

017.304

B11

V

45045

PROVINCIA DEL CHACO



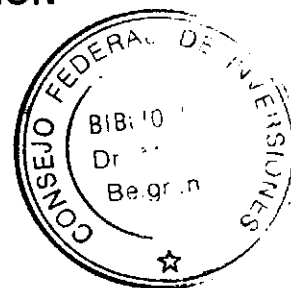
CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES (CFI)



PROGRAMA FORTALECIMIENTO DE LA GESTION  
DE LA LEGISLATURA DEL CHACO

PROYECTO DE DESARROLLO  
DE CAPACIDADES DE ALTA DIRECCIÓN

INFORME FINAL  
TOMO V  
SISTEMA DE ALTA DIRECCIÓN



- ✓ ACTIVIDAD 6: PROCESAMIENTO TÉCNICO-POLÍTICO
- ✓ ACTIVIDAD 7: AGENDA ESTRATÉGICA
- ✓ ACTIVIDAD 8: MONITOREO DE GESTIÓN

CONSULTOR: LIC. LUIS GUILLERMO BABINO

DICIEMBRE DE 2005

## Matriz de resultados – productos por grupo de apuestas

Resultado de la intervención en este grupo de apuestas	Productos	Subproductos
<p>Sistema de Alta Dirección de la Cámara fortalecido a partir de una mejora en las capacidades para el procesamiento de problemas, la organización del tiempo de trabajo del Presidente y el monitoreo de gestión de las áreas</p>	<p><i>Equipo de soporte de la gestión estratégica de la legislatura identificado y capacitado</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Metodología de trabajo del equipo desde un abordaje técnico-político</li> <li>2. Diseño del taller de capacitación del Equipo Técnico-político: Taller sobre el Sistema de Alta Dirección</li> <li>3. Taller de Capacitación: Dinámica de trabajo para el análisis del proceso de trabajo del Equipo Técnico-político</li> <li>4. Presentación utilizada para la capacitación del Equipo en la metodología de procesamiento técnico-político</li> <li>5. Documentos de trabajo para la capacitación en procesamiento técnico-político</li> </ol>
	<p><i>El Presidente de la Cámara cuenta con una metodología que le permite mejorar la calidad de su agenda de trabajo y definición de prioridades</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Diseño del Sistema de Agenda Estratégica para la Alta Dirección de la Legislatura</li> <li>2. Caracterización de los procesos del Sistema de Agenda del Presidente</li> <li>3. Presentación realizada al Equipo Técnico-político en el Taller de Capacitación sobre el Sistema de Agenda Estratégica (validada y ajustada con el equipo)</li> <li>4. Documentos de trabajo para la capacitación en el Sistema de Agenda Estratégica</li> </ol>
	<p><i>Sistema de monitoreo de las áreas diseñado, alimentado sobre la base de la producción de las áreas</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Manual para el Monitoreo de la Gestión de la Cámara</li> <li>2. Presentación realizada al Equipo Técnico-político en el Taller de Capacitación sobre el Sistema de Monitoreo</li> <li>3. Documentos de trabajo para la capacitación en el Sistema de Monitoreo</li> </ol>

## **EXPLICACIÓN DEL PROCESO DE INTERVENCIÓN**

El Plan Estratégico para el Fortalecimiento de la Legislatura califica al modelo de gestión de la Cámara como de baja responsabilidad. Vinculado al predominio de una regla de baja responsabilidad se identificó la ausencia de un Sistema de Alta Conducción estratégica del Cuerpo (o Sistema de Alta Dirección), que se manifiesta en las dificultades de la Legislatura para establecer sus objetivos, calificar su Agenda, determinar las prioridades, procesar los problemas que involucran su gestión y programar sus operaciones. Como consecuencia de estas debilidades el conjunto de la organización diluye responsabilidades y deriva su peso sobre el Presidente de la Legislatura.

La intervención del Programa de Fortalecimiento para enfrentar estas debilidades del Sistema de Alta Dirección de la Cámara estuvo planteada conceptualmente a partir de lo que el Profesor Carlos Matus<sup>1</sup> denominó el “triángulo de calidad de una organización”. Este está definido por tres variables. La primera: la organización debe tener una *Agenda de Calidad* que le permita procesar los problemas importantes frente a las urgencias sin relevancia. La segunda variable da cuenta de la *Gerencia por Operaciones*, una gerencia que tiene parámetros claros para su funcionamiento, que está en capacidad de programar su plan operativo y para llevar adelante sus acciones de una manera eficiente y eficaz. Por último, encontramos el *Sistema de Rendición de cuentas por los Resultados Comprometidos*, ninguna organización puede ser de calidad sin un sistema potente de petición y rendición de cuentas por los compromisos asumidos.

Existe un cuarto componente de la calidad, que asegura el funcionamiento individual de los tres componentes del triángulo y su adecuada articulación entre sí: se trata del procesamiento técnico-político de problemas. Este permite que, a nivel de las instancias de conducción, sea posible analizar los problemas y adoptar decisiones técnico políticas.

---

<sup>1</sup> Matus, C., “*Planificación Estratégico Situacional, Teoría y ejercicios*”, Fundación ALTADIR, Isla Negra, 1998.

