

# **Quinto Congreso Argentino de Administración Pública**

"Administración Pública y Cuestión Federal:  
La red Nación, Provincias y Municipios"

**Ponencia**

## **“Programa Provincial de Mejora de la Calidad Institucional” - ProMeCI -**

Ing. Ricardo F. Gutiérrez  
Director de Programas de Innovación  
Dirección Provincial de Gestión Pública  
Subsecretaría de Modernización del Estado  
Secretaría General de la Gobernación  
Gobierno de la Provincia de Buenos Aires

- MAYO 2009 -

**Ponencia**  
**“Programa Provincial  
de Mejora de la Calidad Institucional”**  
**-ProMeCI-**

***Agradecimientos***

*La redacción del Programa Provincial de Mejora de la Calidad Institucional ha sido posible gracias a la valiosa colaboración y aportes del grupo de Agentes de Modernización de la Dirección de Programas de Innovación.*

*Deseo expresar también mi agradecimiento al Dr. Miguel A. Mouriño, al Lic. Sergio Gowland, al Lic. Diego Ferrer Fresquet y al equipo de asesores y colaboradores de la Dirección Provincial de Gestión Pública de la Provincia de Buenos Aires, que participaron en la revisión y corrección del texto del ProMeCI.*

**Ponencia**  
**“Programa Provincial  
de Mejora de la Calidad Institucional”**  
**-ProMeCI-**

-abstract-

El objetivo del Programa de Mejora de la Calidad Institucional es lograr la mejora de la capacidad y calidad institucional de los organismos de la Administración Pública Provincial e incrementar la transparencia de la gestión, para alcanzar resultados de gestión que contribuyan a la satisfacción de la ciudadanía en relación a la provisión de bienes y servicios públicos.

Considerando a la modernización del estado como un proceso de mejora sustentado en sus propias experiencias, se crea un programa integral que conjuga diversas herramientas para incrementar la calidad institucional, presenta a su vez aspectos innovadores, al apoyarse en el trabajo en red entre jurisdicciones del poder ejecutivo y contar con un mecanismo de incentivos para los organismos que ingresan al mismo, ligado a resultados.

La generación de redes que potencian la mejora de la calidad institucional se observa en diferentes fases del programa. En la fase operativa, a través del trabajo en conjunto de dos dependencias que ven potenciado el logro de sus objetivos con la implementación del programa. La Dirección Provincial de Gestión Pública, responsable de la ejecución del programa, deberá evaluar, asesorar técnicamente y auditar los proyectos de mejora de los organismos que se incorporen.

Asociado a esto se prevé distinguir los logros, mediante el otorgamiento de sumas de dinero, a través de partidas presupuestarias que denominaremos “reconocimientos presupuestarios”, cuya aprobación la evaluará la Dirección Provincial de Presupuesto, “aliado estratégico” en la implementación de este Programa.

## 1 INTRODUCCIÓN

El Programa Provincial de Mejora de la Calidad Institucional de la Administración Pública Provincial concibe a la Modernización del Estado desde una perspectiva de cambio cultural, como un proceso gradual y no como el reemplazo de un modelo por otro mas renovado.

Este proceso de Modernización de la Administración Pública Provincial (APP), que involucra una continua reflexión y reformulación periódica de los objetivos y resultados de la gestión, se diferencia sustancialmente de la concepción normativista -de cumplimiento estricto de normas y procedimientos- al priorizar los objetivos en la gestión y la determinación de las acciones conducentes al alcance de los resultados explicitados.

Bajo este modelo de administración pública, las organizaciones tienen como principal objetivo responder a las demandas y necesidades de la ciudadanía, generar mejoras en los procesos productivos de bienes y servicios de interés público.

El presente programa se basa en brindar a los organismos adherentes la posibilidad de lograr mejoras en la calidad de los bienes y servicios que brinda la APP a la ciudadanía, mediante un sistema que contemple la aplicación de metodologías para mejorar sus resultados de gestión. Dichas metodologías poseen diversos grados de complejidad en lo que se refiere a su diseño, implementación y evaluación, razón por la cual se deberán definir objetivos de mejora a corto, mediano y largo plazo, de acuerdo a las posibilidades de cada organismo. Con ello se pretende la aplicación del ciclo de **Planificación, Implementación, Monitoreo y Acciones de Mejora Continua**.

Asociado a las etapas del ciclo se prevé distinguir los logros, mediante el otorgamiento de sumas de dinero, a través de partidas presupuestarias que denominaremos “**reconocimientos presupuestarios**”.

Para su implementación, la Dirección Provincial de Gestión Pública (DPGP) con la asistencia de la Dirección de Programas de Innovación intervendrá bajo la modalidad de Asistencias Técnicas y Auditorías del Proyecto de Mejora Institucional elaborado por cada organismo.

Por su parte, el Ministerio de Economía (ME) otorgará apoyo económico a través de la Dirección Provincial de Presupuesto (DPP).

## 2 MARCO CONCEPTUAL

### 2.1 Mejora de la calidad Institucional

En el documento titulado “Una Nueva Gestión Pública para América Latina”, el Consejo Consultivo del CLAD, en octubre de 1998, declaró que para hacer frente a los nuevos desafíos de la sociedad post-industrial, es necesario reconstruir el Estado, donde además de garantizar el cumplimiento de los contratos económicos, se aseguren los derechos sociales y la competitividad de cada país en un escenario internacional de globalización y elevada competencia.

Se reconoce así, que el Estado es un instrumento fundamental para el desarrollo económico, político y social de cualquier país, y que debe centrarse la atención en tres grandes problemas: la consolidación de la democracia, la necesidad de retomar el crecimiento económico y la reducción de la desigualdad social, garantizando la inclusión social.

Para abordar esos desafíos, los Estados iberoamericanos deben adecuar su organización y funcionamiento a las nuevas realidades, aprendiendo de los errores y aciertos de las diversas experiencias recientes y adoptando un nuevo modelo de gestión pública que recupere la capacidad de las Administraciones Públicas iberoamericanas

como instrumentos útiles y efectivos al servicio del bien común o interés general de sus respectivas sociedades.<sup>1</sup>

En el seno del Consejo Federal de Función Pública de la República Argentina, se han producido debates y presentaron estudios, argumentando acerca de la necesidad de revisar el enfoque en el abordaje del proceso de fortalecimiento y mejora del Estado, considerando los nuevos desafíos planteados desde la decisión política y de las demandas sociales; exigiendo una mayor y más eficiente presencia del Estado, que asegure la provisión de bienes y servicios públicos.

Este planteo obliga a revisar, por un lado las experiencias referidas a la reforma del Estado, y generar un proceso que mejore sustancialmente la capacidad de gestión del sector público.

La mejora en la calidad no debe ser vista como la simple incorporación de tecnología, logrando la automatización de procesos actuales en muchos casos ineficientes, además de potenciales reducciones de tiempo y costos operativos muy posiblemente poco sustanciales para los resultados que se esperan.

Una mejora sustancial se logrará, revisando y si es necesario rediseñando los procesos sustantivos de la organización, abocándose, por un lado a su revisión en términos de provocar mejoras en los bienes y servicios brindados, además de la necesaria documentación que plasme en manuales u otros documentos la descripción de los mismos, facilitando de esta manera su vigencia mas allá de los cambios coyunturales de gestión.

Junto a esta reingeniería de procesos, la aplicación de tecnologías de información y comunicación, entonces sí, potenciará los resultados buscados en materia de eficiencia y eficacia.

Contribuirá a esto, un cambio en la cultura organizacional, incorporando el trabajo en equipo interdisciplinario e interáreas que promueva la participación de agentes propios de la organización, como base para mejorar los esquemas de comunicación interna y de trabajo en equipos.

Según Carlos Matus, el gobierno podría ser entendido como *un proceso mediante el cual se deciden y producen las acciones*.

