

SEXTO CONGRESO ARGENTINO DE ADMINISTRACION PÚBLICA

Resistencia, Chaco

Argentina

**PANEL: HERRAMIENTAS PARA FORTALECER LA CAPACIDAD DE GOBIERNO FRENTE A LA
COMPLEJIDAD**

Título de la ponencia: SUITE DEL GOBERNANTE
HERRAMIENTAS PARA FORTALECER LA TOMA DE DECISIONES
EN LA OFICINA DE GOBIERNO

Autor: Marcos Jasin

Buenos Aires, Mayo 2011

INDICE DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	3
1. FUNDAMENTOS DE LA SUITE DEL GOBERNANTE	4
2. MARCO CONCEPTUAL	5
3. LOS SISTEMAS QUE COMPONEN LA SUITE DEL GOBERNANTE	6
4. SG AGENDA - HERRAMIENTA 1	7
4.1. Marco conceptual.....	7
4.2. Funcionalidades	8
5. SG PRODUCCION - HERRAMIENTA 2	13
5.1. Marco conceptual.....	13
5.2. Funcionalidades	15
6. SG COMPROMISOS – HERRAMIENTA 3	19
6.1. Marco conceptual.....	19
6.2. Funcionalidades	20
7. INCORPORACION DE LA SUITE DEL GOBERNANTE A LA ORGANIZACION.....	24

SUITE DEL GOBERNANTE: HERRAMIENTAS PARA FORTALECER LA TOMA DE DECISIONES EN LA OFICINA DE GOBIERNO

INTRODUCCIÓN

El presente documento trata sobre el desarrollo de un conjunto de herramientas informatizadas por la FUNDACIÓN DESARROLLO DE CIENCIAS Y MÉTODOS DE GOBIERNO - (CIGOB - denominadas como la "SUITE DEL GOBERNANTE"

Actualmente los Gobernantes tienen frente a si un escenario que cambia con velocidad; donde coexisten viejas necesidades sociales que no han sido satisfechas junto a nuevas exigencias impulsadas por diversos Actores Sociales, una brecha social entre ricos y pobres que tiende a profundizarse, la comunicación global expresando los problemas y demandas de la Sociedad con suma intensidad y rapidez.

El Gobernante debe intervenir sobre esa realidad y solucionar problemas de la gente. El tiempo de gestión es normalmente corto; los recursos son escasos, y debe tomar decisiones con rapidez y eficacia.

Los objetivos que define para su gestión deben convertirse en resultados concretos. Pero en el funcionamiento de su Oficina, encuentra debilidades para establecer y movilizar acciones en la Organización que dirige.

La SUITE DEL GOBERNANTE viene a dar soporte al Nivel de Conducción de las Organizaciones Públicas y los Sectores de Responsabilidad en la Producción Institucional en el desarrollo de un conjunto de procesos que son críticos para la eficacia de la gestión y redundar en mejores bienes y servicios para la sociedad.

Bajo esta premisa se han desarrollado los tres sistemas que componen la SUITE DEL GOBERNANTE:

- 1) **SG Agenda**, sistema dirigido a fortalecer mecanismos de procesamientos de problemas y administración del tiempo en la Oficina del Gobernante,
- 2) **SG Producción**, el cual se orienta a posibilitar la formulación del Plan Productivo de la Organización y su directa vinculación con el Presupuesto y la asignación de recursos, y
- 3) **SG Compromisos**, herramienta que posibilita definir responsabilidades por objetivos, monitorear la marcha del plan, rendir cuentas por resultados, disparar alertas tempranas y corregir desvíos.

La SUITE DEL GOBERNANTE, es una solución tecnológica ya desarrollada e implementada en distintas Organizaciones Públicas para fortalecer las Oficinas de Gobierno.

1. FUNDAMENTOS DE LA SUITE DEL GOBERNANTE

Gobernar es transformar la realidad en el sentido deseado. Se trata de resolver los problemas de la gente. Y los problemas les plantean hoy nuevos desafíos a superar por los Gobernantes

En nuestro País y en la región de América Latina se presenta hoy un escenario de mayor incertidumbre, con cambios muy veloces, existen las viejas necesidades sociales insatisfechas y emergen nuevas demandas motorizadas por el surgimiento de otros Actores Sociales, el crecimiento económico no es suficiente y aumenta la brecha distributiva.

Los Gobiernos tienen el desafío de intervenir sobre esta complejidad y obtener resultados en cortos periodos. Esta realidad se presenta, de distinta forma e intensidad, tanto en las Organizaciones del Nivel Nacional; Regional o Provincial, como Municipal.

En todos esos ámbitos deben superarse las limitaciones en las modalidades de gestión que no se hallan acordes a las exigencias actuales. La demanda de mejoras en las Administraciones Pública tiene raíz muy amplia y se presenta extendida territorialmente.

A medida que los cambios se aceleran, también aumenta los problemas y la complejidad que se presenta para abordarlos. A mayores cambios en los problemas que se enfrentan, también encontramos muchas veces que los tratamientos o soluciones de esos problemas, reducen rápidamente su utilidad. Aumento de complejidad, nuevos problemas, soluciones que pierden efectividad, todo ello demanda más atención y mayor capacidad para actuar en este escenario complejo

Atendiendo a ello, la SUITE DEL GOBERNANTE fue concebida como un recurso para el Gobernante, capaz de brindarle herramientas útiles y dinámicas para facilitar los procesos críticos de toma de decisión que tienen lugar en el nivel de Alta Dirección de las Organizaciones Públicas.

2. MARCO CONCEPTUAL

Las características del contexto de cambio y complejidad antes citado, y las necesidades de los Gobernantes de decidir en forma adecuada y de actuar con eficacia, constituyen el punto de partida para explicar el marco conceptual del desarrollo de la SUITE DEL GOBERNANTE, en tanto conjunto de herramientas que brindan soporte a la toma de decisiones en el Gobierno.