*Cuadro N°1: Triángulo de Calidad de un Sistema de Alta Dirección*



El funcionamiento de dos de los componentes del Sistema de Alta Dirección –la rendición de cuentas por compromisos y la gerencia por objetivos requiere, además, de una definición clara de objetivos con indicadores de resultado monitoreables. En este sentido esta intervención está íntimamente vinculada al establecimiento del presupuesto por unidades de gestión.

En este sentido la Presidencia definió objetivos para el año 2006 a los efectos que las unidades formulen sus programas de trabajo, y estos programas de trabajo, como se puede apreciar en el tomo 3, contienen indicadores claros y monitoreables. Este proceso permite instalar un sistema con compromisos de gestión monitoreables (para el sistema de rendición de cuentas) y de lineamientos para la producción de las áreas (gerencia por objetivos).

Siguiendo este enfoque, el Programa de Fortalecimiento diseñó un conjunto de apuestas estratégicas que dan cuenta de los componentes del triángulo de calidad y, por lo tanto, permitirían fortalecer el Sistema de Alta Dirección de la Legislatura:

- Instalación de un *ámbito de procesamiento técnico-político* a nivel de la dirección de la Legislatura<sup>2</sup>
- Implementación de un *Sistema de Agenda Estratégica* a nivel de conducción de la Legislatura<sup>3</sup>
- Desarrollo de un *Sistema que posibilite monitorear la gestión* de las áreas de la Legislatura y establecer la petición y rendición de cuentas por compromisos asumidos<sup>4</sup>

Como se señaló, se diseñaron en el marco del Proyecto actividades relativas a la formulación presupuestaria por áreas (actividad 3) y al establecimiento de metas y resultados evaluables y monitoreables por áreas (actividad 5), que alimentan el Sistema de Monitoreo de gestión de la Dirección de la Cámara. Los logros alcanzados en el marco de estas actividades se relatan en el Tomo III del presente Informe Final.

En cada una de las actividades (6, 7 y 8), se trabajó en relevamiento de las prácticas de trabajo y, posteriormente, en la elaboración de diseños metodológicos especialmente pensados para ser implementados por el Equipo de Asesores de la Presidencia (en adelante el Equipo Técnico-Político - ETP) y en la validación de estos diseños. En este sentido, se diseñaron, tanto la metodología de trabajo del Equipo Técnico-político, como el funcionamiento del Sistema de Agenda Estratégica y el Sistema de Monitoreo de la Cámara, vinculado éste último a la formulación de indicadores de producto derivados del trabajo con el presupuesto de la Cámara. Cada uno de esos componentes se articulan entre sí para dar mayor capacidad a la conducción de la Cámara para: procesar problemas, seleccionar entre ellos los problemas más relevantes y asegurar que el Presidente les de un adecuado tratamiento en su agenda de trabajo y realizar el seguimiento de la gestión de las áreas de la Legislatura conforme a la producción que ellas mismas definen.

Para la instalación de esos diseños en las prácticas de trabajo del Equipo Técnico-político se trabajó en actividades de capacitación – acción con una dinámica que permitiera validar y ajustar los diseños a partir de las observaciones realizadas por el

---

<sup>2</sup> Corresponde a la actividad 6 del Proyecto de Desarrollo de Capacidades de Alta Dirección.

<sup>3</sup> Corresponde a la actividad 7 del Proyecto de Desarrollo de Capacidades de Alta Dirección.

<sup>4</sup> Corresponde a la actividad 8 del Proyecto de Desarrollo de Capacidades de Alta Dirección.

Equipo. La capacitación en este grupo de apuestas fue encarada de forma conjunta para los tres temas (procesamiento técnico-político, agenda estratégica y monitoreo de gestión) por tratarse de sistemas que hacen eje en el Equipo Técnico-político del Presidente. El ETP es el soporte para el funcionamiento a la oficina del Presidente de la Cámara, ámbito en el cual deben funcionar los tres sistemas mencionados.

En este sentido, podemos afirmar que como resultado de la intervención, la Cámara cuenta con un Sistema de Alta Dirección que ha iniciado un proceso de fortalecimiento de sus capacidades para el procesamiento técnico-político de problemas, la organización del tiempo de trabajo del Presidente y el monitoreo de gestión de las áreas. Este resultado se obtuvo a partir de productos concretos obtenidos a nivel de cada una de las actividades del Proyecto a diciembre de 2005:

- En relación con la *“instalación de un ámbito de procesamiento técnico-político a nivel de la dirección de la Legislatura”*, la Cámara cuenta con un Equipo de soporte de la gestión estratégica de la organización identificado y capacitado.
- En relación con la *“implementación de un Sistema de Agenda Estratégica a nivel de conducción de la Legislatura”*, el Presidente de la Cámara cuenta con una metodología que le permite mejorar la calidad de su agenda de trabajo y de definición de prioridades.
- En el caso del *“Desarrollo de un Sistema que posibilite monitorear la gestión de las áreas de la Legislatura y establecer la petición y rendición de cuentas por compromisos asumidos”* el resultado alcanzado es un Sistema de monitoreo de la gestión diseñado, alimentado sobre la base de la producción de las áreas.

En los apartados siguientes se dará cuenta de cuáles fueron las actividades realizadas y productos elaborados en el marco de la intervención para el logro de esos resultados.