El cálculo que precede y preside la acción es una instancia tanto del proceso de gobierno como del proceso de planificación. En tal sentido, el proceso de gobierno es el cálculo del plan convertido en acción, con capacidad para conducir los hechos en las situaciones que siguen. Los planes se están rehaciendo constantemente y el proceso de gobierno con sus acciones y omisiones crea incesantemente nuevas condiciones para su cumplimiento y reformulación.

El proceso de gobierno, como proceso político, no es único ni monopólico, y tiene lugar en un ámbito donde no se tiene el poder absoluto para tomar decisiones. Se gesta como una competencia entre los diversos actores sociales por producir las acciones que estiman conducentes al logro de sus objetivos.

El peso de la acción sobre los resultados permite que el efecto sea previsible. Sin *previsión* no hay *resultados*, no hay gobierno. El concepto mismo de gobierno es la capacidad de anticipar los resultados del proyecto comprometido, de llegar a la situación esperada y disfrutar de ella.<sup>2</sup>

Según lo expresado en el Consejo Federal de la Función Pública, el enfoque de calidad enfoca su atención en elaborar propuestas innovadoras para los organismos

---

1 CARTA IBEROAMERICANA DE CALIDAD EN LA GESTIÓN PÚBLICA. Aprobada por la X Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado. CLAD. San Salvador, El Salvador, 26 y 27 de junio de 2008.

2 CONSEJO FEDERAL DE LA FUNCIÓN PÚBLICA. SUBSECRETARÍA DE LA GESTIÓN PÚBLICA. JEFATURA DE GABINETE DE MINISTROS DE LA NACIÓN. “Guía de conceptos claves en materia de modernización estatal y calidad institucional”.

públicos, lo cual requiere de la implementación de modelos de gestión que sustenten valores y principios que hacen a la calidad institucional.

En tal sentido, para la recuperación estatal, es necesario fortalecer la organización y los roles de las instituciones. Se deben mejorar y transparentar la planificación para el desarrollo, el diseño de estructuras y procedimientos que definan una organización institucional centrada en la inclusión y atención de todas las personas y grupos sociales, respetuosa de la diversidad de ideas y preocupada por hacer realidad el desarrollo, la justicia social y la integración.

Desde las áreas de Modernización y/o Gestión Pública, se debería trabajar sobre los esquemas de funcionamiento de la administración, acercando soluciones que permitan fortalecer la capacidad de gestión de las organizaciones, abordando temas tales como:

- Sistemas de Planificación y evaluación.
- Sistemas de información.
- Diseño de estructuras y procedimientos.
- Presupuestación.
- Formación de funcionarios, trabajadores estatales y actores políticos y sociales.
- Relación con la ciudadanía y con los destinatarios de políticas y servicios del Estado. Comunicación institucional y social.

Analicemos a continuación, información que nos permita vislumbrar el estado de situación en que se encuentran las administraciones públicas provinciales y municipales.

En Argentina, las provincias en general (pero en especial la Provincia de Buenos Aires) desde hace diez años han visto crecer la cantidad de demandas que la ciudadanía deposita sobre ellas. En sí esto es bueno porque es síntoma de salud democrática que la ciudadanía exprese y reclame bienes, servicios y políticas robustas al Estado. Sin embargo por varios motivos (motivos fiscales, por ejemplo) las provincias no han logrado encontrar el camino para responder a estas demandas de forma contundente, igualitaria y eficiente.

El Estado en general no manifestó un aumento de sus capacidades para responder a estas demandas<sup>3</sup>.

En nuestro país, en las últimas dos décadas, las responsabilidades de gestión de los estados subnacionales (provinciales y municipales) han aumentado considerablemente, producto de los procesos de reforma del Estado nacional, de privatización y de descentralización de muchas de sus funciones.

Un posible indicador de dicho aumento en Argentina es la evolución del Gasto público Nacional, Provincial y Municipal.

El porcentaje del Gasto Nacional Total del Gasto Total consolidado va disminuyendo en los veinte años que van de 1983 a 2003. En 1983 el porcentaje del gasto total consolidado correspondiente al Gasto Nacional Total fue del 71,5%. En 2003 dicho porcentaje cayó a un 52%.<sup>4</sup>

Viceversa, el porcentaje del gasto total consolidado correspondiente al Gasto total Provincial fue, en 1983, del 24,4% y en 2003 del 39,4%. El porcentaje del gasto total consolidado correspondiente al Gasto total Municipal fue, en 1983, del 4,1% y en 2003 del 7,9%.

Ante el incremento de responsabilidades (no correspondido por una reforma fiscal que otorgara a las provincias de más presupuesto), las provincias debieron respaldarse

---

3 EVANS, Peter. "El estado como problema y como solución", Lecturas sobre el Estado y las políticas Públicas: Retomando el debate de ayer para fortalecer el actual. Jefatura de Gabinete de Ministros – Proyecto de Modernización del Estado. Octubre 2007.

4 REZK, Ernesto. "El federalismo y la descentralización fiscal en Argentina: desafíos para los gobiernos provinciales y municipales". Descentralización y Fortalecimiento del Estado – Ponencias presentadas en el marco del seminario internacional realizado en junio de 2005. Ministerio de Gobierno de la Provincia de Buenos Aires.

en los gobiernos municipales para enfrentar estas nuevas responsabilidades.

Este fenómeno no es una peculiaridad argentina. En México la descentralización comenzó en la década del '70. En Brasil, en la década del '80. Se estima que a partir de 1980, 63 de 75 países en desarrollo llevaron a cabo políticas de descentralización.

En síntesis; tiene mucho sentido concentrar la mirada y actividad en los estados subnacionales de Argentina porque buena parte de las demandas de desarrollo democrático, económico, social y simbólico a partir de la década del noventa recayeron sobre estos, generando el crecimiento de sus estructuras, producto del crecimiento exponencial de las demandas hacia el estado, que no siempre se vio acompañado por una mejoría en la calidad de sus acciones y productos.

## **2.2 Sistema de Incentivos**

Ahora bien, la incongruencia federal no parece ser la única causa de “atrofia” en la eficiencia del Estado. También podríamos analizar qué ocurre con los mecanismos de incentivos.

Los sistemas de incentivos son elementos innovadores en materia de gestión pública. Para diseñarlos se deben tener en consideración el contexto en el que se desempeñan los organismos públicos, el cual está caracterizado por diversas restricciones presupuestarias y técnicas.

Entendemos que cualquier sistema de incentivos que se intente implementar en el sector público debe impulsar (o estimular) en la organización, características tales como: la creatividad, la innovación, la flexibilidad, la pro actividad, la mejora continua de la calidad, la planificación y por sobretodo el cumplimiento de objetivos y logro de los resultados esperados.

*“Las especiales características de la arquitectura organizativo-institucional del sector público condicionan el diseño y la implantación de mecanismos de incentivos en todas sus áreas, aunque la experiencia pone de manifiesto que su utilización en el ámbito de las organizaciones privadas tampoco está exenta de problemas. En el caso de las organizaciones públicas, la complejidad tiene su origen, en la multidimensionalidad de las actividades realizadas y en la estructura peculiar de relaciones de agencia que deriva de unos derechos de propiedad absolutamente atomizados”<sup>5</sup>*

Desde una aproximación de Teoría Económica de las Organizaciones, el gobierno, como institución provisor de bienes y servicios públicos, es una organización multiprincipal, lo que unido a su multiplicidad de objetivos, muchos de ellos de difícil medición objetiva, complica de forma notable el funcionamiento eficiente de los incentivos que deben operar en todos los niveles de la organización (Martimort, 1996; Tirole, 1994).

