organización.

Al tratarse de una elección, previamente deben formularse alternativas, analizando las consecuencias de cada una, para elegir la mejor, la más probable de ocurrir, la que suponemos produce los mejores resultados. La elección de una estrategia alternativa, entre varias, es una *decisión*.

En los procesos de planificación coexisten dos espacios bien diferenciados que se retroalimentan; a saber, el estratégico y el operativo. El espacio estratégico se vincula con las definiciones de cierta permanencia en el tiempo, mientras que el espacio operativo está cruzado por la ejecución de operaciones, la concreción de acciones y las tareas que producen resultados. La estrategia es lo genérico, la operación es el detalle; la estrategia provee el marco general, la operación es el día a día.

En todo proceso de planificación, los *ejes estratégicos* son las guías de acción de mediano y largo plazo, seleccionadas a partir de los mandatos organizacionales y los análisis FODA, mediante los cuales se trata de materializar la Visión y Misión de la Organización. Los *ejes estratégicos* son las opciones necesarias que se definen para enmarcar la actividad en lo que resulta prioritario para cada momento temporal. Cada eje debe precisar los objetivos organizacionales que lo justifican como así también especificar con claridad qué se pretende de él.A través de las *estrategias* se plantea cómo lograr específicamente y de la mejor manera los *objetivos*. Por ello es que existen tantas estrategias como objetivos se definan en una organización.

Al diseñar *estrategias* es conveniente recordar que:

• Cada decisión implica un riesgo, por lo que las estrategias deberán evaluarse cuidadosamente.

• Para cada objetivo se deben implantar las estrategias correspondientes.

• Los errores son inevitables cuando se permite que personas poco capacitadas y con escasa visión tomen decisiones y participen en el proceso.

• Las decisiones deben basarse en un proceso lógico, datos estadísticos y numéricos, y preferentemente utilizar alguna técnica ya sea cualitativa o cuantitativa.

1.2 Plan Estratégico de Modernización de la Administración Pública de la PBA

En la provincia de Buenos Aires, el ***Plan Estratégico de Modernización de la Administración Pública*** instituido por la **Ley N°14.828** tiene por objetivo lograr una administración pública de calidad que brinde servicios de calidad para todos los bonaerenses con eficiencia en el uso de los recursos.

Los principios rectores que orientan este Plan Estratégico son la calidad, optimización en el uso de los recursos públicos, economía y racionalidad administrativas, ética y transparencia y participación de la ciudadanía en la gestión pública. Estos principios son la guía para implantar los ***ejes estratégicos***que soportarán la Reingeniería del Estado Provincial, a saber:

1.2.1 Principio de economía, eficiencia y eficacia. (Anexo Único, Título I, Art. 2º)

Serán tenidos en cuenta en la evaluación de las actividades, programas, proyectos, obras, procesos y operaciones, los criterios que a continuación se detallan, que serán entendidos de la siguiente forma.

a) ***Economía***: la minimización del costo en la obtención de insumos, debiendo ponderar si el costo resultó ser el menor posible del mercado para un determinado volumen y calidad de adquisición.

b) ***Eficiencia***: el acierto en la elección de los recursos utilizados y la optimización de la relación entre los recursos y los resultados obtenidos, debiéndose ponderar si la elección y combinación de factores resultó ser la más apta para alcanzar el máximo resultado posible.

c) ***Eficacia***: cumplimiento de metas u objetivos, debiéndose ponderar si se obtuvieron los resultados esperados, tanto en cantidad como en calidad.

Según el Artículo 4° del Anexo Único, Título I, el **Plan Estratégico de Modernización** está conformado por *3 (TRES) componentes*: (i) Sistema de gestión por resultado; (ii) Atención ciudadana y participación; (iii) Gobierno electrónico y nuevas tecnologías de la información y comunicación.

Estos componentes del Plan se materializan a través de diferentes instrumentos de gestión que se hallan detallados en la siguiente figura.

COMPONENTES	SISTEMA DE GESTION POR RESULTADOS	ATENCION CIUDADANA Y PARTICIPACION	GOBIERNO ELECTRONICO, TIC`s
• INSTRUMENTOS DE GESTION	• PLANES ESTRATEGICOS • PLANES OPERATIVOS • REINGENIERIA DE PROCESOS • TABLEROS DE CONTROL	• SISTEMAS DE CONSULTAS • VENTANILLA UNICA • PROGRAMA DE CALIDAD EN LA GESTION • APERTURA DE DATOS • PARTICIPACION CIUDADANA	• SEDE ELECTRONICA • FIRMA ELECTRONICA Y DIGITAL • DIGITALIZACION DE DOCUMENTOS • SEGURIDAD INFORMATICA • INTEROPERABILIDAD • COMPRAS ELECTRONICAS

1.2.2 El Sistema de Gestión por Resultados (GxR)

Incluye Planes Estratégicos de Gestión. Incorpora el concepto de previsibilidad a la gestión de gobierno que incluye, además, una vinculación a la formulación presupuestaria.

1.2.3 Mecanismos de atención ciudadana y participación:

Se modernizará el sistema de consultas, solicitudes, sugerencias y reclamos, para que los ciudadanos puedan resolver las inquietudes desde su casa. Ventanilla única de trámites, contribuirá a una mayor agilidad y seguimiento de los trámites que realizan los ciudadanos ante los organismos de Gobierno de la provincia de Buenos Aires, permitiendo que todos los trámites se hagan en un mismo lugar.

Asimismo, Se publicará información pública de un modo moderno y útil para transparentar la gestión.

Por otro lado, se promueve la participación Ciudadana creando espacios abiertos de debate e intercambio de conocimiento entre el Gobierno y la sociedad.

1.2.4 Gobierno electrónico y nuevas tecnologías de la Información y Comunicación

El Gobierno de la Provincia de Buenos Aires se propone un ambicioso plan de incorporación de tecnología para los servicios de la administración. Se implementará a

través de la Sede electrónica, que posibilita el acceso a la información y a los servicios administrativos más allá de las limitaciones cronológicas propias de las oficinas tradicionales. Asimismo, la Firma Electrónica y Digital.

También la Digitalización de documentos y procesos administrativos (GDEBA) junto con las compras electrónicas (PBAC), utilizando sistemas de gestión de compras y contrataciones que garantice la eficiencia, la transparencia y la reducción de los plazos de tramitación (SIGAFPBA).