## **ACTIVIDAD 6: PROCESAMIENTO TÉCNICO-POLÍTICO**

*“Instalación de un ámbito de procesamiento técnico político a nivel de la dirección de la Legislatura”.*

### **INTRODUCCIÓN**

Los resultados comprometidos para esta actividad en los términos de referencia del proyecto son los siguientes:

Resultado 14.1. Diseño de la metodología de trabajo y ámbito de actuación. Integración del equipo. Acuerdos sobre las reglas y métodos para el procesamiento de problemas.	31/05/2005
Resultado 14.2. Capacitación de los integrantes del equipo. Procesos y actividades relevantes. Mecanismos de interacción y coordinación.	31/07/2005
Resultado 14.3. Puesta a prueba y seguimiento del dispositivo diseñado. Evaluación y ajuste.	30/09/2005

### **RESULTADO ALCANZADO AL 31/12/2005**

Como resultado de la intervención del Programa de Fortalecimiento, la Cámara cuenta actualmente con un *Equipo de soporte de la gestión estratégica de la Legislatura identificado y capacitado*.

Para alcanzar este resultado, se llevaron adelante las siguientes actividades y productos:

En una primera instancia de la intervención (hasta el mes de mayo), las tareas del Equipo Consultor estuvieron dedicadas al diseño de la Metodología de trabajo del Equipo de asesores del Presidente desde un abordaje técnico-político (se adjunta como **Producto 1** de esta actividad). Los aspectos centrales de la propuesta abarcan:

- Marco conceptual para el desarrollo de un ámbito de procesamiento técnico-político en la Legislatura
- Análisis de la composición que debiera tener el equipo de procesamiento técnico-político (ETP)
- Definición de los temas de intervención del ETP
- Definición de las características de las intervenciones y los focos de atención del ETP
- Identificación de las capacidades requeridas para la conformación del ETP

La siguiente actividad consistió en la validación por parte del Equipo de contraparte del esquema de trabajo presentado. Los aspectos de la propuesta a validar fueron los siguientes: la pertinencia del EPT, las características del ámbito de trabajo, el esquema de conformación del ETP, la validación de los ejes temáticos expuestos, la identificación de nuevos ejes temáticos y la periodicidad de las reuniones. Durante el mes de julio, el equipo de contraparte, el Lic. Jorge Milán y el Prof. Daniel Sabadini, hizo llegar al Equipo de consultores un informe con los principales comentarios al documento técnico presentado, mostrando una coincidencia fuerte respecto al esquema presentado.

Durante los meses de agosto y septiembre, el Equipo Consultor trabajó en la elaboración de un Programa de Capacitación del Equipo Técnico-político. En función de la demanda expresada por el Equipo de Contraparte, se realizó una propuesta temática de talleres de capacitación que fue presentada, para su validación a las autoridades de la Legislatura. El Presidente de la Cámara, en virtud del involucramiento su equipo de trabajo en la puesta en marcha de las distintas acciones previstas en el Programa de Fortalecimiento, decidió pasar los talleres de capacitación del Equipo Técnico-Político previstos para el mes de octubre para los primeros días de diciembre.

La propuesta de capacitación presentada al Presidente de la Cámara consistió en abordar conjuntamente con el ETP la transferencia de las metodologías de todos los componentes del Sistema de Alta Dirección: no sólo procesamiento técnico-político, sino también el diseño del sistema de agenda estratégica y el sistema de monitoreo. Esto se justificó en que la capacitación integrada permitiría trabajar con el Equipo en una visión



compartida de los componentes del Sistema de Alta Dirección y de las interacciones que deben existir entre esos componentes para asegurar el funcionamiento de dicho Sistema en un nivel de calidad adecuado.

La propuesta fue bienvenida por el Presidente. En consecuencia, el Equipo Consultor elaboró el Diseño del taller de capacitación del Equipo Técnico-político: Taller sobre el Sistema de Alta Dirección (que se adjunto como **Producto 2** de esta actividad). El diseño del taller consiste en la desagregación de contenidos a transmitir al Equipo en cada uno de los temas y el programa de trabajo.

El taller de capacitación del Equipo Técnico-político se realizó en la ciudad de Resistencia entre el 13 y el 16 de noviembre de 2005. El taller permitió la puesta a prueba del dispositivo diseñado y su ajuste, en función del trabajo con el Equipo. Se realizó un ejercicio de análisis de las fortalezas y debilidades del proceso de trabajo del Equipo desde un abordaje técnico-político, lo cual permitió a sus integrantes analizar las modalidades de interacción y los desafíos pendientes para el funcionamiento del Equipo en el nivel de calidad deseado. Adjuntamos como **Producto 3** de esta actividad la dinámica propuesta para el ejercicio de análisis del proceso de trabajo del Equipo.

La capacitación consistió también en la transferencia de contenidos teóricos sobre procesamiento de problemas, que fueron abordados desde una perspectiva teórico-práctica. Adjuntamos como **Producto 4** la Presentación utilizada para la capacitación del Equipo en la metodología de procesamiento técnico-político. Asimismo, se entregaron al Equipo documentos conceptuales sobre el tema para profundizar los conceptos vistos en el taller (que se adjuntan como **Producto 5** de esta actividad).