Para analizar el papel de los incentivos en el comportamiento del sector público suele diferenciarse hasta cuatro niveles de relaciones: a) la existente entre los niveles de dirección y los agentes, dentro de las dependencias; b) la que tiene lugar entre los responsables políticos y la dirección de las dependencias; c) la que tiene lugar entre éstas y los demandantes de sus servicios; y d) la existente entre las dependencias o jurisdicciones y los proveedores y contratistas que intervienen en los procesos de producción y provisión (ONRUBIA FERNANDEZ, 2005)

Esto coloca a la eficiencia organizacional del sector público ante una encrucijada, al tratar de definirse por la aplicación de algún mecanismo de incentivo.

Tenemos, entonces posiciones que frente a estas dificultades renuncian a la incorporación de cualquier tipo de incentivos para promover la eficiencia organizativa (mecanismos de competencia interna y externa, pagos por desempeño, carreras profesionales, etc.), confiando su papel a la reglamentación jurídica.

---

5 ONRUBIA FERNÁNDEZ, Jorge. “Motivación, incentivos al desempeño y carreras profesionales en el sector público”. Presupuesto y Gasto Público 41/2005: 145-171. Secretaría General de Presupuestos y Gastos 2005, Instituto de Estudios Fiscales. España.

Con este tipo de posición se estaría aceptando un cierto nivel de ineficiencia que ante un entorno de mayor participación y exigencias de los ciudadanos; sumado a mayores limitaciones presupuestarias, hace llegar a una incompatibilidad en el cumplimiento de objetivos propuestos y resultados demandados por la sociedad.

Los intentos por hacer frente al diseño de sistemas de incentivos, sin tener en consideración los conceptos anteriormente presentados, lleva a implementar, sin más, soluciones provenientes del sector privado.

Los ejemplos de estas prácticas aplicadas en países que afrontaron precipitadamente procesos de reforma de sus sectores públicos -presionados, generalmente, por necesidades de saneamiento de las finanzas públicas-, suelen verse signadas por el fracaso, llevando en muchos de los casos a la sensación de frustración de todos los interesados (agentes del estado, funcionarios, y ciudadanos) que tienen la ilusión de lograr mejoras rápidas en materia de gestión pública y eficiencia del estado.<sup>4</sup>

Se presenta un punto intermedio entre las dos posiciones descritas. Dicha opción contempla un desarrollo que se apoya, por un lado, en las recomendaciones emanadas de los desarrollos teóricos, y por otro, en la experiencia práctica y la implementación.

Observando las experiencias en países desarrollados, la aplicación de esta última opción, se relaciona con la concepción que tengan los gobiernos en lo que respecta a la gestión pública.

Según Onrubia Fernández, *"...aquellos gobiernos donde la gestión pública tiene un corte "administrativista", generalmente asociada a estructuras organizativas de tipo jerárquico- centralizado, parecen ser más proclives a los comportamientos "inmovilistas". Por el contrario, en aquellos donde existe una tradición gerencial de la gestión pública, por lo general asociada a estructuras organizativas de tipo autónomo-descentralizado, la búsqueda de una mejor respuesta a las necesidades de los ciudadanos parece haber motivado a los gobiernos a realizar reformas en las que la introducción de incentivos (y la redefinición de los ya establecidos) en todos los niveles juega un papel fundamental"*.

No obstante ello, la experiencia existente en países con mayor tradición en la gestión pública de corte gerencial muestra las potenciales mejoras que pueden alcanzarse con la implementación de este tipo de mecanismos. Debe mencionarse también, que esas mismas experiencias indican la necesidad de encuadrar este tipo de cambios y mejoras organizacionales dentro de programas de reformas globales de la arquitectura organizativa del sector público.

### 3 PROGRAMA PROVINCIAL DE MEJORA DE LA CALIDAD INSTITUCIONAL

#### 3.1 Objetivos

##### 3.1.1 Objetivo General

Lograr la **mejora de la capacidad y calidad institucional** de los organismos de la Administración Pública e **incrementar la transparencia de la gestión**, con la finalidad de alcanzar resultados de gestión que contribuyan a la **satisfacción de la ciudadanía** en relación a la provisión de bienes y servicios públicos

##### 3.1.2 Objetivos Específicos

- Asistir a las jurisdicciones, organismos y dependencias del Estado Provincial en la planificación y ejecución de proyectos de mejora institucional promoviendo la cultura de la medición de sus resultados de gestión.
- Aplicar herramientas de gestión para la medición del logro de los objetivos de los



- proyectos de mejora implementados en la gestión pública provincial.
- Fomentar la evaluación efectiva de la satisfacción de los ciudadanos y utilizar sus resultados para el diseño de Proyectos de Mejora Institucional.
- Proyectar, elaborar y proponer normativa y documentos referidos a la mejora de la gestión en la Administración Pública.
- Proponer y establecer mecanismos y estrategias de articulación interinstitucionales e interjurisdiccionales que permitan generar un espacio de transferencia de conocimientos y experiencias en materia de gestión pública.
- Optimizar el nivel de desempeño de los trabajadores estatales a fin de mejorar los bienes y servicios públicos que brindan al ciudadano, involucrándose en la consecución del logro de los resultados de gestión planteados por los organismos.

### **3.2 Destinatarios y Beneficiarios**

El Programa tiene por destinatarios a todos los organismos del Estado provincial que deseen adherirse. Son beneficiarios del ProMeCI todos los organismos del Estado provincial, los ciudadanos y población en general.

### **3.3 Actores intervinientes y sus roles**

#### **A) DIRECCIÓN PROVINCIAL DE GESTIÓN PÚBLICA DE LA SUBSECRETARÍA DE MODERNIZACIÓN DEL ESTADO**

- Propiciar y difundir en el ámbito del Estado provincial la adhesión al programa, como medio de aseguramiento de mejora en los organismos y herramienta de implementación y evaluación de las políticas públicas en materia de gestión.
- Actuar como órgano asesor de las instituciones entidades, organismos y dependencias del Estado provincial que se incorporen al programa.
- Articular con los actores intervinientes la operatoria adecuada para el desarrollo de cada uno de los proyectos que se incorporen al programa.

#### **■ DIRECCIÓN DE PROGRAMAS DE INNOVACIÓN**

- Actuar como responsable de coordinar la ejecución del presente programa.
- Asistir, asesorar técnicamente y efectuar las Auditorías de los Proyectos de Mejora Institucional implementados en los organismos, dependencias o reparticiones de la Administración Pública que se incorporen al programa.
- Analizar las temáticas, objetivos, beneficiarios, alcance, recursos humanos, técnicos, económicos y materiales, actividades, cursos de acción, mecanismos de implementación e instrumentos de evaluación que aseguren el cumplimiento de los Proyectos de Mejora Institucional de los organismos adheridos al programa y el logro de los resultados estipulados.
- Estudiar, diseñar y proponer mejoras en los procesos de trabajo incluidos en los Proyectos de Mejora Institucional, para que estos contribuyan al logro de los resultados propuestos.
- Planificar y definir la necesidad, naturaleza y temática de las capacitaciones a desarrollarse en los organismos, para los distintos niveles de agentes públicos afectados a los Proyectos de Mejora Institucional, acompañando y supervisando su realización.
- Articular con :
  - **DIRECCIÓN DE CARRERA ADMINISTRATIVA:** para organizar, fiscalizar y atender los procedimientos de selección para el ingreso, promoción y ascenso del personal cuando el Proyecto de Mejora institucional lo requiera.

- DIRECCIÓN DE ANÁLISIS DE ESTRUCTURAS Y PROCESOS ADMINISTRATIVOS: para asistir y asesorar técnicamente a los organismos en materia de sus competencias, para la efectivización de la propuesta de Proyecto de Mejora Institucional.
- INSTITUTO PARA LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA (IPAP) para acordar la realización de acciones de capacitación necesarias para la efectivización de los Proyectos de Mejora Institucional.