Según el enfoque de las ciencias y métodos de gobierno, existe una tracción hacia la calidad de la Organización, cuando se dispone de:

- a) la formación estratégica de la Agenda del Gobernante, que asigna el uso del tiempo y fija el foco de atención de quien dirige;
- b) la gerencia por operaciones, que determina compromisos y resultados definidos, producción y recursos; un estilo creativo o rutinario en la gestión, innovación o decadencia.; y
- c) una práctica de petición y prestación de cuentas por desempeño, que evalúa, valora, premia y castiga los resultados de la gestión y el esfuerzo por alcanzarlos;

Estos tres puntos, conforman los vértices del Triangulo de Calidad de una Organización Pública y ello determina y domina la eficacia y la calidad de la gestión de la maquinaria organizativa. (Matus, 1997)

Desde esta concepción, entendemos que una Gestión eficaz en una Organización Pública, debe contemplar como factores de importancia:

- Contar con una Agenda estratégica con prioridades
- Desarrollar operaciones para obtener resultados
- Disponer de un sistema de monitoreo y rendición de cuentas por compromisos

La Agenda estratégica, la gerencia por operaciones así como el monitoreo y rendición de cuentas conforman los tres ejes claves para elevar la calidad en la gestión de las Organizaciones Públicas.

La Responsabilidad por la calidad de la Gestión corresponde al Gobernante de la Organización, y el desarrollo de las funciones a su cargo se sitúa en el ámbito que denominamos con la Oficina del Gobernante.

Por ello las herramientas que componen la SUITE se proponen apuntalar los procesos de mayor valor que se conducen desde la Oficina del Gobernante.

3. LOS SISTEMAS QUE COMPONEN LA SUITE DEL GOBERNANTE

Los Sistemas que componen la SUITE son:

1. SG AGENDA.

Brinda soporte aplicando filtros de valor y calidad para lograr hacer un uso racional del tiempo en la Agenda del Gobernante.

Mejorar el procesamiento de los problemas que ingresan a la Oficina enfocando las importancias haciendo que las urgencias se resuelvan en otros ámbitos de la organización.

Con la información procesada extrae reportes que permiten aprender y adecuar, de manera evolutiva, el funcionamiento de la Oficina del Gobernante.

2. SG PRODUCCION

Brinda soporte al modelo de gestión por resultados.

Bajo la concepción que el presupuesto debe contemplar una asignación presupuestaria alineada a las prioridades de la gestión del Gobernante, la herramienta posibilita formular los Planes Productivos de los distintos sectores y el acumulado del Plan Productivo Institucional, definiendo los productos (bienes y servicios) que se entregan a la Comunidad y vincular dicha producción estimada con el Presupuesto y la correspondiente asignación de recursos para su materialización.

Asimismo, sistematiza la información entregando reportes de calidad que permiten al Gobernante tomar decisiones sobre asignación de presupuesto y su posible corrección atendiendo al curso de acción.

3. SG COMPROMISOS.

Brinda soporte a la Responsabilización por Compromisos; y los procesos de monitoreo; rendición de Cuentas, evolución y corrección de acciones

Entrega información calificada sobre programación, avances y estado de situación de los resultados priorizados.

Permite contar con datos sistematizados y reportes sobre el cumplimiento de las previsiones efectuadas y su relación con los productos y actividades que forman parte de los resultados que se pretenden alcanzar.

4. SG AGENDA - HERRAMIENTA 1

4.1. Marco conceptual

El problema a enfrentar

En la actualidad, el Gobernante debe tomar decisiones en un ambiente sobrecargado de información y rodeado de problemas en su oficina; con expedientes que se apilan, teléfonos que suenan, equipos de trabajo que enfrentan múltiples demandas y urgencias que deben ser resueltas en poco tiempo.

Si bien existen aplicaciones informáticas con funcionalidades básicas para el manejo del tiempo y hasta Google ha desarrollado su propio sistema con el “calendar”, lo cierto es que la labor del Gobernante requiere de desarrollos específicos que permitan tomar mejores decisiones e implementar acciones más eficientes en el ámbito de su Oficina.

En la gran mayoría de las organizaciones públicas, la conformación del orden de prioridades sobre los temas que ingresan a diario en la Oficina sufre fuertes deficiencias para asegurar que el foco de atención del Gobernante se concentre sobre los problemas más estratégicos.

A diario, la Oficina del Gobernante recibe distintas entradas, requerimientos, despachos, todo lo cual tienen distintos tipos de significados e importancia. Indudablemente esta situación puede describirse como: “los problemas compiten diariamente por entrar en la Agenda del Gobernante”.

El “afuera” presiona para imponer los temas y de este modo, la Agenda se vuelve “reactiva” ante demandas y presiones de los actores externos. Simultáneamente, la organización de las actividades del Gobernante se carga de “problemas de menor valor”, y las urgencias dominan sobre las importancias.

Por eso, hacen falta filtros que permitan distribuir el tiempo de trabajo del Gobernante para asegurar que su foco de atención se concentre en los problemas de mayor importancia según la situación y no se consuma en resolver problemas menores.

El sistema de SG Agenda está estructurado por un conjunto de reglas y mecanismos cuyo objetivo es asegurar la defensa de las “importancias”. Son “importancias” todas aquellas decisiones que impactan significativamente en la realidad sobre la cual se interviene y alcanzar algún resultado.

Ello propone evitar que las rutinas, emergencias y temas de menor valor ingresen en la Agenda del Gobernante sin hallarse sometidos a una depuración previa, desplazando a los problemas o temas más importantes.

En este sentido la Agenda se halla dispuesta para:

- seleccionar los problemas de mayor valor
- organizar la efectiva utilización del tiempo del Gobernante;

- favorecer la comunicación entre el Gobernante y sus equipos sobre los problemas de la gestión.

El SG Agenda vela por:

- **Economía del tiempo de trabajo:** El uso racional del tiempo exige que se apliquen filtros en la confección de la Agenda que limiten el acceso irrestricto de los temas a la preocupación del Gobernante.
- **Fijación racional del foco de atención:** Mantener la atención del Gobernante en los problemas de mayor valor exige el seguimiento de las decisiones, a fin de constatar: 1) la efectividad del grado de delegación, y 2) la calidad en la toma de decisiones críticas.
- **Soporte a la toma de decisiones:** La calidad en la toma de decisiones exige ubicar en la Oficina del Gobernante un filtro de procesamiento técnico-político de los problemas y propuestas que se ponen a su consideración. Ese filtro impide que entren en su Agenda simples malestares o problemas no procesados adecuadamente ni propuestas deficientemente planteadas.
- **Administración de conversaciones:** La gestión en las Organizaciones involucra una multiplicidad de conversaciones con diversos actores internos y externos, cuyo desarrollo debe ser acompañado para asegurar a su término acciones concretas y de esta forma, tener la posibilidad de pedir cuentas por los compromisos asumidos por los Equipos.
- **Vigilancia del valor de la interacción:** El desafío consiste en elevar el valor del contacto o intercambio que se produce con respecto a la unidad de tiempo disponible, de forma de seleccionar aquellos que se estiman más relevantes para la gestión del Gobernante.