## **PRODUCTOS ENTREGADOS**

### *Producto 1: Metodología de trabajo del Equipo desde un abordaje técnico-político*

Los puntos principales en el desarrollo de la metodología de trabajo del equipo de procesamiento técnico-político son los siguientes:

- Marco conceptual para el desarrollo de un ámbito de procesamiento técnico-político
- Metodología de trabajo para el funcionamiento de un ámbito de procesamiento técnico-político en la Legislatura
  - Sobre el equipo de procesamiento técnico-político (ETP)
  - Sobre los temas de intervención del ETP
  - Sobre las características de las intervenciones y los focos de atención del ETP
  - Sobre el ámbito de trabajo del ETP
  - Sobre las capacidades requeridas para la conformación del ETP
- Marco conceptual para el desarrollo de un ámbito de procesamiento técnico-político

Con relación a los sistemas de alta dirección, la propuesta consiste en instalar en el ámbito de la legislatura un modelo de gestión que le permita al Presidente revertir el problema identificado como la: **Baja consideración social de la Legislatura**. Enfocando la gestión al cumplimiento de los resultados comprometidos. Se apunta, como se explicó anteriormente a la mejora de la Agenda Estratégica, al mejoramiento de las Capacidades de Gestión y a instalar mecanismos de Rendición de Cuentas por Resultados.

Sin embargo, esto no sería posible sin la existencia de un ámbito cotidiano que actúe de filtro de valor de los problemas que acceden a la agenda del Presidente, es decir, que vele por que las rutinas y problemas secundarios no se impongan sobre los problemas de alto valor estratégico. Así como que asegure mecanismos de defensa de las importancias frente a las urgencias en sus decisiones.

De no existir un ámbito de esas características no se generará un proceso de apoyo al Presidente que le permita elevar la calidad de sus decisiones cotidianas y se verá dificultada su interacción con los cuadros de gestión de la Legislatura y su relacionamiento con el resto de los legisladores.

Se trata de apoyar la actividad cotidiana del Presidente en su objetivo de no permitir que la actitud “tecnocrática” o que “la micro política” invadan la gestión estratégica de la

Legislatura, en su propósito de acercarse a los problemas de la sociedad del Chaco y convertirse en una Institución de referencia para la misma.

Este ámbito de trabajo es el que corresponde ocupar al Equipo de Procesamiento Técnico Político, EPT, para procesar los problemas que debe enfrentar la Legislatura.

- **Metodología de trabajo para el funcionamiento de un ámbito de procesamiento técnico-político en la Legislatura**

- **Sobre el equipo de procesamiento técnico-político**

La instalación del Equipo de Procesamiento Técnico Político, EPT, es uno de los aspectos centrales de la propuesta. Este equipo es concebido como el centro del pensamiento estratégico de la acción de gobierno con impacto en los sistemas enumerados en los párrafos precedentes como de Alta Dirección: la Agenda Estratégica, la Gerencia por Operaciones y la Rendición de Cuentas por los Resultados comprometidos y es el soporte para el procesamiento de los problemas que debe enfrentar el Presidente de la Legislatura.

Por sus características, este equipo debe integrarse con un número reducido de personas con capacidad de análisis técnico político de problemas y deberá contar con un método común para el análisis y procesamiento de los problemas que debe enfrentar el Presidente en su gestión.

Este Equipo demanda el apoyo de herramientas que permitan la evaluación periódica y sistemática de los problemas de los ciudadanos y la percepción, por parte de estos, de la calidad de la gestión de la legislatura. En este sentido, se vincula con los resultados esperados de la *Apuesta Estratégica 23: **La cámara cuenta con un plan de comunicación de sus actividades y resultados.*** En este sentido, el plan de comunicación parte de la necesidad de captar las demandas sociales mediante instrumentos pertinentes a este fin. Estos estudios de opinión son un insumo crítico para la definición de la agenda estratégica de la legislatura.

En el marco de lo expuesto se puede entonces definir las siguientes responsabilidades básicas del ETP:

- **Asiste al Presidente para establecer la “Agenda Estratégica”.** Los problemas y prioridades que se definan en esta Agenda establecerán el “techo” de la gestión de la Presidencia.
- **Colabora con el Presidente en el manejo de crisis.** Las decisiones requeridas frente a circunstancias de coyuntura, obligan a un rápido procesamiento para fortalecer la capacidad de respuesta de la legislatura frente a ellos.
- **Diseña la evaluación de la gestión de las unidades de la legislatura y el esquema de la petición y rendición de cuentas de los resultados de la Cámara.** Este último punto debe ser visto en una doble dirección. La primera dirigida a que el Presidente pida cuentas por los resultados obtenidos al equipo de gestión de la legislatura y la segunda que el Presidente rinda cuentas de su gestión de cara a la sociedad.

Por último merece resaltarse que este equipo no debe encargarse de aspectos referidos a la gestión de la legislatura; sino asistir en su definición, establecer sus prioridades y evaluar el cumplimiento de los principales objetivos.

#### **- Sobre los temas de intervención del ETP**

##### **✓ *Intervención sobre la Agenda Estratégica***

El ETP interviene en temas de la Agenda en dos sentidos. El primero: asiste al Presidente en el diseño y conformación de la agenda, propone los bloques temáticos, propone los formatos de procesamiento de problemas con los que debe contar el Presidente en cada situación, analiza las encuestas y los temas que están en la agenda pública a los efectos de ajustar la agenda de la Presidencia a las demandas sociales, revirtiendo esta percepción de aislamiento de la Cámara.