B) SUBSECRETARIA DE HACIENDA DEL MINISTERIO DE ECONOMÍA

Coordinar el proceso de formulación presupuestaria de la Administración Pública Provincial, planificar la aplicación del presupuesto aprobado y fijar las reglamentaciones y controles a la ejecución presupuestaria.

C) DIRECCIÓN PROVINCIAL DE PRESUPUESTO

- Apoyar con aportes presupuestarios el desarrollo de los Proyectos de Mejora presentados por los organismos que adhieran al programa.
- Participar en la aprobación de los proyectos y la asistencia técnica correspondiente, efectuando los informes conjuntos con la D.P.G.P.
- Participar de convenirse, en el seguimiento y monitoreo programados con la D.P.G.P.

D) ORGANISMOS DEL ESTADO PROVINCIAL QUE ADHIERAN AL PROGRAMA

- Elaborar su Anteproyecto de Mejora Institucional con el objetivo de contribuir al mejoramiento de su desempeño de gestión y de sus resultados.
- Implementar su Proyecto de Mejora Institucional, a partir de su incorporación al presente programa.
- Cumplir con las pautas establecidas en el presente Programa y en el Convenio de Asistencia Técnica.

### **3.4 Beneficios a obtener por los actores intervinientes y los beneficiarios del Programa**

- Ciudadanos y población en general: optimizarán su relación con el estado, a través de la transparencia en la inversión de los fondos públicos, mejora en la calidad de los bienes y servicios provistos por la Administración Pública.
- Organismos del Estado Provincial que adhieran al Programa: alcanzarán mejoras en el cumplimiento de sus objetivos institucionales, mejorando sus resultados de gestión y obteniendo reconocimientos presupuestarios en función de su desempeño.
- Subsecretaria de Hacienda: promoverá el aprendizaje institucional para la formulación y ejecución del presupuesto por programas de los organismos que se adhieran así como mayor eficiencia y eficacia en la asignación y utilización de los recursos.
- Dirección Provincial de Gestión Pública: fortalecerá su rol como organismo rector en materia de mejora de la calidad institucional, a partir del cumplimiento de los objetivos y de los resultados alcanzados por el presente Programa.

### **3.5 Metodología de Implementación del Programa**

Los organismos que deseen incorporarse al Programa deberán presentar a la Dirección Provincial de Gestión Pública un Anteproyecto tendiente a la mejora institucional que deberá contener como mínimo:

- I. La descripción de la situación problema que dio origen a la solicitud.*
- II. La información, descriptores y/o indicadores que permitan reseñar la situación actual.*

*III. Los objetivos de mejora deseados.*

*IV. El presupuesto aproximado que demandará la implementación del Anteproyecto, avalado por la autoridad competente del organismo.*

La Dirección Provincial de Gestión Pública evaluará la viabilidad del Anteproyecto y, de acuerdo a la temática de la que se trate, enmarcará el mismo en alguno de los Subprogramas del presente Programa. La Dirección de Programas de Innovación brindará asesoramiento técnico, respecto a las metodologías adecuadas para el logro de los objetivos propuestos, analizará la correspondencia del presupuesto en relación con el Anteproyecto presentado y determinará la oportunidad de las articulaciones con los restantes actores.

El organismo firma un Convenio de Asistencia Técnica para la elaboración, implementación y evaluación del Proyecto de Mejora Institucional.

En caso que el organismo posea un Proyecto ya elaborado, previa revisión y aceptación por parte de la Dirección Provincial de Gestión Pública, el Convenio de Asistencia Técnica se realizará solamente para la implementación y evaluación del mismo.

Una vez aprobado el Anteproyecto se remitirá el mismo a la DPP para su evaluación y aprobación.

De ser aprobado, la DPP enviará el Anteproyecto a la DPGP para que ésta lo incorpore al presente Programa a través de una Disposición. Dicha acto deberá remitirse a la Dirección Provincial de Presupuesto para su conocimiento.

La Dirección de Programas de Innovación analizará la eficiencia, eficacia, efectividad, rendimiento y resultado del Proyecto de Mejora Institucional, e informará de lo concluido a la DPGP y a la Dirección Provincial de Presupuesto.

Finalmente el Organismo asistido propondrá nuevas acciones con miras a la mejora continua, con la consiguiente retroalimentación del programa.

### **3.6 Metodología de participación de la Dirección Provincial de Presupuesto**

Una vez aprobada la viabilidad del anteproyecto por parte de la Dirección Provincial de Gestión Pública, el mismo será remitido a la Dirección Provincial de Presupuesto a efectos de su análisis y posterior autorización.

Una vez autorizado el anteproyecto por la Dirección Provincial de Presupuesto, será remitido a la Dirección Provincial de Gestión Pública para su incorporación al presente Programa, adjuntando si así lo considerara, los parámetros e indicadores que debieran ser incluidos, al menos, para el monitoreo y evaluación a ser realizado por la Dirección de Programas de Innovación.

Cabe destacar que la Dirección Provincial de Presupuesto se reserva la facultad de proponer el estudio de los anteproyectos que considere convenientes, a efectos de ser incluidos en el presente Programa.

### **3.7 Metodología de abordaje de la Dirección Provincial de Gestión Pública: Asistencias Técnicas y Auditorías de los Proyectos de Mejora**

Se aplicarán dos metodologías para llevar adelante los Proyectos de Mejora Institucional de los organismos que se adhieran al presente programa:

#### **3.7.1 Asistencia Técnicas**

Se define a la Asistencia Técnica como el conjunto de acciones orientadas al fortalecimiento de las organizaciones a través de la actuación de equipos de trabajo que recuperan, fortalecen y proponen buenas prácticas de gestión, con un marco estratégico

centrado en las necesidades de la organización y alineados a los planes y programas de gobierno. Estas asistencias se realizan a través de equipos de trabajo integrados por miembros de una o más dependencias de la subsecretaría.

Las asistencias técnicas tienen como principal finalidad la mejora continua de la capacidad de gestión de manera de poder lograr los resultados propuestos a partir de la mejora del funcionamiento de los organismos.

Es un espacio de consulta y asesoramiento que acompaña a los organismos en la búsqueda de las soluciones a sus problemas de gestión que obstaculizan el logro de sus objetivos.

Todas las asistencias técnicas se desarrollan conforme a un plan de trabajo y deberán elaborarse y presentarse los siguientes informes: de diagnóstico inicial, de avance, final, ejecutivo y de evaluación de impacto.

### **3.7.2 Auditorias de los Proyectos de Mejora**

La auditoria es un control selectivo, efectuado por agentes de la Dirección de Programas de Innovación, distinto del que realiza la asistencia técnica, con el objetivo de obtener información suficiente para evaluar el funcionamiento y los resultados del Proyecto de Mejora.

La Auditoria permite evaluar la forma en que se cumple con los objetivos de mejora establecidos por la organización, su efectividad en la planificación, organización, dirección y control de las actividades y la eficacia de las decisiones, así como los resultados alcanzados a partir de la incorporación de las mismas.

Se realizan conforme a un plan de auditoria con el propósito de revisar y apreciar el desarrollo de los procesos y procedimientos, en el marco de los objetivos trazados y de los resultados planteados. Todo es revisado en términos de su contribución a la eficiencia de la gestión y especialmente a evaluar si hubo mejoras en los resultados logrados por los organismos a partir de la implementación del Proyecto de Mejora.

El producto final de la misma es un informe escrito cuyo enfoque debe estar orientado a verificar el desarrollo de buenas prácticas de gestión que permitan el cumplimiento de los resultados esperados, como también detectar oportunidades de mejoras de la calidad institucional.

El informe de la Auditoria del Proyecto de Mejora deberá determinar el reconocimiento presupuestario correspondiente.