4.2. Funcionalidades

Prestaciones

El Sistema SG Agenda brinda las siguientes prestaciones

- ✓ Organiza el tiempo de trabajo,
- ✓ Prioriza los asuntos en los que se debe trabajar,
- ✓ Facilita que la información de carácter estratégico circule por canales establecidos y ordenados,
- ✓ Permite que las crisis sean manejadas y no que manejen a los Gobernantes,
- ✓ Posibilita realizar un análisis acerca del uso del tiempo y de la atención asignada a cada asunto ingresado.

Un asunto que quiere ingresar a la Oficina del Gobernante debe pasar por determinados filtros.

El primer filtro “de valor” busca impedir que aquellas cuestiones que pueden ser resueltas en niveles inferiores de gobierno ocupen el tiempo y la atención del Gobernante, saturando su Agenda con cuestiones de menor valor en detrimento de las cuestiones de alta sensibilidad política.

El filtro de “calidad” actúa sobre aquellos problemas y acontecimientos que ingresan a la Agenda del Gobernante que por sus características (identificadas por el primer filtro de “valor”) demandan un procesamiento de carácter tecno-político por parte del Equipo de confianza o los asesores que actúan en el ámbito de la Oficina del Gobernante, al cual puede denominarse por dicha función, como Unidad de Procesamiento Técnico Político (UTP)

El funcionamiento del sistema permite procesar y realizar un seguimiento de los problemas que ingresan en la Oficina y requieren atención. Su disposición impide que los problemas entren sin procesamiento previo (“crudos”) a la Oficina del Gobernante, posibilitando la derivación de aquellos que deben ser atendidos en otros niveles de responsabilidad.

A la vez, establece en la Oficina un vínculo de comunicación entre el Gobernante, su secretaria privada y el equipo de asesores o UTP y la primera línea de reporte de su organización.

La importancia del desarrollo es la posibilidad que los acontecimientos que ingresan a la Oficina del Gobernante y de cómo se opera con ellos, puedan ser utilizados para mejorar la gestión.

Utilizando esa información, se extraen reportes que ayudan a adecuar, de manera evolutiva, el funcionamiento de la Oficina del Gobernante, entendiendo que la organización puede aprender de las decisiones pasadas si existen los reportes adecuados para su análisis.

Los actores principales que interactúan en la Agenda son: el Gobernante, la UTP, la Secretaria privada del Gobernante y los funcionarios del primer nivel de reporte de la organización.

Procesamiento

SG Agenda es una herramienta diseñada especialmente para permitir a quien lidera una Organización Pública, junto a la colaboración de su Equipo UTP, dar procesamiento a los “problemas” que ingresan a su Oficina.

Cuando un acontecimiento demanda ingresar a la Oficina del Gobernante, éste es tomado como un “Nuevo acontecimiento”.

Este acontecimiento, puede tratarse por ejemplo de: solicitud de audiencia, demanda de un tema por parte de funcionario superior; ingreso de un trámite para decidir, pedido de reunión de trabajo de un funcionario de su Organización, noticia o problema difundido por los medios de comunicación; problema presentado en algún sector o proceso de la Organización; etc.

El ingreso del acontecimiento, puede ser realizado por la Secretaria con la carga los datos básicos de la cuestión, colocándose al análisis de los asesores o equipo de colaboradores o UTP del Gobernante a efectos de aplicar los filtros de valor y calidad.

Ingresado el acontecimiento, el Equipo de colaboradores o UTP podrá realizar las siguientes acciones:

- Aplicar los filtros de “Valor”: Decide si el acontecimiento ingresado debe permanecer en la oficina del Gobernante o si debe ser “derivado” para su tratamiento en otras áreas del organismo. En caso de ser derivado comunica el acontecimiento a un responsable asignado con una instrucción sobre las acciones a tomar sobre el acontecimiento.
- En caso de que el acontecimiento no sea derivado, el próximo paso es aplicar los filtros de “calidad” sobre el mismo. Esto significa que el asesor responsable o la UTP define si el acontecimiento necesita o no de un “procesamiento” para permanecer en la Agenda del Gobernante.

Para procesar un problema deben definirse ciertos aspectos básicos para la actividad a realizar, que son:

- **Responsable:** Asignar un “Responsable” sobre el problema a ser procesado, debiendo informarse los detalles del acontecimiento y las instrucciones vinculadas al tratamiento esperado.
- **Fecha de cumplimiento:** Declarar una “fecha clave” para la obtención de los resultados en relación al procesamiento del problema.
- **Instrucción:** Comunicar las ordenes correspondientes al Responsable asignado para procesar el problema
- **Información:** Ingreso de la información necesaria sobre el acontecimiento para facilitar a Responsable y otros actores involucrados, el procesamiento del problema
- **Tiempo en el calendario:** Agendar las reuniones vinculadas al acontecimiento que ocupen espacio de la Agenda del Gobernante.
- **Demandas de pre procesamiento:** Efectuar demandas de “pre – procesamiento” a las diferentes áreas del organismo, como pueden ser solicitudes de informes, reportes o minutas de reuniones previas sobre el mismo problema, remisión de expedientes o trámites; etc.
- **Seguimiento:** Realizar un seguimiento de las acciones llevadas a cabo en el procesamiento del problema, registrando las operaciones que se realizan.
- **Declaración de crisis:** Puede que la índole o magnitud del problema amerite declarar al acontecimiento como “Crisis”. En tal caso, el Sistema da máxima prioridad a su tratamiento, asignando espacios en la Agenda diaria del Gobernante, dando aviso a los distintos Responsables, socializando información en tiempo real, etc.