##### **✓ *Intervención sobre la Gerencia por Operaciones.***

Como se señaló, el ETP no debe intervenir en el esquema de gestión de las acciones cotidianas de la legislatura. La marcha de las acciones cotidianas son y deben seguir siendo asunto del Presidente, los Secretarios y las distintas Direcciones de la legislatura. Sin embargo, el ETP tiene un cometido en la materia: asistir al Presidente en la definición de los parámetros que deben guiar los resultados esperados de la gestión de la Legislatura.

En este aspecto, el ETP debe asistir a la Presidencia en la definición de las metas anuales de la organización. Promover y velar por el cumplimiento de las acciones de transparencia y participación ciudadana establecidas en el Programa de Fortalecimiento de la Legislatura. Y participar en los mecanismos de coordinación establecidos con el Poder Ejecutivo.

✓ *Intervención sobre los mecanismos de petición y Rendición de Cuentas por Resultados*

El EPT debe asistir a la presidencia en el diseño y ajuste permanente de los mecanismos establecidos para evaluar la marcha interna de la organización y asegurar el funcionamiento de los ámbitos de participación de la sociedad civil para pedir cuentas por los compromisos asumidos por la Cámara.

**- Sobre las características de las intervenciones y los focos de atención del EPT**

✓ *Sobre el manejo del tiempo*

La Presidencia de la Cámara debe ocuparse de diversos temas en un espacio de tiempo muy limitado, se requiere entonces que los mecanismos de alta dirección que están presentes en este diseño sean de calidad. El EPT debe velar porque el manejo del tiempo este ajustado a las prioridades.

✓ *Sobre el foco de atención de las intervenciones*

La Presidencia define su agenda estratégica, como toda agenda, la misma se debe ajustar a los cambios de contexto. El EPT es responsable de asegurarle al Presidente el funcionamiento de los filtros que impiden que los temas de menor

valor invadan las intervenciones de la Presidencia y que la misma esté alineada a las demandas de la sociedad.

✓ *Sobre la toma de decisiones*

La Presidencia debe tomar decisiones de manera continua, esa es su función. El EPT debe asegurarle a la Presidencia un adecuado soporte para la toma de decisiones, debe lograr que los asuntos que le lleguen al presidente estén previamente procesados, con indicaciones claras sobre la naturaleza del problema a tratar, una síntesis del origen y opciones y una propuesta valorativa de la decisión recomendada.

Es importante entender que el EPT en la mayoría de los temas no es responsable de tal preprocesamiento, solo de asegurar que los formatos y la calidad de respuesta de las áreas técnicas sean las requeridas por la Presidencia.

✓ *Sobre el manejo de la información y los procesos de evaluación de la gestión.*

Como se señaló, la calidad de la gestión de la legislatura como la de cualquier organización depende para su sustentabilidad de un proceso sistemático de evaluación, entendida ésta como mecanismo de rendición de cuentas por los resultados comprometidos.

Para que esto ocurra, la información debe ser clara y oportuna, para lograr que los desarrollos para la explotación de la información no se conviertan en un proceso costoso y tecnocrático y se respeten los ámbitos y procesos de evaluación internos como los que dan cuenta de los compromisos asumidos de cara a la sociedad.

El EPT es responsable de monitorear y asistir al Presidente para que estos mecanismos, básicamente de coordinación y acuerdos fluyan adecuadamente y dar las voces tempranas de alerta si esto no ocurre. Debe intervenir para:

1. Evaluar los mecanismos de coordinación de las áreas de la Legislatura.

2. Asistir en la definición de compromisos de gestión claros, monitoreables y ajustados a los resultados esperados.
  3. Emitir las alertas tempranas frente a las fallas, falencias, o ritualización; de los mecanismos de alta dirección de la legislatura.
  4. Modernizar las redes de comunicación interna y asegurar procesos de explotación de la información disponible.
- ✓ *Sobre el funcionamiento de los sistemas cooperación con los otros poderes del Estado provincial y actores sociales.*

La Presidencia debe velar de manera permanente por la mejora de los procesos de interacción con el Poder Ejecutivo y el Poder Judicial. También su foco de atención debe estar puesto en la mejora de los procesos de interacción y comunicación con la sociedad en su conjunto y con los actores sociales relevantes de manera particular.

En estos temas el EPT debe velar por un manejo que mida el peso político o “valor de contacto político” de cada intervención de la Presidencia. Debe evitarse que las intervenciones de la Presidencia no se agoten en contactos que le insuman mucho tiempo con un bajo impacto para el rumbo definido para la gestión. Algunos puntos sobre los cuales el equipo debe asesorar son:

1. Contacto con actores individuales internos
2. Contactos con actores individuales externos
3. Presencia en actos públicos
4. Monitoreo de la evaluación social de la marcha de la gestión de la legislatura.
5. Contactos con los Medios masivos de difusión

#### **- Sobre el ámbito de trabajo del Equipo de Procesamiento Técnico Político**

El Equipo de Procesamiento Técnico Político, EPT, no se piensa, en una primera instancia, como una unidad organizativa nueva de la Legislatura. Se define como un ámbito de trabajo conformado por un número no mayor de 6 personas, integradas por personal de confianza de la Presidencia y con una metodología

de abordaje de los problemas, basado en el esquema metodológico utilizado en la definición del plan estratégico de fortalecimiento de la legislatura. El documento metodológico forma parte del documento final del plan estratégico.