1.3 El enfoque estratégico de la Provincia de Buenos Aires

La provincia de Buenos Aires a partir de la sanción de la Ley N°14.828 adopta un enfoque estratégico como un modo de conducción de las organizaciones públicas frente a los nuevos desafíos que plantea el medio ambiente. Se trata de un Estado proactivo, que busca anticiparse a los desafíos o amenazas que, en vez de observarlos como una limitación, son observados como una oportunidad para crecer, cambiar y transformarse.

Se está en presencia de una **estrategia creadora** donde el poder de iniciativa está en el Estado Provincial, pues crea un futuro para los ministerios y organismos descentralizados del sector publico provincial. A partir de esta ley provincial deberán diseñarse las acciones y decisiones a emprender en el presente *-programas y proyectos-* para influir en la modelación del entorno de acción de las organizaciones públicas, procurando un campo de acción más favorable.

Las estrategias varían según los niveles organizacionales, las funciones y los tiempos, y están diseñadas para manejar fortalezas y debilidades de la jurisdicción y oportunidades o amenazas del ambiente externo.

Los pasos para el *diseño de estrategias* pueden ser:

i. Identificar alternativas prácticas de cómo alcanzar los objetivos estratégicos para cada meta propuesta.
ii. Enumerar las barreras que podrían obstaculizar cada uno de los objetivos.
iii. Elaborar las propuestas que superen esas barreras definidas.
iv. Principales acciones *–programas y proyectos-* a realizar a mediano plazo para alcanzar los objetivos estratégicos.
v. Principales pasos y decisiones a adoptar en los primeros seis meses para poder implementar las principales propuestas estratégicas y fijar las responsabilidades.

A tal fin, puede utilizarse como **herramienta de planificación** un *árbol de decisión* o bien la *técnica del camino critico* que permita visualizar el encadenamiento de alternativas, pues un paso puede contribuir a superar las barreas de otro (una opción puede influenciar el logro de otra). *Ver **ANEXO I.***

La(s) estrategia(s) seleccionada(s) deben reunir para ser efectivas un conjunto de criterios: ser técnicamente factible, políticamente aceptable, encuadrarse en la filosofía y los valores de la organización.

En el ámbito de la **Dirección General de Cultura y Educación** (DGCyE), y de conformidad con los conceptos y definiciones trazados hasta el momento, corresponde señalar los siguientes aspectos normativos que delimitan los alcances de la planificación y formulación de estrategias en este organismo:

a. *Fines y objetivos* de la ***Política Educativa*** se establecen en el artículo 16º de la Ley Nº 13.688; Título I, Capítulo II.-
b. *Misiones y Funciones* de las **Secretarias de Asuntos Docentes** (SAD) son definidos en el artículo 87º de la Ley Nº 13.688; Título III, Capítulo XI.-
c. **Planeamiento Educativo**; artículos 104 al 107 de la Ley Nº 13.688; Título V, Capítulo II.-

1.4 Programación estratégica– *algunas tablas que pueden ayudar*

1.4.1 Desarrollo de ejes estratégicos

EJES ESTRATEGICOS	OBJETIVOS ESTRATEGICOS POR CADA EJE	LISTA DE PROGRAMAS O PROYECTOS POR CADA EJE
Listar		

1.4.2 Análisis de viabilidad de las estrategias diseñadas

1.4.2.1 – Mapa de fuerzas ámbito externo

Identificar las otras organizaciones, grupos y personas clave que componen la órbita organizacional (políticas, económicas, sociales, sindicales, etc.)	**Señalar si son controladoras de recursos clave para la organización: por ejemplo, tecnología presupuesto, proveedores, etc.**	**Señalar si son fuerzas competitivas, conflictivas o antagónicas.**	**Señalar si son fuerzas colaborativas.**
Listar	Recurso que controla		

1.4.2.2 – Mapa de fuerzas ámbito interno

Identificar grupos y actores clave	**Señalar si son controladoras de recursos clave para la organización: tecnológicos, de conocimiento, sindicales, alianza con fuerzas externas.**	**Señalar si son fuerzas competitivas.**	**Señalar si son fuerzas colaborativas.**
Listar	Recurso que controla		

1.4.3 Revisión y adopción del plan estratégico

Objetivos estratégicos	Indicador de éxito	Barreras para el éxito	Probabilidad de éxito
Listar			

2. Monitoreo y evaluación de gestión.

El monitoreo y la evaluación (M&E) involucra la **recopilación sistemática de la información de desempeño** acerca del progreso hacia los resultados, que luego se puede usar para asistir a la toma de decisiones de la gerencia. El M&E provee herramientas y modelos sólidos para la medición del desempeño y tiene una larga trayectoria como una herramienta para aumentar la eficacia de las intervenciones de desarrollo.

Hoy, el M&E basado en resultados es un componente principal de la caja de herramientas de la **Gestión por Resultados (GxR)** que nos ayuda a medir sistemáticamente el avance de los resultados de programas y proyectos.

El **monitoreo** es la "*función continua que utiliza la recopilación sistemática de datos sobre indicadores predefinidos para proporcionar a los administradores y a las principales partes interesadas de una intervención para el desarrollo indicaciones sobre el avance y el logro de los objetivos, así como de la utilización de los fondos asignados*" (OCDE, 2002).

En la gestión pública, el **monitoreo** busca conocer el avance de los objetivos y las metas del gobierno. En este sentido, la función de monitoreo está estrechamente ligada a las de planificación y de presupuesto, y analiza tanto la consecución de los objetivos como los recursos que se invierten para lograrlos.