4.4. Usuarios

Los usuarios que pueden hallarse interactuando con el uso de la Agenda son los siguientes:

- **Gobernante:** en tanto usuario calificado de la Agenda, tiene la máxima capacidad de operación sobre el sistema.
- **Secretaría privada:** en tanto es una de las vías de ingreso de los temas a la Agenda del Gobernante, la Secretaría puede ingresar acontecimientos que demandarán tiempo del Gobernante, que luego podrán ser modificados.
- **Jefe de Gabinete,** que normalmente tiene entre sus funciones ocuparse de tratar gran parte de los asuntos de la gestión del Gobernante, como también coordinar la labor del Equipo de Asesores del Gobernante o Unidad de procesamiento Técnico Política (UTP).
- **Unidad de Procesamiento Técnico Política o Equipo de Asesores,** donde se operan los filtros de valor y calidad, definiendo qué temas serán objeto de tratamiento en la Oficina del Gobernante y cuáles deberán resolverse en otros niveles. La UTP tiene plena capacidad para actuar en el sistema: opera sobre los acontecimientos ingresados por la Secretaría (confirmando o rechazando los pedidos de audiencias), asigna responsables para el seguimiento de los temas, rechazar temas para su procesamiento en niveles inferiores y decretar las crisis.
- **Funcionarios primer nivel de reporte:** Reciben instrucciones del Gobernante o del Jefe de Gabinete o Coordinador de la UTP para llevar adelante ciertas acciones, y deben rendir cuentas de ello en una fecha clave estipulada. Estos funcionarios reciben comunicaciones emanadas del sistema de Agenda, acerca de su responsabilidad sobre los problemas, convocatorias a reuniones, etc. pero no operan sobre la conformación de la Agenda.

4.5 Reportes

La función del reporte emerge como una necesidad para disponer de información procesada para “aprender” de las decisiones que se tomaron y mejorar futuras acciones.

Los reportes estandarizados que incluye el sistema de Agenda son:

- **Reporte del uso del tiempo del Gobernante**

Posibilita conocer a que ámbito temático pertenecieron las reuniones o actividades mantenidas por el Gobernante que ocuparon un espacio en su Agenda. De este modo el Gobernante puede tener una observación clara acerca de la calidad del uso de su tiempo.

- **Reporte del estado de los acontecimientos**

Permite realizar un seguimiento del estado de cumplimiento del procesamiento de los diferentes acontecimientos ingresados. Al estar responsabilizado cada uno de los acontecimientos en procesamiento, el Gobernante puede monitorear el cumplimiento de los compromisos asumidos por parte de su equipo de gestión,

- **Reporte de los acontecimientos por “origen”**

Posibilita conocer de dónde “proviene” las demandas al Gobernante permitiendo un análisis de la relación existente entre la OG y su entorno. Asimismo, permite analizar si se trata, o no, de una Agenda “reactiva” donde los temas son principalmente instalados desde el “afuera” de la Organización.

- **Reporte de acontecimientos derivados**

Informa sobre aquellos acontecimientos ingresados que al aplicarse el filtro de “valor” fueron derivados a instancias inferiores de la Organización o bien remitidos a unidades externas al organismo. Esto permite reconocer en lo sucesivo a problemas similares para que no vuelvan a ingresar a la Agenda y sean procesados en otros niveles o instancias de decisión.

- **Reporte de crisis**

El reporte brinda un panorama de los acontecimientos declarados como crisis, permitiendo al Gobernante evaluar la pertinencia de esas declaraciones y analizar la duración de la crisis y el tratamiento para su resolución.

5. SG PRODUCCION - HERRAMIENTA 2

5.1. Marco conceptual

El problema a enfrentar

Al momento de realizar el presupuesto, se observa que las Organizaciones calculan sus necesidades financieras, desvinculadas de los planes de gestión.

El presupuesto se convierte en una herramienta ritual desconectada del plan de gestión. Un presupuesto desvinculado del Plan Productivo, es incapaz de sustentar el logro de los resultados esperados.

Existe una ruptura en el lenguaje del presupuesto que expresan las áreas de administración y el lenguaje de la gestión.

En el seno de una organización, cuando las áreas responsables del logro de objetivos de política formulan el presupuesto, tienen dificultades para pensar en términos no habituales en su proceso de trabajo, como ser las categorías programáticas en que se estructura el presupuesto de la entidad.

Un Responsable de una Dirección, Gerencia o Unidad entiende su cometido para conseguir resultados mediante la producción de bienes y servicios que habrá de lograr a través de la combinación de determinados insumos, que requiere que le sean provistos por la administración.

Este Responsable de un Área Sustantiva de producción, no “entiende” de lenguaje presupuestario que se conforma con una nomenclatura propia y clasificada por programas, subprogramas, actividades centrales, incisos, partidas, y las restantes categorías utilizadas.

Esto lleva a que tales Responsables encuentren “decodificadores” que les simplifiquen la lógica del presupuesto para llevarlo a su lenguaje cotidiano.

Por otra parte, estos Responsables también requieren del nivel de Conducción de las Organizaciones, la definición de objetivos de la gestión anual de manera poder asumirlos en sus respectivas áreas de responsabilidad y prever operaciones concretas que posibiliten el cumplimiento de los resultados deseados, con el consiguiente presupuesto de respaldo.

La propuesta del Sistema aporta nuevas herramientas y esquemas de trabajo a nivel de cada Organización para fortalecer sus capacidades de planificación y programación de la gestión asociados al proceso presupuestario tal como lo define el Órgano Rector en la materia.

De esta forma se afirma al Presupuesto como una herramienta de gestión de la organización.

Interrelaciones

Integrando el proceso de formulación del presupuesto de la Organización Pública identificamos:

- La planificación estratégica que aborda desde el nivel de Alta Conducción de las organizaciones, la definición de sus políticas en términos de resultados monitoreables en el proceso de gestión.
- La planificación operativa que desarrollan las Áreas Responsables Sustantivas o Nivel de la Gerencia Pública, que atiende a la formulación de sus programas de trabajo para la producción de bienes y servicios y su correspondiente demanda de recursos.
- El presupuesto por programas que le permite a las Áreas de Administración de Recursos Reales estructurar los requerimientos e información originada en los procesos de planificación estratégica y planificación operativa para su vinculación con las Áreas Rectores del sistema de Administración Financiera estatal y desarrollar los procesos de gestión y administrativos que se encuentran a su cargo.