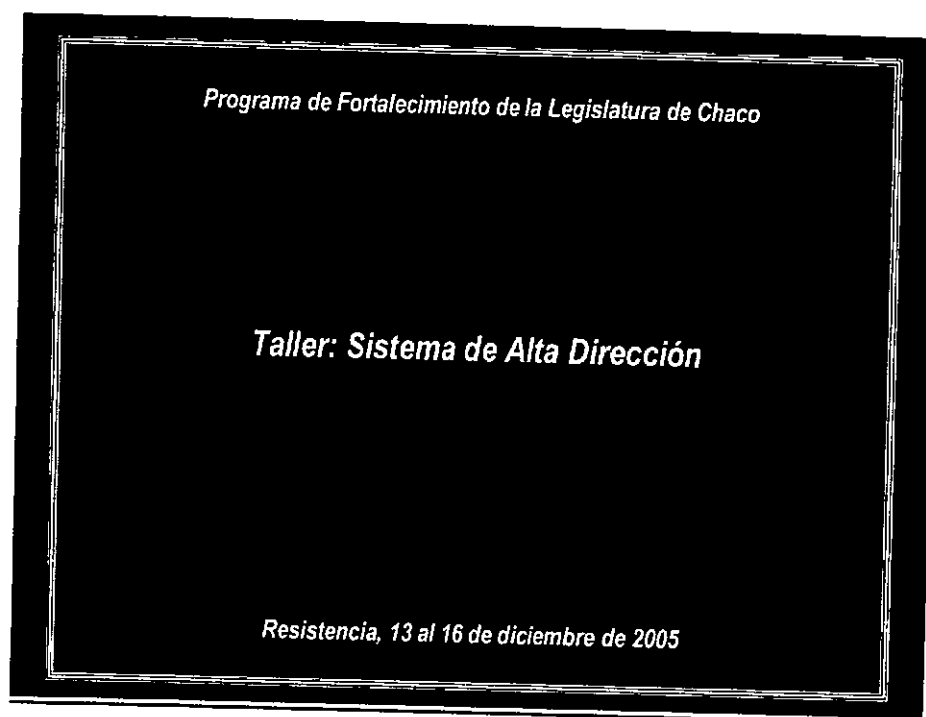
**- Sobre las capacidades requeridas para la conformación del equipo EPT**

1. Análisis de la relación sistémica que se establece entre las variables centrales de toda estrategia: actores, operaciones, medios estratégicos y tiempo.
2. Manejo de los distintos estilos estratégicos.
3. Identificación de variables que estructuran la construcción de la viabilidad de las operaciones en una situación concreta en forma estática y dinámica.
4. Asociación de los conceptos de consenso, conflicto, viabilidad, peso, fuerza y presión como ejes en la construcción del análisis estratégico.

Distinción y reconocimiento de los distintos tipos de conflicto – cognitivo, emocional, y de intereses – en función de su incidencia en el análisis estratégico.



Producto 2: Diseño del taller de capacitación del Equipo Técnico-político: Taller sobre el Sistema de Alta Dirección (Resistencia, 13 al 16 de noviembre de 2005)



Programa de trabajo del taller para el Fortalecimiento del Sistema de Alta Dirección

<b>Martes - Tarde</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• "Gestión de Gobierno"</li></ul>	<b>Jueves - Mañana</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• "Sistema de Agenda"</li></ul>	<b>Viernes - Mañana</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• "Sistema de Monitoreo"</li><li>• "Próximos Pasos"</li></ul>
<b>Miércoles - Mañana</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• "Gestión de Gobierno"</li><li>• "Sistema de Agenda"</li></ul>	<b>Jueves - Tarde</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• "Sistema de Monitoreo"</li></ul>	

## Contenidos del programa de trabajo

---

### *Día 1 – Martes*

#### **Momento 1**

Duración: 1 hora  
16.00 a 17.00 hs.

- Presentación, encuadre del taller

#### **Momento 2**

Duración: 3 horas  
17 a 20 hs.

- Actividad N°1: Análisis y reflexión acerca de las características salientes del proceso de Reforma de la Legislatura por parte de los participantes: Identificación de las Fortalezas y debilidades

## Contenidos del programa de trabajo

---

### *Día 2 – Miércoles*

#### **Momento 3**

Duración: 2 horas  
8 a 10 hs.

- Actividad de Conceptualización de la experiencia de la Reforma a partir de las variables para el buen gobierno. Vinculación entre la práctica y el marco teórico.

#### **Momento 4**

Duración: 2 horas  
10.30 a 12.30

- Presentación del Sistema de Agenda Estratégica del Presidente
  - ✓ Componentes del Sistema de Agenda Estratégica
  - ✓ Ejes temáticos de la Agenda del Presidente
  - ✓ Procesamiento de los temas de Agenda
  - ✓ Funcionamiento del Sistema
  - ✓ Actores y Participación

## Contenidos del programa de trabajo

### *Día 3 - Jueves*

#### **Momento 5**

Duración: 4 horas  
8 a 12 hs.

- Actividad de validación y ajuste con el equipo técnico-político del Sistema de Agenda Estratégica del Presidente:
  - ✓ *Ejes temáticos*
  - ✓ *Reportes*
  - ✓ *Responsables*
  - ✓ *Tiempos*

*Receso para almuerzo*

#### **Momento 6**

Duración: 4 horas  
16 a 20 hs.