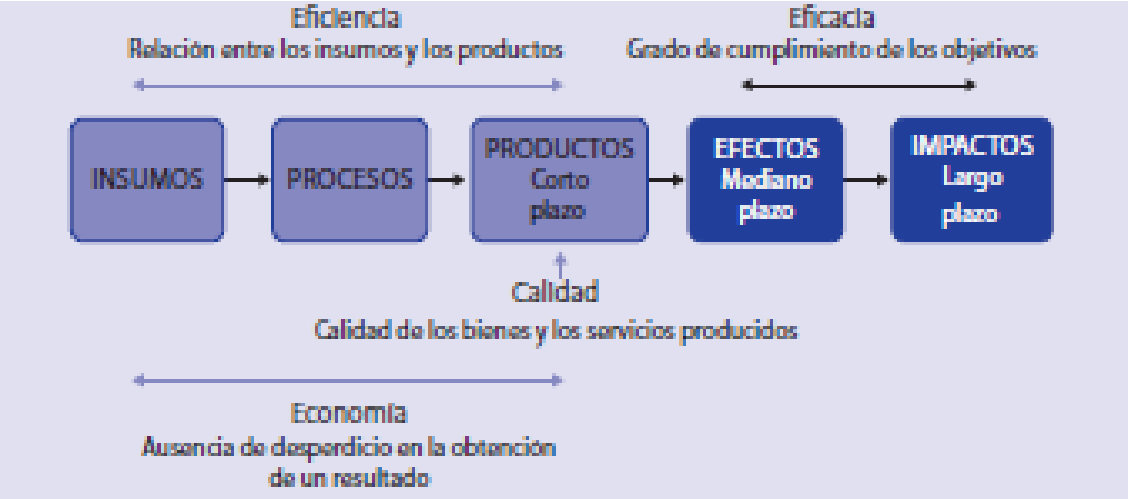
Asimismo, el ***sistema de monitoreo*** debe dar cuenta del desempeño de las instituciones, los programas o los proyectos. En el ámbito de las políticas públicas, el ***desempeño*** se define como la medida en que una intervención para el desarrollo o una entidad que se ocupa de fomentar el desarrollo actúa conforme a criterios, normas y directrices específicos u obtiene resultados de conformidad con las metas o los planes establecidos (OCDE, 2002).

Por tanto, los **indicadores para medir el desempeño** deberán dar cuenta de dos aspectos importantes de las intervenciones para el desarrollo:

i) los resultados establecidos en la planificación (los productos, los efectos y los impactos) y

ii) los criterios, las normas y las directrices que guían la intervención de las entidades.

Usando la cadena de resultados como referencia, se pueden identificarlas dimensiones críticas que dan cuenta de los aspectos mencionados del desempeño. El gráfico siguiente ilustra las relaciones entre los elementos de la cadena de resultados y las dimensiones del desempeño.



Por un lado, el **sistema de monitoreo** se ocupa de informar sobre los distintos niveles en los que se ejecutan las políticas públicas: los servicios, los programas, las instituciones y las políticas. Las características de transversalidad y de integralidad imponen retos muy exigentes a la construcción del sistema de monitoreo, retos que sólo pueden enfrentarse mediante una labor continua de perfeccionamiento y de mejora que necesariamente trasciende varios períodos gubernamentales.

Por otro lado, la **evaluación** es la "apreciación sistemática y objetiva de un proyecto, programa o política en curso o concluido, de su diseño, su puesta en práctica y sus resultados. El objetivo es determinar la pertinencia y el logro de los objetivos, así como la eficiencia, la eficacia, el impacto y la sostenibilidad para el desarrollo. Una *evaluación* deberá proporcionar información creíble y útil, que permita incorporar las enseñanzas aprendidas en el proceso de toma de decisiones" (OCDE, 2002).

La ***diferencia fundamental entre el monitoreo y la evaluación*** radica en que el monitoreo ofrece información sobre la situación relativa al cumplimiento de los objetivos y los efectos de una política, programa o proyecto. En cambio, la evaluación

explica por qué esos objetivos o efectos se están logrando (ose han logrado) o no, y expone los cambios que se han producido en los beneficiarios y en la sociedad. La evaluación, mediante un proceso sistemático de recolección y de análisis de información relevante, emite juicios sobre las causas y las razones de los resultados, examina resultados no buscados, estudia el proceso que se ha seguido para obtenerlos y proporciona recomendaciones para acciones futuras.

Tanto el sistema de monitoreo y como el de evaluación se alimentan de los sistemas institucionales de información que disponen los organismos.

No obstante, en muchos casos los indicadores no surgen del propio proceso de desarrollo de la política pública, sino que deben construirse a partir de información externa o de una recolección de datos específica. Este tipo de actividades pueden ser llevadas a cabo tanto por la propia dependencia como por un organismo creado a tal fin, como es el caso de las diferentes encuestas y estimaciones que regularmente realiza el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC).

2.1 Concepto de Indicador de Desempeño Gubernamental

Los indicadores de desempeño son medidas que describen cuán bien se están desarrollando los objetivos de un programa, un proyecto y/o la gestión de una institución. Según AECA (2002) un indicador es una unidad de medida que permite el seguimiento y evaluación periódica de las variables clave de una organización, mediante su comparación en el tiempo con los correspondientes referentes externos o internos.

Desde la perspectiva de las funciones que puede tener el indicador se pueden señalar dos:

- una primera *función descriptiva* que consiste en aportar información sobre el estado real de una actuación pública o programa; por ejemplo, el número de estudiantes que reciben beca, y
- por otro lado, una *función valorativa* que consiste en añadir a la información anterior un “juicio de valor” basado en antecedentes objetivos sobre si el desempeño en dicho programa o actuación pública es o no el adecuado, en este caso “número de becas entregadas con relación a los estudiantes carenciados”.

Esta última expresión nos está dando información sobre el logro de la actuación del objetivo de “Aumentar el número de becas para estudiantes carenciados” (suponiendo que este es un objetivo intermedio).

Dentro de los Estudios Estadísticos, lo que es Unidad y lo que es Variable depende de cada problema en particular, y lo que es "unidad" en un caso, puede ser "variable" en otro (o viceversa). Por ejemplo:

- *En un caso en el que se analice la cantidad de personas residente en los Partidos del Gran Buenos Aires, la población constituye la "variable" en estudio (las "unidades" serían los Partidos).*
- *Esas mismas personas constituyen las "unidades" de análisis, si lo que se debe hacer es una encuesta de opinión para determinar la orientación del voto en cada Partido del GBA.*

En la práctica es muy común que un mismo estudio combine más de una variable o cifras pertenecientes a las mismas unidades, o bien se combinen en diversas relaciones varios conjuntos de unidades. Este punto, se refiere a estos casos en los cuales en un mismo problema se combinan variables o cifras diversas, provenientes de uno o varios conjuntos de unidades, mediante las cuales se confeccionan "Indicadores" o "Relaciones", con las que se condensa la información básica y se enriquece su análisis.

En forma genérica, puede denominarse así a "todo tipo de información que muestra (o "indica") la situación en un momento dado, o la evolución o modificaciones que registra una unidad a través del tiempo". Si bien la información que permite realizar esta descripción puede ser de cualquier tipo, lo usual es que se denomine Indicador a:

"las relaciones lógicas entre variables o cifras que resumen información diversa en unos pocos guarismos, que se utilizan para mostrar el estado de una unidad de análisis o su evolución a través del tiempo, o la comparación entre varias unidades".