Esto encuentra fundamento en el modelo de Gestión orientada a Resultados, el cual requiere para su funcionamiento de:

- Desarrollos de planificación estratégica que le permitan a la conducción definir, prioridades de política, metas a alcanzar y que estas sean comunicadas a los responsables de la gestión operativa.
- Procesos de programación que permitan la vinculación efectiva entre los objetivos, los productos, y la asignación de los insumos requeridos para llevar adelante las operaciones necesarias para su obtención.
- Una estructura organizativa definida en función de su pertinencia para la obtención de los resultados previstos.
- Procesos sistemáticos de monitoreo y rendición de cuentas por los compromisos asumidos por los responsables de Unidades de Gestión. Este proceso debe permitir identificar los desvíos, sus causas e introducir medidas correctivas.

El modelo de base tomado por la herramienta, presupone estructurar el presupuesto de la organización en función de los objetivos de política y los resultados priorizados por su conducción.

En este sentido se busca que:

- el Nivel de Conducción defina objetivos de gestión y resultados, como también que realice un ejercicio sistemático de monitoreo y petición de cuentas por los compromisos, estableciendo los ajustes necesarios;

- el Nivel de Gerencia Operativa defina sus Planes de Producción, las metas en materia de bienes y servicios y la demanda de recursos en función de los objetivos y resultados definidos, y formule en tiempo y forma sus requerimientos;
- las Operaciones se organicen en forma descentralizada a los efectos de posibilitar una acción eficiente en el desenvolvimiento de los distintos procedimientos y acciones por parte de los Responsables más directos que se hallan comprometidos con los resultados

Bajo tales premisas, el proceso de formulación del presupuesto debe ser entendido como una serie de acciones realizadas en un movimiento descendente y ascendente, que posibilitar ir construyendo una matriz de producción por área y luego agregada a nivel de la Organización, que responde a los resultados priorizados que se quieren lograr.

El proceso descendente debe permitir al Gobernante explicar a su primera línea de conducción, los objetivos anuales de la gestión y los resultados que son priorizados, de forma que dichos Responsables puedan definir los compromisos de sus respectivas áreas para alcanzar tales resultados y de esa forma, programar en detalle las acciones necesarias para conseguir tales resultados.

El proceso ascendente lleva a definir los Planes Productivos por Unidad de Gestión Operativa, y luego por agregación el Plan Productivo General de la Organización, contiendo las metas físicas de los bienes y servicios a proveer, y los requerimientos de insumos, valorizados, que se demandan para llevar adelante las distintas acciones orientadas a alcanzar los resultados priorizados.

5.2. Funcionalidades

Prestaciones

Las principales funciones del SG Producción son:

- ✓ Organizar las prioridades de gestión y el plan productivo, vinculándolo al presupuesto necesario.
- ✓ Estructurar el plan productivo desde los productos priorizados, los insumos requeridos y sus valores determinados, por unidad productiva y en forma agregada por Organización.
- ✓ Sistematizar la información de cada tipo de producción y los insumos necesarios.
- ✓ Compatibilizar el presupuesto de la organización con los requerimientos del Órgano Rector de Presupuesto.

Una organización vale por lo que produce y una organización pública existe porque entrega bienes y servicios a la sociedad.

A partir de este postulado, el objetivo del sistema es lograr formular el presupuesto de las organizaciones, a partir de la matriz insumo-producto, obteniendo de esa manera un plan productivo valorizado de la Organización.

Si cada una de las áreas de gestión que componen la organización realiza su Plan Productivo, entonces la suma y consolidación de cada uno de ellos, conforman el Plan Productivo de la organización y su correspondiente presupuesto

La guía para vincular el Plan de Gestión Anual y el presupuesto comienza con la fijación de los objetivos anuales y los resultados priorizados a lograr por la organización.

Los resultados que se definen en el Nivel de Conducción marcan el rumbo a seguir, y deben lograrse mediante la realización de bienes y servicios que en su conjunto cooperen en el cumplimiento de los resultados: esto es productos. A través de la realización de productos se logran los resultados.

Para lograr esos productos las organizaciones necesitan insumos de todo tipo. Estos insumos tienen un precio en el mercado y la suma de ellos determinarán la composición del presupuesto de la organización.

Por ello, el desarrollo del Sistema SG Producción ha sido planteado para trasladar los conceptos antes expresados en una herramienta informatizada que posibilite realizar vinculaciones entre resultados, productos e insumos, así como traducir dichas previsiones a las modalidades de la Técnica Presupuestaria requerida desde el Órgano Rector del Sistema de Administración Financiera.

El sistema permite:

- La formulación del Plan Productivo de cada unidad de gestión pensando en qué produce y no en términos de nomenclatura presupuestaria. Luego el sistema automáticamente vincula a tales insumos con los correspondientes incisos de la estructura presupuestaria
- La consolidación del Plan Productivo de la Organización a partir de la agregación del conjunto de los Planes Productivos de las diversas Áreas de Gestión, y consecuentemente, los requerimientos presupuestarios estimados para el nivel de producción que deben incluirse en el Presupuesto Global,
- La realización de reportes que permiten cruzar y consolidar información para que el Nivel de Conducción de la organización pueda adoptar decisiones convenientes para definir el presupuesto a solicitar.
- La instalación de una nueva modalidad de conversación entre la Conducción de la organización y los Responsables de las unidades de gestión basada en los términos contenidos en el plan productivos, lo cual enmarca los análisis e intercambios sobre los productos, presupuestos y factores asociados.

5.3. Usuarios

La modalidad de presupuestación presentada respeta dos ejes principales:

- a) la elaboración del presupuesto sobre la base de la matriz insumo-producto y
- b) la elaboración presupuestaria de manera descentralizada por parte de las unidades de gestión.

El Sistema prevé un usuario con la responsabilidad de coordinar y administrar la información, el cual debe ser designado por el Gobernante con esa responsabilidad.

El usuario “Responsable” del SG Producción tiene las siguientes funciones:

- Insumos: Disponer la tabla de insumos a cargar en el sistema, con los datos particulares, precio como también su relación con la partida presupuestaria utilizada.
- Productos: Ingresar la tabla de productos validada que expresa los bienes y servicios que realizan en conjunto las distintas Unidades de Gestión, para que luego los otros usuarios de tales Unidades seleccionen los productos que formaran parte del plan productivo de dicha Unidad.
- Unidades productivas: Identificar a las distintas Unidades de Gestión que generan bienes y servicios, de acuerdo a la configuración de la estructura productiva (áreas, sub áreas, etc.)