- Presentación del Sistema de Monitoreo de la Cámara
  - ✓ *Presupuesto y plan productivo de la organización*
  - ✓ *Ámbito de monitoreo de la Gestión de la Cámara*
  - ✓ *Funcionamiento e información del Sistema*
  - ✓ *Ajustes al programa de trabajo*

## Contenidos del programa de trabajo

### *Día 4 – Viernes*

#### **Momento 7**

Duración: 2 y media horas  
8 a 10.30 hs.

- Validación con el Equipo técnico-político del Sistema de Monitoreo de la Cámara
  - ✓ *Conformación del ámbito de Monitoreo de la Gestión*
  - ✓ *Criterios de clasificación de la gestión*
  - ✓ *Reportes*
  - ✓ *Toma de decisiones sobre el programa de trabajo*

#### **Momento 8**

Duración: 1 hora y media  
11 a 12.30 hs.

- Próximos Pasos:
  - ✓ *Revisión de los temas tratados*
  - ✓ *Acuerdos para próximas actividades de formación*
  - ✓ *Cierre del Taller*

*Producto 3: Taller de Capacitación: Dinámica de trabajo para el análisis del proceso de trabajo del Equipo Técnico-político*

*Programa de Fortalecimiento de la Legislatura de Chaco*

**Taller: Sistema de Alta Dirección**

*Actividad 1: Análisis de las características salientes del proceso de Reforma de la Legislatura: Identificación de las Fortalezas y Debilidades*

*Resistencia, 13 al 16 de diciembre de 2005*

**Tema: "Gestión de Gobierno"**

**Actividad 1: Análisis de las características salientes del proceso de Reforma de la Legislatura: Identificación de las Fortalezas y Debilidades**

***Objetivos***

---

- Mejorar la gestión de la segunda etapa del Programa de Fortalecimiento para el año 2006, cuyo propósito es sostener el proceso de Reforma iniciado y a la vez encarar nuevos desafíos.
- Analizar el proceso que tuvo lugar durante este año para poder aprender y mejorar.
- Realizar un análisis con el Equipo Técnico-político de las fortalezas y debilidades identificadas.

**Actividad 1: Análisis de las características salientes del proceso de Reforma de la Legislatura: Identificación de las Fortalezas y Debilidades**

***Mecánica de trabajo***

---

- Identificación de los vectores de análisis del proceso ('30)
- Trabajo individual ('30)
- Puesta en común (1h '30)
- Aportes del Presidente ('15)
- Síntesis del análisis del proceso ('15)

Actividad 1: Análisis de las características salientes del proceso de Reforma de la Legislatura: Identificación de las Fortalezas y Debilidades

**Vectores para el análisis del proceso de fortalecimiento**

- |  |                       |
|--|-----------------------|
| • Eje 1 - Comunicación   | • Eje 5 – Pertenencia |
| • Eje 2 – Involucramiento de los actores en el Programa de Fortalecimiento | • Eje 6 – Dedicación  |
| • Eje 3 – Logros del Programa de Fortalecimiento                           | • Eje 7 – Cooperación |
| • Eje 4 – Pertinencia  | • Eje 8 – Roles       |

**Vectores para el análisis del proceso de fortalecimiento**

**Eje 1 – Comunicación**

✓ Señale al menos un logro y un punto a mejorar que a su criterio tiene la comunicación en las siguientes dimensiones:

- Comunicación del Programa hacia los Actores externos de la Cámara
- Comunicación del Programa hacia los Actores internos de la Cámara
  - Legisladores
  - Direcciones
- Comunicación dentro del equipo de la Reforma

### **Vectores para el análisis del proceso de fortalecimiento**

#### **Eje 2 – Involucramiento de los actores en el Programa de Fortalecimiento**

✓ Señale casos positivos de involucramiento de los siguientes actores en el Programa de Fortalecimiento y, si no puede hallarlos, señale propuestas concretas que podrían implementarse para lograrlo:

- Sociedad Civil
- Actores Internos
  - Legisladores
  - Direcciones
- Poder Ejecutivo

### **Vectores para el análisis del proceso de fortalecimiento**

#### **Eje 3 – Logros del Programa de Fortalecimiento**

✓ El Programa seleccionó 23 acciones de reforma a encarar durante el año 2005. Entre esas acciones señale aquellas 3 en que se obtuvieron los principales logros y las 3 que según su criterio están en déficit en términos de los resultados alcanzados por el Programa a la fecha.

En su respuesta, tome en cuenta dos aspectos:

- Los resultados alcanzados en cada una de las acciones
- El valor que Usted le asigna a cada una de las acciones

### ***Vectores para el análisis del proceso de fortalecimiento***

#### **Eje 4 – Pertinencia**

✓ *El Equipo Técnico-político participó en el diseño del Programa de Fortalecimiento de la Cámara y acordó con sus lineamientos y apuestas:*

- *Señale aquellas cuestiones en las que Usted siente que:*
- *Contribuyó más en términos técnicos*
- *Le gustaría haber aportado más*

### ***Vectores para el análisis del proceso de fortalecimiento***

#### **Eje 5 – Pertenencia**

✓ *En los procesos grupales, el objetivo no siempre es el mismo para todos sus integrantes: cada uno participa desde sus propias inquietudes e intereses. ¿Cómo se ve Usted en relación con el proceso?*

- *Señale aquellas cuestiones sobre las que usted siente que:*
- *Lo acercaron al proceso*
- *Lo alejaron del proceso*