No existen limitaciones para la imaginación en el tipo de relaciones entre variables o cifras que pueden llegar a realizarse en la confección de "Indicadores". La única restricción es que los resultados que se obtengan de la aplicación de la "relación", describan con suficiente claridad el estado o situación, o la evolución de la problemática estadística que se esté analizando.

2.2 Tipología y metodologías de construcción de indicadores.

La clasificación de los **indicadores de desempeño** es muy variada, hay autores que establecen tipologías de indicadores que abarcan seis o más categorías, incorporando a las dimensiones de evaluación de la eficiencia, eficacia, economía, calidad, y

también los atributos de dichas medidas tales como “equidad”, “entorno”, “tecnología”, etc.

La primera clasificación permite referirse a los instrumentos de medición de las principales variables asociadas al cumplimiento de los objetivos: cuántos insumos se utilizaron, cuántos productos y servicios se entregaron y cuáles son los efectos finales logrados.

Mientras que la segunda clasificación se asocia al juicio que se realiza una vez finalizada la intervención, y las preguntas que se intenta responder son: en qué medida se cumplieron los objetivos, cuál es el nivel de satisfacción de la calidad percibida por los usuarios, cuán oportunamente llegó el servicio. Lo que se busca evaluar con las dimensiones de eficiencia, eficacia, economía y calidad es cuán aceptable ha sido y es el desempeño del organismo público, cuya respuesta sirve para mejorar cursos de acción y mejorar la gestión, informar a los diferentes grupos de interés y tener una base sobre la cual asignar el presupuesto.

- **Indicadores de insumos (inputs)**: cuantifica los recursos tanto físicos como humanos, y/o financieros utilizados en la producción de los bienes y servicios. Estos indicadores generalmente están dimensionados en términos de gastos asignados, número de profesionales, cantidad de horas de trabajo utilizadas o disponibles para desarrollar un trabajo, días de trabajo consumidos, etc. Estos indicadores son muy útiles para dar cuenta de cuantos recursos son necesarios para el logro final de un producto o servicio, pero por sí solos no dan cuenta de si se cumple o no el objetivo final.
- **Indicadores de procesos**: se refieren a aquellos indicadores que miden el desempeño de las actividades vinculadas con la ejecución o forma en que el trabajo es realizado para producir los bienes y servicios, tales como procedimientos de compra (días de demora del proceso de compra) o procesos tecnológicos (número de horas de los sistemas sin línea atribuibles al equipo de soporte). Estos indicadores son útiles para la evaluación del desempeño en ámbitos donde los productos o resultados son más complejos de medir, como por ejemplo actividades de investigación, culturales, etc.
- **Indicadores de productos**: muestra los bienes y servicios de manera cuantitativa producidos y provistos por un organismo público o una acción gubernamental. Es el resultado de una combinación específica de insumos por lo cual dichos productos están directamente relacionados con ellos. Por sí solo un indicador de

producto, (por ejemplo, número de vacunaciones realizadas, número de viviendas construidas, número de inspecciones, etc.) no da cuenta del logro de los objetivos o de los recursos invertidos en la generación de dichos productos.

- **Indicadores de resultado final o impacto**: miden los resultados a nivel del fin último esperado con la entrega de los bienes y servicios. La información que entrega se refiere por ejemplo al mejoramiento en las condiciones de la población objetivo, y que son exclusivamente atribuibles a dichos bienes.
- **Eficacia**: cuál es el grado de cumplimiento de los objetivos, a cuántos usuarios o beneficiarios se entregan los bienes o servicios, qué porcentaje corresponde del total de usuarios.
- **Eficiencia**: cuál es la productividad de los recursos utilizados, es decir cuántos recursos públicos se utilizan para producto un determinado bien o servicio.
- **Economía**: cuan adecuadamente son administrados los recursos utilizados para la producción de los bienes y servicios.
- **Calidad**: cuán oportunos y accesibles a los usuarios son los bienes y servicios entregados.

Para aportar a la toma de decisiones directivas, informar y dar cuenta de los resultados de la gestión de una entidad, y/o a los usuarios de manera útil y comprensible, es esencial que el conjunto de indicadores que se desarrolle permita evaluar la totalidad de las dimensiones del desempeño: eficacia, eficiencia, economía y calidad y, a lo largo del proceso de generación de los bienes y servicios.

El objetivo final de la producción de información del sistema de M&E es conocer entiempo y forma información y hallazgos que puedan proveer datos y evidencia al proceso de toma de decisiones. Además, la información producida o sistematizada en el marco de este proceso sirve para nutrir un ciclo de aprendizaje y de creciente institucionalización de la gestión por resultados

2.3 ALGUNOS EJEMPLOS DE INDICADORES

	Eficacia	Eficiencia	Economía	Calidad
PROCESO		*Supervisiones realizadas a los cursos/ Número total de Supervisores		* Instalación de los equipamiento computacionales para capacitación en los plazos acordados
PRODUCTO	* Número de talleres de capacitación realizados / Número de talleres de capacitación programados * Número de trabajadores participantes activos de los cursos /Nº de participantes inscritos * Tasa aprobación alumnos participantes del Programa	*Costo de cada taller/ Número de participantes	* Gastos en capacitación ejecutados a Junio del año/ Gastos de capacitación programados en el año	*Porcentajes de trabajadores que asisten al curso y los evalúan con nota superior a 5

3. Gestión por resultados.

En el marco de la **Gestión por Resultados** (GxR), el sistema de monitoreo es un instrumento para gestionar el sector público mediante un conjunto de indicadores que permiten verificar el cumplimiento de los objetivos y de sus expresiones cuantitativas: las metas. Un sistema tradicional de seguimiento de la ejecución se distingue de uno basado en resultados en que este último incorpora indicadores que dan cuenta de los resultados obtenidos por los programas y los proyectos, mientras que el primero contiene indicadores que informan sobre los insumos, las actividades y los productos realizados, pero sin fijarse si con ellos se logran o no los objetivos (resultados).