Luego en cada Unidad de Gestión (Dirección; Gerencia, Coordinación; etc.) se dispone de un Responsable.

El usuario “Responsable de Unidad de Gestión” opera diversas funciones, conforme a las definiciones adoptadas en dicho ámbito:

- Producción: selección de los productos que formaran parte de su plan de trabajo anual del área;
- Cantidad de producción anual: definición sobre el volumen que sobre cada producto seleccionado, se estima generar para lograr el resultados priorizado.
- Insumos: Identificación de aquellos materiales, bienes o servicios que resultan necesarios para la elaboración de un producto determinado. Como se ha dicho, en los insumos tienen información crucial, como ser el precio y la referencia al clasificador presupuestario utilizado por la organización.
- Cantidad de insumos: el volumen de cada tipo de insumo identificado y que son requeridos para la producción estimada.

5.4. Reportes

La información que los reportes deberían integrar en el sistema son:

- **Reportes por nivel organizativo y productos:**

Permite obtener la producción total de la organización presentada por cada una de las unidades de producción establecidas, la producción de una determinada área de gestión y su presupuesto asignado. El reporte muestra los productos a realizar, los insumos que integran dicho producto y en consecuencia el total presupuestado para el nivel determinado. .

- **Reporte por insumos y partidas presupuestarias:**

Al estar los insumos relacionados con las partidas presupuestarias cargadas en el clasificador presupuestario, el sistema permite obtener reportes sobre cuánto está previsto gastar en determinadas partidas, teniendo como base los insumos.

- **Otros Reportes según requerimientos**

Además, el Sistema permite organizar distintos reportes de manera flexible, eligiendo los distintos criterios para disponer de la información que se requiera para distintos tipos de análisis

6. SG COMPROMISOS – HERRAMIENTA 3

6.1. Marco conceptual

El problema a enfrentar

La Alta Conducción asume compromisos de gestión y luego delega la ejecución a sus equipos, sin una adecuada asignación de responsabilidades.

Tampoco cuenta con herramientas que le permita realizar un seguimiento oportuno de las acciones, hasta que es demasiado tarde para su corrección.

Las actividades incumplidas o demoradas, los conflictos con actores externos, los imprevistos, el financiamiento insuficiente y la falta de seguimiento son las condiciones ideales para exponerse a la pérdida de credibilidad y de capital político en un juego conflictivo.

Encontramos que a menudo la capacidad de respuesta de las organizaciones públicas se encuentra limitada por diversas causas. Entre ellas, podemos mencionar:

- Ausencia de un proceso de planificación que defina rumbos claros, con resultados concretos y verificables y un pensamiento estratégico en la ejecución del plan que les permita hacer frente a escenarios cambiantes.
- Fractura frecuente entre las definiciones de acción para llevar adelante el proyecto de gobierno y la asignación de responsabilidades efectivas, recursos humanos, materiales y financieros para poder llevarlos adelante.
- Debilidad en la programación operativa, con lo cual las políticas no son acompañadas por una adecuada programación en donde se vinculen resultados priorizados con los Responsables y los compromisos de acciones y la asignación de los recursos, en donde se articulen en un marco de eficiencia, efectividad y economía, medios y fines.
- Dificultades en la coordinación de acciones entre las distintas áreas de la misma Organización, como más aún con otras instancias o Áreas gobierno que deben intervenir en las acciones priorizadas, desaprovechando muchas veces recursos y por ende trabando la posibilidad de logros en tiempo y forma.
- Falta de una práctica sistemática de trabajos en equipo bajo una metodología que les permita entender la complejidad de las intervenciones en el campo social.
- Ausencia de un sistema de seguimiento y monitoreo que posibilite disponer de información calificada sobre la marcha de la gestión, encontrar alertas tempranas sobre desvíos o dificultades y disponer rectificaciones en los cursos de acción.

Atendiendo a estos problemas, el Sistema SG Compromisos, apunta como herramienta a recrear el vínculo entre el Nivel de Alta Dirección de la Organización, como núcleo de

decisión de las políticas, los objetivos y resultados estratégicos y su interacción con las Unidades de Gestión, como responsables de la operacionalización de los objetivos estableciendo los respectivos compromisos de producción para alcanzar los resultados priorizados.

6.2. Funcionalidades

Prestaciones

Las principales funciones del SG COMPROMISOS son:

- ✓ Organizar los grandes objetivos que se priorizan en el plan de gestión, entendidos como Apuestas Estratégicas del Gobernante.
- ✓ Ordenar las metas, productos y actividades para cada objetivo priorizado.
- ✓ Establecer los compromisos de los distintos Responsables asignados para el cumplimiento de las acciones.
- ✓ Disponer un monitoreo con reportes de los avances y logros, que permite contar con alertas tempranas y ajustar la implementación del plan.

El desarrollo de la herramienta tecnológica apunta a sostener el modelo de Gestión por Resultados. Ello supone un proceso de trabajo previo en la Organización que posibilite establecer una visión estratégica, objetivos de corto y mediano plazo, resultados monitoreables, y unidades de gestión con funciones de producción determinadas y precisas.

En tal sentido el SG Compromisos, parte de ese trabajo previo, constituyendo una herramienta simple y de suma utilidad para llevar a cabo los procesos de monitoreo, rendición de cuentas por compromisos; evaluación de la marcha del plan, disponer alertas tempranas y rectificar rumbos.

El Sistema organiza la información que administra sobre determinadas categorías, las cuales corresponden a:

- Apuesta Estratégica, u Objetivo Priorizado o Resultado esperado, los cuales define la Alta Dirección de la organización. Es el factor de mayor agregación del Sistema, es decir, subsume a las otras categorías que definen su formulación.
- Productos, que son aquellas realizaciones o acciones que se deben obtener o concretar para posibilitar el cumplimiento de la apuesta estratégica definida por la Alta Conducción.
- Actividades, que son las acciones particulares que se estiman necesarias para obtener cada uno de los productos que fueron definidos para el cumplimiento de las apuestas estratégicas.