## **3.8 Lineamientos estratégicos del Programa**

Los lineamientos estratégicos son transversales a todos los subprogramas y se desarrollan en los proyectos que elaboran los organismos que adhieran al presente Programa.

La consideración permanente de estos lineamientos crea las condiciones necesarias para asegurar la integralidad y la sustentabilidad de los proyectos.

### **3.8.1 Monitoreo y Evaluación de los Resultados del Proyecto de Mejora Institucional**

Uno de los mayores problemas que presentan las organizaciones públicas es la falta de instrumentos que permitan evaluar de manera permanente las posibles desviaciones en los proyectos, por ello, el monitoreo y evaluación es un requisito indispensable para la mejora continua de las mismas.

El Monitoreo es el proceso continuo y sistemático mediante el cual se verifica la eficiencia y la eficacia de un proyecto mediante la identificación de sus resultados y

debilidades. Es el responsable de preparar y aportar la información que hace posible sistematizar resultados y procesos, por lo tanto, es un insumo básico para la Evaluación.

La Evaluación es el proceso integral y continuo de investigación y análisis de los cambios más o menos permanentes que se materializan en el mediano y largo plazo, como una consecuencia directa o indirecta del quehacer de un proyecto. Es un proceso que busca determinar de la manera más precisa y objetiva posible, la eficacia, eficiencia y efectividad de los proyectos en función de sus objetivos y sus resultados.

La principal diferencia entre el monitoreo y la evaluación es que el primero se concentra en los indicadores de insumo, proceso y producto, mientras que la evaluación analiza, principalmente, los indicadores de efecto e impacto. Además, el monitoreo es un sistema de seguimiento continuo, en el que la información se recoge permanentemente. En el caso de la evaluación, por su parte, se elige un momento en el tiempo y se compara esta situación con otra del pasado.

Seguir este lineamiento permitirá reunir evidencia correcta acerca de los resultados y limitantes en la implementación del Proyecto de Mejora Institucional implementado por cada organización que adhiera al programa, posibilitando tomar las medidas correctivas durante el transcurso de su desarrollo.

Asimismo, posibilitará incorporar la cultura de la medición, evaluación y control en los organismos de la Administración Pública y detectar oportunamente los problemas y desvíos para posibilitar la aplicación de las medidas correctivas correspondientes.

### **3.8.2 Satisfacción del Ciudadano y Transparencia de la Gestión**

El índice de satisfacción ciudadana se define como el grado de satisfacción que los ciudadanos tienen sobre el desempeño de las diferentes áreas de la Administración Pública. Se entiende por satisfacción la razón, acción o modo con que se responde enteramente a una queja, expectativa o razón contraria, pactando acuerdos que permitan conciliar intereses.

Para su cumplimiento le corresponde al Estado implementar las metodologías de gestión que propendan a la mejora de su capacidad institucional de manera de responder, efectivamente, a las demandas ciudadanas. Debe considerarse además que la calidad de las políticas públicas está íntimamente ligada a la participación ciudadana y a la transparencia en la gestión.

Asimismo, es necesario incorporar a la cultura de las organizaciones la difusión de resultados como elemento imprescindible para garantizar la transparencia de la gestión, y detectar las necesidades de los ciudadanos en relación con los bienes y servicios que brinda la organización; como así también medir el grado de satisfacción del ciudadano y de los agentes públicos en relación con la gestión de los organismos del Estado y de los resultados logrados.

### **3.8.3 Capacitación**

La Capacitación es un proceso educacional de carácter estratégico aplicado de manera sistémica y organizada, mediante el cual se desarrollan conocimientos, habilidades y valores específicos, relativos al trabajo y al ambiente laboral.

Es un componente herramental necesario e imprescindible para garantizar el éxito de todo cambio e innovación, ya que contribuye no sólo en el desarrollo de aptitudes, sino también en la adopción de actitudes positivas.

El alcance de la capacitación no debe limitarse solamente a sus aportes para mejorar la productividad de la organización, sino también debe ser percibida desde los efectos culturales y sociales que produce. En las organizaciones públicas los procesos de capacitación no solamente impactan en el rendimiento de los trabajadores sino también

en la relación entre los beneficiarios y la organización y en los resultados alcanzados por esta. Los agentes públicos son los que tienen contacto directo con los ciudadanos. Como tales son los que perciben y traducen las necesidades de los mismos a la organización y son, además, la cara visible del Estado ante ellos.

Por ello es necesario proporcionar a los agentes públicos, a través de un proceso progresivo y permanente, los conocimientos, habilidades y actitudes necesarios para el desempeño eficiente de sus tareas y el logro de los resultados organizacionales, en el marco del Proyecto de Mejora Institucional.

Además implica desarrollar los conocimientos y habilidades necesarios para el desempeño en los distintos puestos de trabajo involucrados en el Proyecto de Mejora Institucional; mejorar el compromiso con la tarea, con la institución y con los resultados; como así también adoptar el uso de las nuevas tecnologías adecuadas al desarrollo institucional.

Es importante lograr actitudes favorables en la conformación de equipos de trabajo mejorando la comunicación y la empatía y contribuir a la creación de un ambiente apropiado para el desarrollo de los procesos.

#### **3.8.4 Gestión de RR. HH.**

La gestión de Recursos Humanos es de carácter estratégico como componente herramental, necesario e imprescindible para garantizar el éxito de todo proyecto.

En el ámbito público, la adecuada gestión de recursos humanos debe compatibilizar los objetivos de eficacia y eficiencia con los requerimientos de igualdad, mérito e imparcialidad como garantía de la mayor calidad de los servicios públicos prestados a los ciudadanos.

Para la concreción del Proyecto de Mejora Institucional de los organismos, resultará importante disponer de sistemas de información sobre el personal capaz de permitir un conocimiento real y actualizado de las disponibilidades cuantitativas y cualitativas de recursos humanos existentes.

Los mecanismos y procedimientos de planificación de recursos humanos deberán hacer posible la correcta distribución de los recursos disponibles, la redistribución flexible de las personas en función de las necesidades organizativas y un reparto adecuado de la carga de trabajo entre las diferentes unidades y ámbitos organizativos en función de las características del Proyecto.

Por ello es necesario implantar la cultura del análisis de las necesidades del personal en función de los procesos organizacionales.

Por otra parte surge la necesidad de adecuar su organización y colaborar en la promoción de los agentes públicos afectados al Proyecto de Mejora Institucional de manera de asegurar el logro de los resultados esperados y definir mecanismos para la conformación y reorganización de recursos humanos en función de los procesos afectados en los Proyectos de Mejora Institucional.

#### **3.8.5 Tecnologías de la información y la comunicación (Tics)**

Una plataforma de modernización que impulse buenas prácticas de gestión puede definirse como la combinación eficaz de TICs, la revisión de productos y procesos organizacionales y la profundización de los cambios culturales promovidos, teniendo siempre al ciudadano, no como abstracción sino como eje central de la construcción conjunta de un Estado moderno.

La utilización de nuevas tecnologías procura facilitar el acceso y disponibilidad de todos los ciudadanos a la información pertinente a sus intereses, a la que se vincule con la gestión pública y en particular, a aquella vinculada con algunos servicios

gubernamentales de importancia para el día a día de los ciudadanos.

En este marco se procura promover, apoyar y difundir las TICs en las principales actividades de la Administración Pública con el objeto de mejorar la calidad de los bienes y servicios públicos y acercar el gobierno al ciudadano.

Para ello es fundamental coordinar la labor interjurisdiccional e interdisciplinaria que permita que en los proyectos de mejora se utilicen TICs dentro del marco normativo vigente e impulsen aplicaciones flexibles y dinámicas para todos los segmentos sociales.

Esto posibilita consolidar el uso intensivo de las nuevas tecnologías de información y comunicación (TICs) para mejorar los servicios e información ofrecidos a los ciudadanos, aumentando la eficiencia y eficacia de la gestión pública, incrementando la transparencia del sector público y la participación ciudadana.