La *gestión por objetivos y resultados* constituye una forma de conducción y organización de las administraciones públicas que se basa en la previsión y preparación anticipada de logros, y en la delimitación y asignación de responsabilidades para conseguirlos. Sin embargo, la condición para que los logros puedan reconocerse es que se prefiguren y diseñen previamente las situaciones a alcanzar o a consolidar, explícitamente establecidas. Tal diseño del futuro deseado y de los escenarios posibles escalonados en el tiempo se convierte, en esta perspectiva, en el marco referencial de las acciones de largo, mediano y corto plazo, y fija los tópicos en la agenda diaria de decisiones y acciones de una organización.

A diferencia de las formas tradicionales de gestión, preocupadas por el cumplimiento de las normas y procedimientos, la gestión por objetivos y resultados le asigna especial importancia a la relación impactos-resultados-productos-recursos. La centralidad de este proceso permite incorporar la actitud, la reflexión y la programación prospectivas al planeamiento de la organización.

En el marco del ***Plan Estratégico de Modernización de la Administración Pública*** instituido por la **Ley N°14.828,** el Artículo 5° del Anexo Único, Título II, Capítulo I, establece que el sistema de gestión orientado a resultados (GxR) en la Administración Pública de la Provincia de Buenos Aires se implementará a través de los siguientes instrumentos de gestión: (i) Planes Estratégicos de Gestión; (ii) Planes Operativos Anuales; (iii) Reingeniería de procesos operativos, administrativos y de control; (iv) Tableros de Control.

A continuación, una transcripción de los objetivos y las actividades de cada uno de los instrumentos de gestión que componen el sistema de GxR:

1 Planes estratégicos de gestión:

OBJETIVO: Optimizar las capacidades de gestión y la asignación de recursos, a partir de la sistematización y ordenamiento de las acciones de los organismos públicos con relación a las metas de gobierno definidas para un período de tiempo determinado.

ACTIVIDADES:

1. La Autoridad de Aplicación, o quien ésta designe, en coordinación con los responsables máximos de las dependencias y los organismos mencionados en el artículo 2° de la presente, elaboran Planes Estratégicos de Gestión para cada área u organismo, donde se definen los propósitos y objetivos generales a cumplir, así como los Proyectos que se desarrollen para llevarlos a cabo.

2. Los Planes Estratégicos de Gestión deben estar en consonancia con un Presupuesto Plurianual de Inversiones de cada jurisdicción, y pueden prever mecanismos de evaluación y revisión anuales.

2 Planes operativos anuales:

OBJETIVO: Especificar las actividades que se deducen del Plan Estratégico, estableciendo los programas y recursos presupuestarios para llevar a cabo las acciones junto con indicadores de avance y cumplimiento.

ACTIVIDADES:

1. En base a los lineamientos establecidos en el Plan Estratégico de Gestión de las dependencias u organismos previstos en el artículo 2° de la presente Ley, elaboran el Plan Operativo Anual, donde se estipulan objetivos y metas específicas anualmente, junto con indicadores de avance y cumplimiento.

2. Los Planes Operativos Anuales son elaborados junto con la formulación presupuestaria, a fin de observar una relación estrecha con el presupuesto de cada jurisdicción u organismo, de conformidad con lo establecido en la Ley Permanente de Presupuesto.

3. Previo a su aprobación son remitidos a la Autoridad de Aplicación, la que se encuentra facultada para proponer modificaciones y acordar su texto definitivo, a fin de lograr la concordancia y coordinación general de éstos en las diferentes áreas de gobierno.

4. Los Planes Operativos Anuales son aprobados por el Poder Ejecutivo o quien se delegue tal función, y entran en vigencia con el inicio del ejercicio presupuestario, por el término de un (1) año.

5. La Autoridad de Aplicación en los plazos que la reglamentación determine, reportará el estado de avance y cumplimiento de los objetivos estipulados en los Planes Operativos Anuales, a través de informes que especifican los indicadores acordados para medir éstos. Esta información debe ser consistente con los informes de ejecución presupuestaria.

6. A partir de los lineamientos establecidos en el Plan Estratégico correspondiente, y los objetivos y metas anuales de gestión establecidos en el Plan Operativo Anual, se celebrarán Compromisos de Desempeño entre los responsables máximos de los organismos o dependencias a que se refiere el artículo 2° de la presente Ley y el Poder Ejecutivo o quien éste designe, en los términos, plazo y condiciones que establezca la reglamentación.

3 Reingeniería de procesos operativos, administrativos y de control

OBJETIVO: Impulsar la implementación de acciones y planes en miras a la modernización de procesos operativos, administrativos y de control de la Administración Pública, teniendo en miras el gobierno electrónico, a través del desarrollo y ejecución del proceso de transformación documental con procesos de innovación con impacto directo sobre la sustentabilidad de los procesos y los recursos; la implementación de la tramitación electrónica de expedientes, con la utilización de firma electrónica y firma digital; y la interoperabilidad en la interacción entre organismos de la Administración Pública Provincial.Agilizar y dotar de mayor eficiencia, eficacia y transparencia a los procesos y circuitos operativos, administrativos y de control para la consecución de los objetivos fijados por los organismos de la Provincia de Buenos Aires.

ACTIVIDADES:

1. Desarrollar tareas técnicas de relevamiento, análisis y diagnóstico de los circuitos administrativos y de gestión de los organismos públicos.

2. Incorporar mecanismos que permitan la detección de obstáculos, desviaciones o insuficiencias en los medios para alcanzar la misión institucional.

3. Redefinir prioridades y responsabilidades manteniendo la alineación con las políticas públicas definidas.

4 Tableros de control

OBJETIVO: Permitir el seguimiento y control de los compromisos y obligaciones asumidas, como así también, la evaluación de los programas y proyectos, contribuyendo de este modo a la coordinación estratégica y al proceso de toma de decisiones del Gobierno de la Provincia de Buenos Aires.

ACTIVIDADES:

1. La Autoridad de Aplicación instrumentará las medidas necesarias para la implementación de un sistema de monitoreo y control del avance y cumplimiento de los compromisos asumidos por los organismos, a través de un sistema de Tableros de Control, cuyos objetivos serán establecidos por la Autoridad de Aplicación. A tal fin dictará procedimientos, normas aclaratorias, complementarias e interpretativas que fueren necesarias para la implementación del presente.

2. La Autoridad de Aplicación instrumentará las medidas necesarias para evaluar el desempeño de los organismos al final de cada ejercicio, por medio de una herramienta de evaluación que permita identificar los logros y deficiencias en la gestión, de un modo esquemático, sintético y homogéneo.