Las Apuestas Estratégicas pueden no seguir un patrón común que las iguale en su naturaleza. Ellas pueden consistir en Operaciones de diversa índole como ser aquella propias de las funciones de producción del Organismo; o bien una dirigida a lograr viabilidad de arranque para favorecer una decisión importante, como también aquella que pueda significar un valor relevante para la estrategia situacional que define el Gobernante.

Dada esta identidad las Apuestas Estratégicas y las categorías descendentes a nivel de Productos y Actividades, pueden involucrar tanto a Responsables de Línea como también a distintos colaboradores que participan de una u otra manera con la gestión del Gobernante y pueden estar “fuera de la línea”.

La apuesta estratégica, como los productos y las actividades que lo componen, siguen un patrón de responsabilización y cumplimiento. Son los compromisos que se determinan para llevar adelante el Plan que define el Gobernante.

Cada Apuesta, cada Producto y cada Actividad tienen un responsable definido, una fecha de inicio y una fecha comprometida de finalización. Cada Responsable rinde cuentas por los compromisos asumidos, el resultado que ha obtenido y las dificultades que pueden presentarse como para evaluar, el cambio o ajuste del curso de acción previsto.

En base a los compromisos definidos, se planifica la obtención de la apuesta estratégica, la cual dependerá del adecuado cumplimiento de los productos que lo componen y estos a su vez, serán realizados por las actividades que fueron determinadas.

Estas definiciones permiten generar una esquema interrelacionado en el proceso de programación, responsabilización y cumplimiento, que arranca en el Responsable de la Apuesta Estratégica que continua con los productos asociados a la Apuesta y con las distintas actividades que se prevén realizar con esa finalidad.

Esto configura una cadena de compromisos asociadas al cumplimiento del Plan definido por el Gobernante.

El ingreso de las apuestas estratégicas con fechas estipuladas, permite programar cuales son los objetivos que se pretenden alcanzar en un determinado lapso de tiempo.

Tanto las apuestas, como los productos y las actividades tienen un responsable definido que será quien se comprometa a cumplir con lo programado. A su vez el establecimiento de una fecha de inicio y fecha comprometida de cumplimiento posibilita que cada responsable programe sus actividades en torno al tiempo de cumplimiento.

Una actividad incumplida es un producto incumplido y por lo tanto determina que la correspondiente apuesta estratégica se halle incumplida.

El sistema posibilita dar cuenta del cumplimiento o incumplimiento de las categorías mencionadas anteriormente. La posibilidad de conocer la marcha del plan, implica contar con alertas tempranas respecto al cumplimiento de los compromisos asumidos por los

Responsables, dado que se dispone de la información sobre lo cumplido y lo incumplido, y en este caso que tiempo resta para cumplir.

Las fechas de inicio y cumplimiento solo pueden ser modificadas conforme a las reglas fijadas para administrar el Sistema y conforme las autorizaciones o permisos que se otorgan, y las reprogramaciones se realizan por ese orden.

Siempre, tanto a nivel de apuesta estratégica, producto o actividad, se requiere del consentimiento del responsable de la categoría superior a la que se trate para la modificación de la fecha de cumplimiento, siempre y cuando esa modificación no altere el tiempo de cumplimiento previsto para la categoría superior -producto o apuesta estratégica – según se trate.

6.3. Usuarios

El principal destinatario de la herramienta es la autoridad de la organización, su Gobernante, que es el “dueño” del plan y quien indica el rumbo.

El Sistema puede ser operado por un Responsable Administrador, quien por delegación del Gobernante, puede tener como función la carga de información inicial correspondiente a cada Plan Anual, su actualización o reprogramación cuando se disponga, así como del ingreso de las distintas novedades que hacen a la evolución de las Apuestas, Productos y Actividades, conforme a las reglas que se establezcan para el manejo y aplicación del Sistema por parte del Gobernante.

Luego se ubican los demás usuarios que son “participantes” del sistema, y que pueden involucrarse conforme a las Apuestas, Productos y Actividades definidas.

Como fuera dicho, tales usuarios pueden corresponder a determinado nivel o posición en la línea del Organismo o tratarse de colaboradores del Gobernante ubicados fuera de línea.

Los Usuarios Participantes son aquellos comprometidos para llevar adelante las distintas acciones, en tanto apuestas, productos y actividades

Esta estructura del sistema, posibilita entablar conversaciones entre el Gobernante y los distintos Responsables, como también de parte de estos Responsables entre sí, dada la interrelación de compromisos que se genera en torno a las Apuestas, Productos y Actividades.

Los procesos que se desenvuelven para el cumplimiento de los respectivos compromisos, lleva a una serie de interacciones dentro de la Organización, dado que frecuentemente algunas Áreas realizan actividades y productos que son intermedios para otras Áreas que tienen a su cargo productos finales.

Esto genera una demanda cruzada de acciones entre las distintas áreas, lo cual implica un flujo de información y comunicación que favorece el desempeño y la coordinación

intersectorial, a favor del cumplimiento de los compromisos por parte de los distintos Responsables.

6.4. Reportes

La información que proporciona el sistema es muy relevante para establecer el nivel de marcha de la Organización, respecto a los Objetivos más estratégicos para el Gobernante, permitiendo monitorear los avances, establecer una rendición de cuentas de parte de los distintos Responsables por el cumplimiento de los compromisos asumidos, brindar alertas tempranas por dificultades o retrasos o desvíos en lo planificado y servir al proceso de toma de decisiones.

De esta manera, algunos reportes del sistema son:

- **Reporte por apuesta estratégica:**

La información contenida en este reporte suministra una visión global sobre las apuestas estratégicas contenidas en el plan que ha trazado el Gobernante, quienes son sus responsables y la fecha de cumplimiento comprometida por cada uno de ellos, y la posibilidad de monitorear cuales Apuestas están cumplidas y cuáles no.

- **Reporte por producto:**

brinda la información de cuales son los productos que contiene el plan, su responsable, su fecha de cumplimiento y verificar si el Producto ha sido obtenido o no. Un producto no obtenido implica que la Apuesta de la cual forma parte, también esta incumplida.