Este lineamiento apunta a que en las nuevas formas de servicio se considere la dimensión geográfica (dónde se accede), la dimensión social (quién accede) y la dimensión temporal (cuándo se accede), asegurando la equidad del acceso en dichas dimensiones.

Es menester procurar que los servicios provistos mediante el uso de TICs por parte del Estado, sean simples y sencillos para los ciudadanos.

### **3.8.6 Reingeniería de Procesos y Procedimientos**

La organización es un sistema que interactúa con el medio que capta insumos, los procesa y entrega resultados con forma de bienes/productos y servicios para satisfacer las necesidades de los ciudadanos. Bajo este marco las organizaciones realizan diversas actividades encadenadas en procesos para el logro de sus objetivos institucionales.

Un proceso se define entonces como el conjunto articulado de actividades en forma lógica para la agregación de valor. Los procesos son entonces la materialización operativa de los objetivos de una organización, realizados por los distintos actores intervinientes que son aquellos que aportan su trabajo personal o en equipo.

Se identifican en el ámbito de la administración pública, procesos sustantivos o primarios, procesos de apoyo y procesos de gestión.

El procedimiento es un conjunto de tareas que se relacionan con la finalidad de cumplir el objetivo parcial de un proceso que se sigue repetidamente. Dichas tareas y su método de ejecución constituyen lo que habitualmente se conoce como rutina de trabajo.

La reingeniería constituye una recreación de las actividades y procesos de la organización, a efectos de lograr mejoras significativas en un tiempo dado. Asimismo implica volver a crear los procesos a la luz de las nuevas ideas, técnicas, metodologías.

### **3.8.7 Articulación interinstitucional**

El concepto de "relación o articulación interjurisdiccional e interinstitucional" implica la búsqueda del consenso entre dependencias de distintas jurisdicciones, tanto en la instancia de diagnóstico como en la formulación e implementación de proyectos de mejoras que den respuesta a las necesidades de la comunidad y manifestadas en la agenda de gobierno.

Se considerará especialmente que dicha gestión integrada, contribuya a alcanzar con mayor calidad y eficacia los resultados de las políticas públicas.

A partir de estos conceptos, cada actor aporta la capacidad, habilidad, destreza o recurso que se convierte en su contribución individual y resulta complementaria con las capacidades y recursos de los otros actores participantes.

De este modo, la construcción de un espacio de trabajo conjunto a través de mecanismos de articulación - comisión, foro, mesas de trabajo, etc. - implica no sólo una

mayor interdependencia entre los actores, sino también una relación superadora para mejorar el desempeño de gestión y lograr mejores resultados.

El concepto de articulación considera que los actores se vinculan a partir de intereses comunes y/o desde relaciones asimétricas, en función de la diferente posición que ocupa cada actor en términos de recursos económicos, organizacionales, etc.

Para su cumplimiento el Programa procura implementar las metodologías de gestión que propendan a la articulación institucional de manera de responder, efectivamente, a las demandas ciudadanas en cuanto a los resultados esperados a partir de la implementación del Proyecto de Mejora Institucional.

Es necesario crear ámbitos y mecanismos de encuentro y coordinación entre las distintas jurisdicciones (municipales, provinciales, nacionales e internacionales), con el fin de contribuir a la mejora continua de la calidad institucional en el sector público para lograr mayor eficacia, eficiencia, y la transparencia en el quehacer estatal.

### **3.8.8 Comunicación intra e interinstitucional**

Un sistema de comunicación debe comprender estrategias, mecanismos y medios empleados o utilizados para vincular personas, transmitir mensajes, logro de consensos y acuerdos así como de mejores resultados de gestión.

Para ello se pueden utilizar diferentes herramientas comunicativas, como carteleras, boletines internos-externos-mixtos, correo postal o virtual, Intra e Internet, buzón de quejas y sugerencia, reuniones de gabinete, jornadas, mesas de trabajo, publicaciones, etc.

Todas ellas aplicadas para recuperar el sentido de la gestión pública y el diálogo con la comunidad, transparentando los actos de gobierno y gestión con la consiguiente legitimación de las instituciones públicas frente al ciudadano.

## **3.9 Subprogramas**

La Dirección Provincial de Gestión Pública enmarcará los Proyecto de Mejora Institucional de los organismos que soliciten su inclusión en el presente Programa, en función de los siguientes Subprogramas ProMeCI:

- I. Implementación y mantenimiento de SGC en los organismos de la Administración Pública. Certificaciones de normas ISO: 9001; 14000, IRAM 3800.
- II. Implementación de Carta Compromiso con el Ciudadano (CCC).
- III. Diseño y desarrollo de un Modelo de Gestión por Objetivos y Resultados.
- IV. Laboratorio Six Sigma.
- V. Proyectos Evolutivos.

En el ámbito de la administración pública se aplican desde ya hace varios años metodologías de gestión con finalidades específicas, que se materializan en experiencias exitosas y que han contribuido a mejorar la gestión. Este programa se conforma de un conjunto de subprogramas que surgen de la consideración de dichas experiencias ya consolidadas.

El desarrollo de los subprogramas exige, además, que se establezcan las metas anuales a alcanzar para cada uno de ellos con el objeto de su evaluación.

El programa ofrece que los organismos de la APP realicen sus Proyectos de Mejora Institucional teniendo en cuenta los subprogramas que a continuación se mencionan:

### **3.9.1 Implementación y mantenimiento de SGC**



Desde el año 2004, la Subsecretaría de Modernización del Estado (Ex Subsecretaría de la Gestión Pública) es el órgano responsable de la coordinación integral de los mecanismos necesarios para implementar Sistemas de Gestión de Calidad, articulando para esto con los organismos demandantes de estos sistemas y con el Instituto Argentino de Normalización (IRAM), como entidad que propone y garantiza estándares de calidad en materia de procesos organizacionales .

La gestión de la calidad procura la mejora continúa de los procesos que desarrolla un Organismo interrelacionando las actividades de manera de optimizar la asignación de recursos y garantizar la provisión de servicios/productos y la obtención de resultados.

Este sistema supone la existencia de un sistema documental (Manual de Calidad, Manuales de Procedimientos, Procedimientos Documentados, Guías o Instrucciones Técnicas, Formularios, Registros) y Responsables de Calidad (Representante de la Dirección, Responsables de Procesos, Comités de Calidad) que velarán por el cumplimiento de lo dispuesto en el cuerpo normativo.

Dicha política conlleva, también, el desarrollo sistemático de actividades de intercambio de ideas, proyectos y experiencias en materia de calidad en la gestión entre diferentes actores, a nivel municipal, provincial, nacional e internacional.

### **3.9.2 Implementación de Carta Compromiso con el Ciudadano (CCC)**

La Carta Compromiso con el Ciudadano busca mejorar la relación de las organizaciones de la APP con el ciudadano, potenciando su derecho a ser escuchados, informados y a recibir una respuesta o solución cuando el bien o servicio no se presta como debería. Su desarrollo debería implicar un reconocimiento explícito de los derechos de los ciudadanos, como así también un compromiso claro de las organizaciones para prestar sus servicios con determinados niveles de eficiencia.

### **3.9.3 Gestión por Objetivos y Resultados**

La Gestión por Objetivos y Resultados constituye un modelo de intervención que al ser implementado en los organismos de la Administración Pública Provincial promoverá y desarrollará una gestión orientada a resultados y a una nueva concepción de las organizaciones públicas, al dotarla de un conjunto de metodologías y técnicas para lograr consistencia y coherencia entre los objetivos del gobierno y los planes estratégicos y operativos de cada uno de los organismos.