3. Esta herramienta deberá estructurarse sobre la base de criterios que permitan evaluar el propósito de los programas, su diseño, planificación, gestión y resultados así como comparar los

resultados de los diferentes programas.

4. La Autoridad de Aplicación, elaborará un informe de cumplimiento de los objetivos y metas acordadas, y lo elevará al Poder Ejecutivo una vez consolidada la evaluación de desempeño de los organismos al final de cada ejercicio, en los términos, plazos y condiciones que establezca la reglamentación.

Si gestionar supone coordinar una serie de actividades para dirigir y controlar una organización, la perspectiva estratégica provee a la gestión un método que integra los pronósticos a corto, mediano y largo plazo en la toma cotidiana de decisiones.

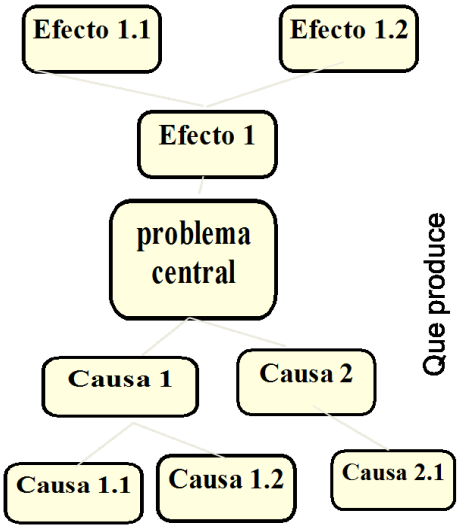
El planeamiento estratégico y operativo tiene por finalidad fortalecerlas capacidades teóricas, metodológicas y técnicas de los organismos públicos, para que puedan definir, instrumentar y actualizar sus actividades en función de su misión institucional.

La determinación de los objetivos es una función sustantiva, tanto del planeamiento estratégico como operacional. El proceso se inicia a partir de la sistematización de una serie de datos e información disponible, que sea relevante para los propósitos estratégicos de la institución. Esto es clave en una institución gubernamental que debe dar cuenta a los poderes públicos, a sus "stakeholders" y a las organizaciones de la sociedad civil.

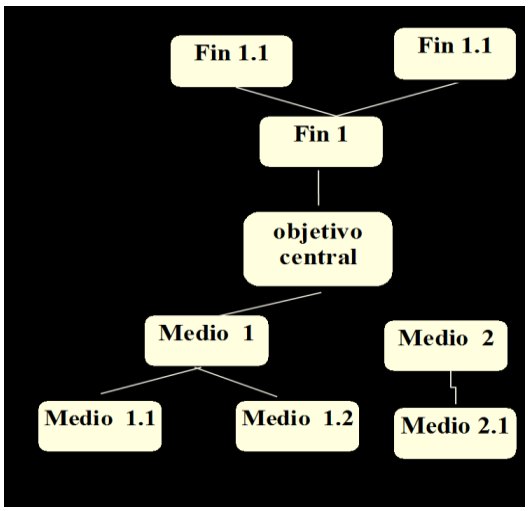
I. ARBOLES DE DECISIÓN

Se trata de analizar la situación actual relacionada con un problema seleccionado. Consiste en identificar los problemas principales y las relaciones causa-efecto entre ellos. El árbol de problemas permite visualizar las relaciones de causalidad y sus interrelaciones en un diagrama. El primer paso es convertir el árbol de problemas en objetivos o soluciones a dichos problemas. El análisis de objetivos se usa para describir una situación que podría existir después de resolver los problemas. Se intenta identificar las relaciones medio-fin entre objetivos y visualizarlo en un diagrama

El **Diagrama de árbol** (DAR) es una herramienta que se utiliza para descomponer temas en partes, proyectos en tareas y síntomas en causas fundamentales. Resulta un método de gran ayuda para el aprendizaje y la comunicación.



Que produce



Tiene tres posibles aplicaciones:

- Como herramienta causa-efecto se utiliza para conocer las causas fundamentales de un síntoma principal.
- Como herramienta de planificación se utiliza para conocer todas las actividades o tareas que hay que realizar para alcanzar un determinado objetivo.

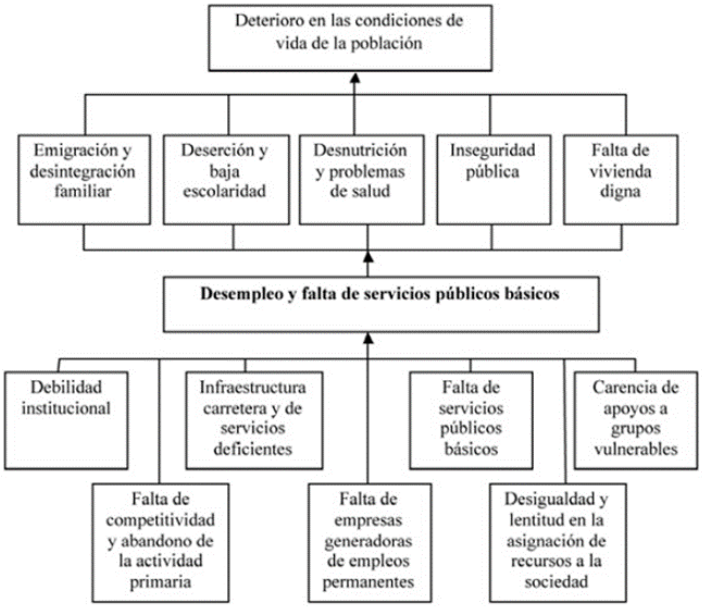
- Como herramienta de estructura sirve para dividir un objetivo, producto, servicio, proceso, etc. en sus distintos elementos, hasta alcanzar suficiente detalle.

Los pasos a seguir en su construcción son:

1) Definir la cuestión, problema u objetivo a tratar. La definición del tema debe ser clara sencilla y concreta. En esta primera etapa se debe decidir qué tipo de análisis será llevado a cabo: «por qué», «cómo» o «qué».
2) Generar todas las actividades, partes o causas relacionadas con el tema a tratar. Puede realizarse de diferentes formas: a) A partir de las tarjetas generadas en la construcción del *Diagrama de afinidad* o del Diagrama de relaciones; b) A partir de un *brainstorming* respecto a las actividades, causas o elementos posibles relacionados con el tema a tratar. En ambos casos, para las situaciones «por qué» se pregunta por qué se causó el problema. Para las situaciones «cómo» se pregunta cómo se logrará el proyecto y para las situaciones «qué» se pregunta qué contiene el tema. Hay que repetir la formulación de estas preguntas constantemente hasta llegar al máximo de niveles posibles.
3) Valorar todas las ideas y representar gráficamente el DAR: Las ideas aportadas deberán ser posibles de realizar o aplicar, aunque no se hayan realizado nunca, desechándose aquellas que son literalmente imposibles de llevar a cabo.