- **Reporte por actividad:**

posibilita conocer el estado de situación de cada una de las actividades que compone un producto, de la misma forma que el reporte de Productos. De similar manera, una actividad no realizada que forma parte de la materialización de determinado producto, implica que consecuentemente el producto se marcará como incumplido.

- **Reporte de programación general:**

organiza la información consolidada sobre las apuestas, productos y actividades que componen el plan del Gobernante.

- **Reporte de cumplimiento según categoría:**

permite disponer sobre cada categoría seleccionada (nos referimos a apuesta, producto y actividades) cuales se encuentran cumplidas y cuales no

- **Reporte por responsable:**

posibilita obtener información sobre las apuestas, productos y actividades que han sido comprometidas por determinado Responsable.

7. INCORPORACION DE LA SUITE DEL GOBERNANTE A LA ORGANIZACION

La SUITE DEL GOBERNANTE compuesta por los sistemas SG Agenda; SG Producción y SG Compromisos, está desarrollada bajo un marco conceptual que la sustenta y se halla destinada a brindar prestaciones a los Gobernantes y Responsables de las Organizaciones públicas.

Estos Sistemas son herramientas de soporte, pero no toman decisiones por el Gobernante ni “evitan” posibles errores.

No constituyen desarrollos tecnológicos complejos ni sofisticados, ni tampoco importan su valor en cuanto tecnología pura, sino que se justifican en razón de servir al desarrollo de un modelo de gestión por resultados y un método de trabajo pensado específicamente para el funcionamiento de las Organizaciones públicas.

De allí que el proceso de instalación de la SUITE no es únicamente “introducir” los sistemas al interior del ámbito organizacional; entregar un manual de usuario y un breve entrenamiento.

La instalación de la SUITE requiere que previamente se hallan establecidos determinados procesos críticos en el Nivel de Conducción y los Equipos de Gestión de la Organización, los cuales han sido abordados muy resumidamente en los capítulos anteriores al explicar cada uno de los tres sistemas.

Avanzado en tales aspectos, la SUITE posibilita establecer nuevos procedimientos de análisis, ordenar información, automatizar transacciones, generar flujos internos, etc.

La puesta en operaciones de la SUITE implica un trabajo entre los desarrolladores y la Organización para definir ciertos aspectos de configuración de las herramientas, los requerimientos técnicos necesarios y acordar determinados procesos con el área responsable de la instalación tecnológica.

En estas etapas se realiza un nivel de customización de cada Sistema conforme a las condiciones y particularidades de la Organización y del requerimiento del Gobernante, posibilitando que cada herramienta se halle preparada para responder a las necesidades que se hallan presentes en cada situación.

Asimismo y para el adecuado funcionamiento y aprovechamiento de cada una de los sistemas, se lleva a cabo un proceso de capacitación – acción que es adaptado a las características de la organización y de los procesos que cumple, para transferir y dejar instaladas capacidades en los Equipos de gestión de la Organización, que posibiliten aplicar y aprovechar integralmente los Sistemas de la SUITE.

Por último, como todo sistema informático, se lleva a cabo un proceso de mantenimiento para lograr un uso continuo y sin alteraciones como así también la posibilidad de pensar mejoras y nuevas funcionalidades de las herramientas de la SUITE.

BIBLIOGRAFIA

Bresser Pereira, Luiz Carlos, "De la Administración pública burocrática a la gerencial" (1992), disponible en <http://www.bresserpereira.org.br/papers/1996/95espanh.pdf> .

Babino, Luis Guillermo (2009): "*La Oficina del Gobernante: Aportes para fortalecer los procesos de conducción política de las organizaciones públicas*", Ponencia presentada en el XIII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Buenos Aires, noviembre de 2008. Publicada en la Revista Reforma y Democracia N°43 febrero 2009.

Fundación Desarrollo de Ciencias y Métodos de Gobierno (CiGob) y Centro de Implementación de Políticas para la Equidad y el Crecimiento (CIPPEC), "Primera edición de la Encuesta a la Alta Dirección Política", Proyecto de indagación sobre prácticas de trabajo de la dirigencia de gobierno, Buenos Aires, Argentina julio de 2007. Disponible en www.cigob.org.ar .

Matus, Carlos (1997). "Los tres cinturones de gobierno", Fundación Altadir, Caracas 1997. Reeditado por la Universidad Nacional de La Matanza, la Fundación CiGob y la Fundación Altadir, Buenos Aires, 2008.

Matus, Carlos (1997). "El líder sin Estado Mayor", Fondo Editorial Altadir, La Paz, 1997. Reditado por la Universidad Nacional de La Matanza, la Fundación CiGob y la Fundación Altadir, Buenos Aires, 2009.

Páginas web consultadas:

Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo www.unpd.org

Organización de las Naciones Unidas, Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) <http://www.un.org/spanish/millenniumgoals/reports.shtml>

Consejo Latinoamericano de Administración para el Desarrollo: Experiencias de modernización en la Organización y Gestión del Estado. <http://www.clad.org.ve>

TED: Ideas Worth Spreading www.ted.com

ACERCA DEL AUTOR

DR. Marcos Alfredo JASIN /CV

Abogado (UBA), especializado en Gerenciamiento; Desarrollo Organizacional y Regulaciones del Sector Público. Durante los últimos veinte años ha asesorado a Gobiernos y Organizaciones del nivel Nacional, Provincial y Municipal. Ocupó distintos cargos en el ámbito público, entre ellos, el de Subsecretario Legal del Ministerio de Economía de la Nación en el año 2002.

Como Consultor ha participado en diversos Programas financiados por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID); el Banco Mundial (BIRF); UNICEF; OMS/OPS y otras Agencias de Financiamiento y Cooperación Internacional

VICEPRESIDENTE de la FUNDACION DESARROLLO DE CIENCIAS Y METODOS DE GOBIERNO – CIGOB. Defensa 1110 4ºH.

Ciudad Autónoma de Buenos Aires. REPUBLICA ARGENTINA

(54-11) 4307 6703 / 4307 8214 / marcosjasin@cigob.org.ar / www.cigob.org.ar

PALABRAS CLAVE:

GESTION POR RESULTADOS; OFICINA DE GOBIERNO; PLANIFICACION, PRESUPUESTO, COMPLEJIDAD, RENDICION DE CUENTAS; TECNOLOGIAS DE GESTION,