### **3.9.4 Laboratorio Six Sigma**

La metodología Six Sigma conlleva una transformación cultural de la organización, basada en el liderazgo comprometido de la alta dirección, que enfoca en la implementación de procesos de mejora, proyecto por proyecto, con el propósito de producir impactos significativos en la mejora de la gestión, en el corto/mediano plazo.

Los proyectos en los que se trabajará, estarán claramente definidos y planificados; deberán contar con el acuerdo de la alta dirección; a su vez se identificarán y cuantificarán los objetivos a alcanzar.

Para lograr la incorporación de esta poderosa metodología de mejora se creará un equipo de trabajo que contará con la participación de un agente de cada uno de los ministerios y secretarías del poder ejecutivo provincial, con la coordinación de la Dirección Provincial de Gestión Pública. Su objetivo será la utilización de 6 sigma para la mejora de procesos de la APP.

### 3.9.5 Proyectos Evolutivos

La capacidad de quien conduce las organizaciones de la administración pública provincial, se destaca al reconocer la importancia de revisar y cuestionar lo que sucede en ellas y en particular los resultados que éstas alcanzan.

Asumir la necesidad de “mirarlas desde afuera y desde adentro” con un sentido crítico, constructivo e innovador, constituye el desafío de los tiempos presentes.

La innovación es el potencial de que puede disponer un sistema organizacional, para reaccionar a un cambio inevitable que, aprovechando la habilidad creadora de las personas, lo dirige y es capaz de orientar los propios procesos adaptativos en un sentido deseado.

La falta de capacidad de innovación no quiere decir inmovilidad, ya que el cambio es permanente e intrínseco a las organizaciones; lo que significa es que se está cambiando pero sin conocer el destino hacia donde se está orientado, ni los resultados que se están alcanzando con ese cambio.

La consideración del contexto debe guiar la acción y las organizaciones deben estar dotadas de la necesaria flexibilidad para adaptarse a las demandas del medio.

La formulación de un Proyecto Evolutivo, se concibe como la práctica de un equipo multidisciplinario que, haciendo uso de sus conocimientos y habilidades y estableciendo interrelaciones grupales, interpretan la visión de mejora de la organización que lo solicita.

### 3.10 Sistema de Reconocimientos Presupuestarios

Las características de los proyectos o los logros obtenidos en la aplicación de los subprogramas, podrán distinguirse con alguna de las siguientes modalidades de “**reconocimientos presupuestarios**”:

- Financiación de Proyectos.
- Créditos presupuestarios adicionales.
- Incentivos asociados a la productividad y a los resultados de gestión.

La financiación de proyectos, es considerada, para aquellos proyectos que atiendan la problemática de: *atención al ciudadano, transparencia en la gestión, monitoreo y evaluación y reingeniería de procesos*.

La aplicación de los créditos presupuestarios adicionales y los incentivos asociados a la productividad y a los resultados de gestión, previstos en este programa, se realiza sobre la base de los *informes de las Auditorías del Proyecto de Mejora, con resultado favorable por parte de la DPGP*.

#### 3.10.1 Financiación de Proyectos

Esta modalidad consiste en el financiamiento del Proyecto de Mejora Institucional a través de aportes otorgados por la Dirección Provincial de Presupuesto, basado en el informe favorable de la Dirección Provincial de Gestión Pública que así lo recomienda.

Una vez definido el Proyecto e incorporado el organismo al presente Programa, de responder a la problemática de: *atención al ciudadano, transparencia en la gestión, monitoreo y evaluación y reingeniería de procesos*, se remite el mismo a la Dirección Provincial de Presupuesto para que analice, acuerde y prevea su futuro financiamiento, de corresponder.

El otorgamiento de estos aportes se efectuará por etapas y estará asociado a los Informes de Auditoría del Proyecto de Mejora realizados por los equipos técnicos de la

DPGP y DPP, que plasmarán el grado de avance en la implementación, los resultados alcanzados y aconsejará la continuidad del financiamiento.

### **3.10.2 Créditos Presupuestarios Adicionales a partir de reasignación presupuestaria de la DPP**

Este sistema parte de la concepción de que la mejora de la calidad institucional, puede traducirse en una gestión más eficiente de los recursos, de manera de cumplir con los objetivos propuestos y lograr mejores resultados con un nivel de recursos menor al previsto. Este sistema se relaciona con los indicadores cuantitativos de tipo presupuestario.

Desde este sentido, se propone premiar a los organismos que incorporados al programa, al cierre de sus ejercicios presenten saldos disponibles en los presupuestos asignados a las partidas de bienes de consumo y de servicios no personales, en el marco de un ahorro generado a través de buenas prácticas.

Este reconocimiento es de carácter progresivo y para el primer año de incorporación consiste en hasta un 50% de los saldos de los programas presupuestarios / partidas, que se adicionará a la partida de bienes de uso u otras a acordar, para el siguiente ejercicio. En los años subsiguientes se prevé incrementar el porcentaje de reasignación de partidas de manera que el organismo reincorpore el 100% de su ahorro, siempre que quede demostrada la mejora continua.

### **3.10.3 Incentivos asociados a la Productividad y a los resultados de gestión**

Dado que el programa entiende que algunos aspectos de la calidad institucional y la eficiencia en la gestión de los recursos no se traducen en un ahorro presupuestario, se promueve el otorgamiento de reconocimientos pecuniarios instrumentados a partir de subsidios que otorgará la DPP.

Se instrumentarán a partir de transferencias de la Dirección Provincial de Presupuesto a los organismos del programa, con afectación específica a las categorías programáticas y partidas del clasificador por objeto del gasto concordado, en virtud de los resultados de gestión alcanzados por cada organismo a partir de la implementación del Proyecto de Mejora detectados en las Auditorias.

## **3.11 Evaluación del Programa**

### **3.11.1 Marco conceptual**

La evaluación es un proceso sistemático y continuo, que genera información acerca del efecto o impacto de un programa, con el objeto de contribuir a adoptar una decisión sobre la trascendencia del mismo. Permite además la determinación de la medida en que un programa logró sus objetivos, las razones por las cuales no los alcanzó y la relación existente entre los efectos del programa y una amplia diversidad de variables del contexto.

A modo de síntesis puede decirse que:

- La evaluación de programas es un proceso que consiste en valorar si un programa logró o no alcanzar los objetivos para los que fue ideado.
- No deberá ser abordada desde un punto de vista de control o fiscalización, sino como una etapa más del proceso de planificación, que da garantías: *de lo que se hará, lo que se está haciendo, o lo que ya se ha terminado.*
- Debe ser entendida como un apoyo imprescindible para la toma de decisiones, como un aprendizaje continuo de los errores y aciertos que servirá para modificar

- actuaciones y conductas futuras.
- Además debe permitir demostrar a los beneficiarios, que la aplicación de los recursos públicos, es la más adecuada.

La evaluación, responde a la necesidad de poner en valor los resultados alcanzados y la identificación de los factores que han dificultado la consecución de los objetivos propuestos inicialmente, con el fin de mejorar futuras planificaciones.

Los resultados de la evaluación permitirán:

- Promover el conocimiento sobre las actividades previstas y cómo se han desarrollado.
- Proporcionar información pública sobre los resultados conseguidos.
- Mejorar las decisiones sobre la continuidad del programa.
- Comprobar la utilidad del programa.
- Servir de base para el mejoramiento continuo.
- Comprender los límites y aciertos de un programa.

### **3.11.2 Momentos de evaluación**

El presente programa tendrá tres momentos de evaluación:

- Evaluación a Priori (ex-ante): Ayuda a ajustar a medida el plan operativo y facilita su aplicación.
- Evaluación Intermedia: se desarrolla durante la ejecución del Programa en los organismos adherentes, analizándose fundamentalmente los resultados de las primeras intervenciones, de acuerdo con los plazos y medios previstos para cada una de ellas, y los objetivos correspondientes propuestos inicialmente. Contribuye a detectar asimetrías y, en caso de ser necesario, a la toma de decisiones para efectuar ajustes.
- Evaluación Final (ex-post): contribuye a cuanti-calificar el valor aportado por las intervenciones y su impacto. Esta evaluación se reflejará en un Informe Final donde constará el grado de implementación del ProMeCI en los organismos y el de cada Subprograma en particular en función de los objetivos planteados.