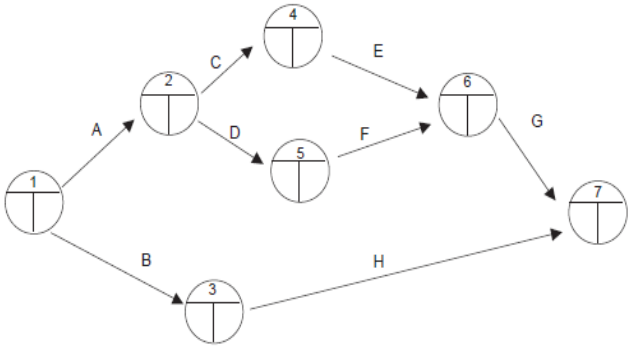
   La idea principal se coloca en un rectángulo en la parte central de la página o pizarra. Posteriormente se van colocando hacia la arriba y hacia abajo el resto de los recuadros y se conectan a través de flechas con el recuadro principal.

   Una vez dibujado el DAR hay que asegurarse de que el equipo de trabajo esté completamente de acuerdo en la representación realizada y que es posible su interpretación y comprensión por parte del resto de los miembros de la organización.



II. PERT o Técnica de Evaluación y Revisión de Programas

Se trata de otro modelo de planeación operacional. El modelo básico del PERT es un sistema lógico basado en cinco elementos principales: (i) Red, (ii) Asignación de recursos, (iii) Consideraciones de tiempo y de costo, (iv) Red de rutas y (v) Ruta crítica (CPM). La red básica es un diagrama de pasos secuenciales que deben ejecutarse para realizar un proyecto o tarea. La red consta de tres componentes: eventos, actividades y relaciones. Los eventos representan puntos de decisión o cumplimiento de alguna tarea. Las actividades, que ocurren dentro de los eventos, representan los esfuerzos físicos o intelectuales requeridos para completar un evento, y se representan por flechas.



Las actividades se señalan cuando diversos individuos y unidades responden por ellas. Las relaciones entre las tareas básicas se indican por la secuencia deseada de eventos y actividades en la red. Con este método, un proyecto se descompone en una serie de actividades donde distinguimos:

Actividad. Es la ejecución de una tarea que necesita para su realización la utilización de uno o varios recursos (mano de obra, maquinaria, materiales, etc.) considerando como característica fundamental su duración. Gráficamente representaremos una tarea mediante un arco o flecha.

Suceso, nudo o acontecimiento. Es un punto en el tiempo. Sólo indica el principio o fin de una o de varias actividades. Gráficamente lo representaremos mediante un círculo.

Suceso inicial del proyecto. Representa el comienzo de una o más actividades, pero no la terminación de ninguna.

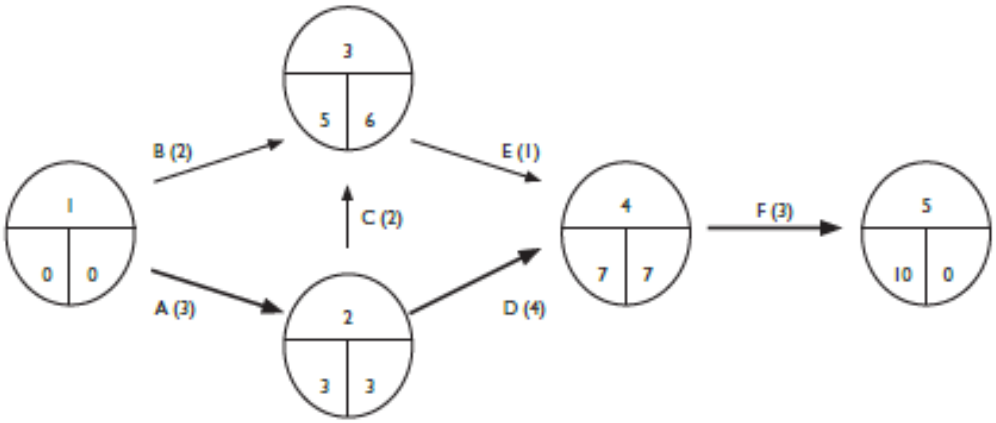
Suceso final del proyecto. Representa la terminación de una o más actividades, pero no indicará el comienzo de ninguna.

Todos los sucesos, excepto el inicial y el final, tienen un doble significado: serán el inicio de todas las actividades que salen de él, y el final de todas las actividades que lleguen a él. Para que comience cualquier actividad tendrán que haber finalizado todas las que llegan al suceso que marca su inicio.
Cada suceso se identificará por un número, de modo que la actividad que une dos sucesos (por ejemplo, el suceso i y el j) se representará por el par de números que identifican al suceso de partida y el de llegada (actividad (i, j)).

Los pasos en la construcción del PERT son los siguientes:

1. Discusión en grupo sobre todas las actividades necesarias para la realización del proyecto. Estas actividades o tareas deberán quedar registradas en tarjetas, asegurándonos de que no existan duplicidades y que figura el nivel deseado de detalle.
2. Una vez identificadas todas las actividades se deberá establecer la secuencia de ejecución de las mismas. Se determina así la relación entre las actividades. Se hace poco a poco decidiendo si la actividad registrada en una tarjeta precede, sucede o es simultánea a cada una de las actividades registradas en las otras tarjetas.
3. A continuación el equipo debe calcular la duración de todas las actividades utilizando la medida de tiempo adecuada (días, semanas, etc.). Estas duraciones se deben escribir en las tarjetas junto a las actividades correspondientes.
4. El siguiente paso es dibujar el diagrama de flechas, para posterior y finalmente determinar qué actividades resultan críticas en el proyecto. Estas tareas, si se

descuidan, pueden suponer un retraso en la fecha de finalización del proyecto y, por tanto, constituyen lo que se denomina *camino crítico*.



Relaciones de precedencia entre las tareas.