### **3.11.3 Metodología de evaluación para el Programa Provincial**

Se prevé una metodología de evaluación continua, con informes periódicos, ya que el sistema comenzará a utilizarse una vez que se inicie la implementación del programa.

Para ello se definirán indicadores verificables objetivamente, tanto cuantitativos como cualitativos, vinculados con cada uno de los mencionados objetivos específicos, que ayuden a determinar el grado de realización de los mismos. Se fijarán también los criterios de evaluación.

La definición de los indicadores y los criterios, posibilitará luego elegir y elaborar los diversos instrumentos para recabar los datos necesarios, dependiendo del tipo de indicador. Los mismos pueden ser, entre otros: análisis de registros, análisis de contenidos, cuestionarios, entrevistas y todo otro instrumento que se adapte a las necesidades del relevamiento.

## **4 CONCLUSIONES**

La Subsecretaría de Modernización del Estado de la Secretaría General de la Gobernación de la Provincia de Buenos Aires, es el organismo rector respecto del diseño, implementación y ejecución de planes programas y acciones referidas al mejoramiento de

la calidad de la gestión, la atención de los ciudadanos, la aplicación de modalidades administrativas innovadoras y los mecanismos de transparencia, participación ciudadana y control social de la gestión pública.

Alineada a la conceptualización de la modernización del estado como un proceso de mejora que se retroalimenta con sus propias experiencias y teniendo en cuenta el valor aportado por la continua reflexión sobre las mismas, se genera la necesidad de contar con un programa integrado que potencie la diversidad de ofertas para incrementar la calidad institucional y que cuente a su vez con la sinergia de un “aliado” estratégico que vea potenciado el logro de sus objetivos, con la implementación del mismo; tal como es la Dirección Provincial de Presupuesto.

El Programa Provincial de Mejora de la Calidad Institucional, es una respuesta innovadora a nivel Provincial pues sobre la base de sus *lineamientos estratégicos*, ofrece un conjunto de *Subprogramas* orientados al fortalecimiento de las organizaciones y propone un *mecanismo de incentivos* para los organismos que ingresan al mismo.

En conclusión, en la Provincia de Buenos Aires, el **ProMeCI** intenta llevar a la práctica el debate sobre cómo **mejorar la capacidad de respuesta del Estado**; para **incrementar la transparencia de la gestión**, con la finalidad de alcanzar resultados de gestión que contribuyan a la **satisfacción de la ciudadanía** en relación a la provisión de bienes y servicios públicos.

Esto se lleva a cabo a través de una serie de subprogramas y mediante la realización de asistencias técnicas que presentan nuevas formas de trabajo a los agentes encargados de implementar los proyectos propios de una política pública. Buscando incorporar *criterios de eficiencia* en un actor fundamental de las políticas que la *ciudadanía demanda para mejorar su calidad de vida*.

## 5 BIBLIOGRAFIA

- BONNEFOY, Juan Cristóbal. Curso-Seminario: "Políticas Presupuestarias y Gestión por Resultados: Indicadores de Desempeño en el Sector Público". ILPES / CEPAL. República Dominicana, marzo de 2006.
- CARTA IBEROAMERICANA DE CALIDAD EN LA GESTIÓN PÚBLICA. Aprobada por la X Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado. CLAD. San Salvador, El Salvador, 26 y 27 de junio de 2008.
- CONSEJO FEDERAL DE LA FUNCIÓN PÚBLICA. SUBSECRETARÍA DE LA GESTIÓN PÚBLICA. JEFATURA DE GABINETE DE MINISTROS DE LA NACIÓN. "Guía de conceptos claves en materia de modernización estatal y calidad institucional".
- CONSEJO FEDERAL DE LA FUNCIÓN PÚBLICA. SUBSECRETARÍA DE LA GESTIÓN PÚBLICA. JEFATURA DE GABINETE DE MINISTROS DE LA NACIÓN. "Principios y recomendaciones para una carrera profesional administrativa en las administraciones provinciales de la República Argentina", 2006.
- DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA, GOBIERNO DE LA REPÚBLICA DE COLOMBIA. "Manual Operativo del Premio Nacional de Alta Gerencia". Bogotá D.C. Julio 2007.
- INSTITUTO LATINOAMERICANO Y DEL CARIBE DE PLANIFICACIÓN ECONÓMICA Y SOCIAL. BOLETÍN DEL INSTITUTO N°13. Noviembre de 2003.
- LUSTHAUS, Charles; ADRIEN, Marie-Hélène; ANDERSON, Gary; CARDEN, Fred y MONTALVÁN, George Plinio. "Evaluación Organizacional: Marco para mejorar el desempeño". Banco Interamericano de Desarrollo (Washington, D.C.) - Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo. Ottawa, Canadá 2002.
- MATUS, Carlos. "Los tres cinturones del Gobierno", Caracas: Fundación ALTADIR. 1997-2.
- MATUS, Carlos. "Política, Planificación y Gobierno", Caracas: Fundación ALTADIR. 1987.
- MINISTERIO DE GOBIERNO DE LA PROVINCIA DE BUENOS AIRES. "Descentralización y fortalecimiento del estado". Ponencias presentadas en el marco del seminario internacional.. Junio 2005.
- OFICINA NACIONAL DE INNOVACIÓN DE GESTIÓN. SUBSECRETARÍA DE LA GESTIÓN PÚBLICA. JEFATURA DE GABINETE DE MINISTROS DE LA NACIÓN. "La Gestión Pública por Objetivos y Resultados: Una visión sistémica", 2007.
- ONRUBIA FERNÁNDEZ, Jorge. "Motivación, incentivos al desempeño y carreras profesionales en el sector público". Presupuesto y Gasto Público 41/2005: 145-171 Secretaría General de Presupuestos y Gastos 2005, Instituto de Estudios Fiscales.
- PLISCOFF VARAS, Cristian. "Sistemas de incentivos monetarios y reforma del Estado: elementos para una discusión necesaria". X Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Santiago, Chile, 18 - 21 Oct. 2005.
- PODER EJECUTIVO NACIONAL. Código de Ética de la Función Pública, 1999., aprobado por Decreto N° 41/99.
- PRIOR, Diego y SURROCA, Jordi. "Eficiencia y Sector Público: cómo mejorar el control de la gestión pública". Revista Asturiana de Economía - RAE N° 31 2004.
- PROYECTO DE MODERNIZACIÓN DEL ESTADO, JEFATURA DE GABINETE DE MINISTROS DE LA NACIÓN. "La Modernización del Estado y la Gestión Pública por Resultados en la Argentina: Experiencias y desafíos del Proyecto de Modernización del Estado".
- PROYECTO DE MODERNIZACIÓN DEL ESTADO, JEFATURA DE GABINETE DE MINISTROS DE LA NACIÓN. "Macroestructura. La construcción del Estado y los Bienes Públicos", 2006.

- PROYECTO DE MODERNIZACIÓN DEL ESTADO - JEFATURA DE GABINETE DE MINISTROS. "LECTURAS SOBRE EL ESTADO Y LAS POLÍTICAS PÚBLICAS: Retomando el debate de ayer para fortalecer el actual". Octubre 2007.
- SUBSECRETARIA DE LA GESTIÓN PÚBLICA – JEFATURA DE GABINETE DE MINISTROS. "Guía para la elaboración de la Carta Compromiso con el Ciudadano" - Programa Carta Compromiso con el Ciudadano. Julio 2007.