Tareas anteriores	–	–	A	A	B,C	D,E
Tareas	A	B	C	D	E	F
Tareas posteriores	C,D	E	E	F	F	–

Actividades del proyecto y sus duraciones.

Actividad	Duración
A	3
B	2
C	2
D	4
E	1
F	3

Existe un único camino crítico, que es el que está formado por las actividades (1, 2) (2, 4) y (4, 5). Si sumamos las duraciones de estas actividades, vemos que coincide con la duración del proyecto (3 □ 4 □ 3 □ 10).

El camino crítico se representa con las flechas en trazo más grueso. Siempre el camino crítico será el más largo del diagrama.

Anexo II - GLOSARIO

En términos generales, el proceso de planificación define la **visión** (posición deseada en un escenario futuro), fija **objetivos** y realiza un análisis y selección de estrategias.

A continuación, algunas definiciones conceptuales:

VISIÓN

La visión es el enunciado del estado deseado en el futuro para la organización. Provee dirección y forja el futuro de la Organización estimulando acciones concretas en el presente.

MISIÓN

La misión de una Organización es su razón de ser, es el propósito o motivo por el cual existe. La misión es de carácter permanente.

OBJETIVOS

Los objetivos representan los resultados que la Organización espera obtener, son fines por alcanzar, establecidos cuantitativamente a un tiempo específico.

ESTRATEGIAS

Las estrategias son alternativas o cursos de acción que muestran los medios y recursos que deben emplearse para lograr los objetivos.

TIPOS DE ESTRATEGIAS: Creativa; Defensiva; Ofensiva (o proyectiva, Analítica (*se sitúa entre los dos extremos*), Reactiva (o retardada)

POLÍTICAS

Las políticas son guías para orientar la acción; son criterios, lineamientos generales a observar en la toma de decisiones acerca de situaciones y decisiones que se repiten.

PRESUPUESTO

El presupuesto es un documento en el que se determina por anticipado, en términos cuantitativos (monetarios y/o no monetarios), el origen y asignación de los recursos, para un periodo específico.

PLAN

Se trata de proyectar e imaginar futuros deseados. Los planes son formas de ordenamiento superior: tienen un carácter de totalidad y son generalmente formulados a largo plazo.

PROGRAMA

Conjunto coordinado de proyectos orientados a realizar los objetivos del plan. Supone proyectos vinculados entre sí, debido a que en muchos casos un proyecto tiene como requisito la realización de otro. El programa es de mediano plazo.

PROYECTO

Es la unidad elemental del proceso de planificación y programación. Está constituido por un conjunto de actividades complementarias que es necesario realizar para alcanzar uno o varios objetivos. Son de corto plazo.

Se trata de la traducción escrita de las acciones que se desea realizar para enfrentar un problema.

Toda unidad de gestión, debe conocer y comprender los resultados que se esperan de ella, dentro del conjunto armónico de los objetivos de la organización.

Guía para la Formulación de Objetivos	
CRITERIO	REDACCION
Un verbo de acción (*Claro, específico, de acción...*)	
Un elemento de medida *(Criterio cuantitativo: unidades, personas, días, metros, $....*)	

Un resultado esperado (Por un lado motivador...; pero con dosis de realismo)	
Un horizonte temporal (*La fecha límite de cumplimiento, realización... del resultado*).	
Finalidad	

Bibliografía.

- ARMIJO, Marianela, "Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público". Área dePolíticas Presupuestarias y Gestión Pública ILPES/CEPAL, CEPAL - Serie Manuales N° 69, Santiago de Chile, junio de 2011.[Fecha de consulta: 8 de octubre de 2018] Disponible en https://www.cepal.org/ilpes/publicaciones/xml/8/44008/SM_69_MA.pdf
- BANCO MUNDIAL – "Principios de GpRD en acción: Libro de consulta de buenas prácticas recientemente identificadas", 1ª EDICIÓN, OECD - BM, 2004.- [Fecha de consulta: 8 de octubre de 2018] Disponible enhttps://www.oecd.org/dac/effectiveness/36853632.pdf
- GARCÍA LÓPEZ, Roberto – "La gestión para resultados en el desarrollo: avances y desafíos en América Latina y el Caribe"; Roberto García López, Mauricio García Moreno - Banco Interamericano de Desarrollo (BID), 2010. [Fecha de consulta: 5 de octubre de 2018] Disponible enhttps://indesvirtual.iadb.org/mod/resource/view.php?id=25160
- KRIEGER, Mario José; FELCMAN, Isidoro Luis y LAROCCA, Héctor A. – "PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO", Editorial ERREPAR, Buenos Aires, 2013.-
- KRIEGER, Mario José; [et al.] – "Métodos y técnicas de diagnóstico e intervención en administración pública", Editorial ERREPAR, Buenos Aires, 2016.-
- MINSTERIO DE ECONOMIA de la Provincia de Buenos Aires - "INDICADORES DE GESTIÓNPRESUPUESTARIA, Un resumen de la teoría aplicada a la gestiónpública", La Plata, 2014. [Fecha de consulta: 9 de octubre de 2018] Disponible en

http://www.ec.gba.gov.ar/areas/hacienda/Presupuesto/Doc/Manual%20de%20Formulaci%C3%B3n%20y%20Evaluaci%C3%B3n.pdf

- MINSTERIO DE ECONOMIA de la Provincia de Buenos Aires - "MANUAL DE FORMULACIÓN YEVALUACIÓN PRESUPUESTARIA - El Sistema de Presupuesto por Programas en laProvincia de Buenos Aires - Aspectos conceptuales, normativos, metodológicos y procedimentales de laformulación y evaluación presupuestaria" La Plata, 2014. [Fecha de consulta: 9 de octubre de 2018] Disponible enhttp://www.ec.gba.gov.ar/areas/hacienda/Presupuesto/Doc/Manual%20de%20Formulaci%C3%B3n%20y%20Evaluaci%C3%B3n.pdf
- MUNCH Galindo, Lourdes – "Planeación estratégica: el rumbo hacia el éxito" - 2a ed. – México: Trillas, 2008 (reimpresión 2011).-
- OFICINA NACIONAL DE INNOVACIÓN DE GESTIÓN – "La Gestión Pública por Objetivos y Resultados: una visión sistémica", Subsecretaría de la Gestión Pública, Jefatura de Gabinete de Ministros, Buenos Aires, enero 2007.-