### ***Vectores para el análisis del proceso de fortalecimiento***

#### **Eje 6 – Dedicación**

✓ *Al inicio del proceso de reforma se dijo que el proyecto iba a demandar un esfuerzo de los integrantes del equipo de aproximadamente un 50% del tiempo de trabajo. Transcurrido casi un año del proceso, en promedio:*

- *¿Dónde se ubicaría Usted en términos del tiempo dedicado al Programa de Reforma?*
- *¿Dónde ubicaría al grupo en su conjunto?*

### ***Vectores para el análisis del proceso de fortalecimiento***

#### **Eje 7 – Cooperación**

✓ *El Programa consta de 23 acciones de reforma que exigen cooperación entre los miembros del equipo:*

- *¿Considera que el proyecto se basó sobre una gestión cooperativa?*
- *¿Cómo se considera Usted en relación a este vector de gestión?*

### *Vectores para el análisis del proceso de fortalecimiento*

---

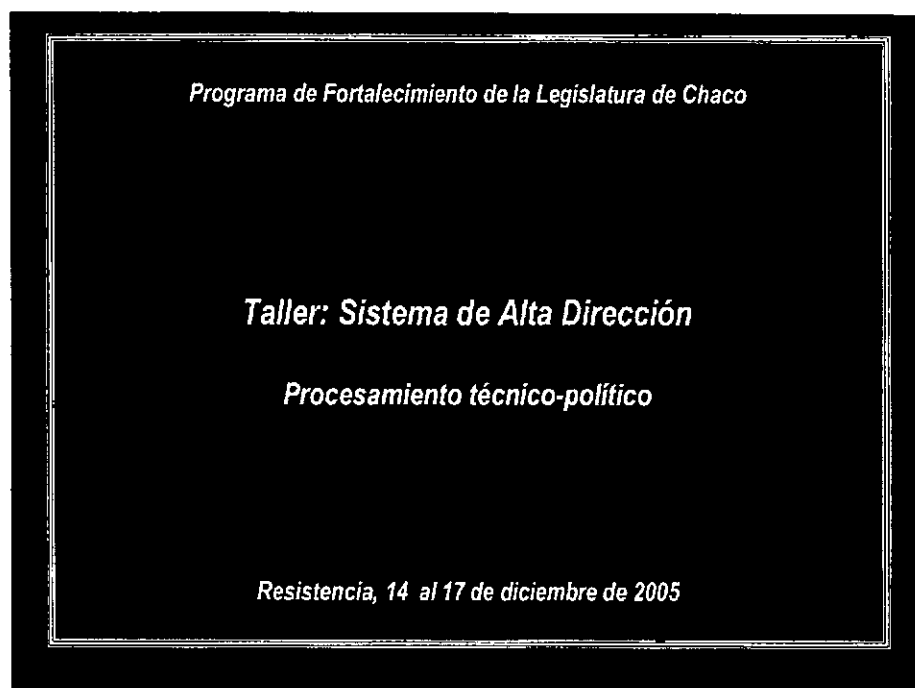
#### **Eje 8 – Roles**

✓ *La gestión de un equipo de trabajo implica la asunción de roles para cumplir los objetivos definidos.*

• *¿Siente que su rol dentro del Equipo estuvo claro?*

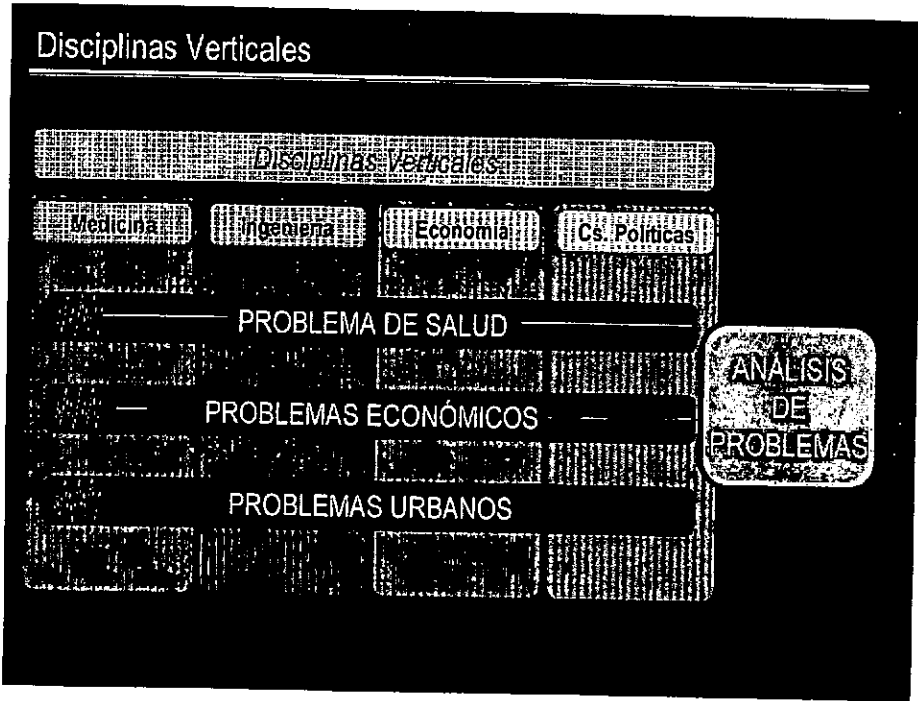
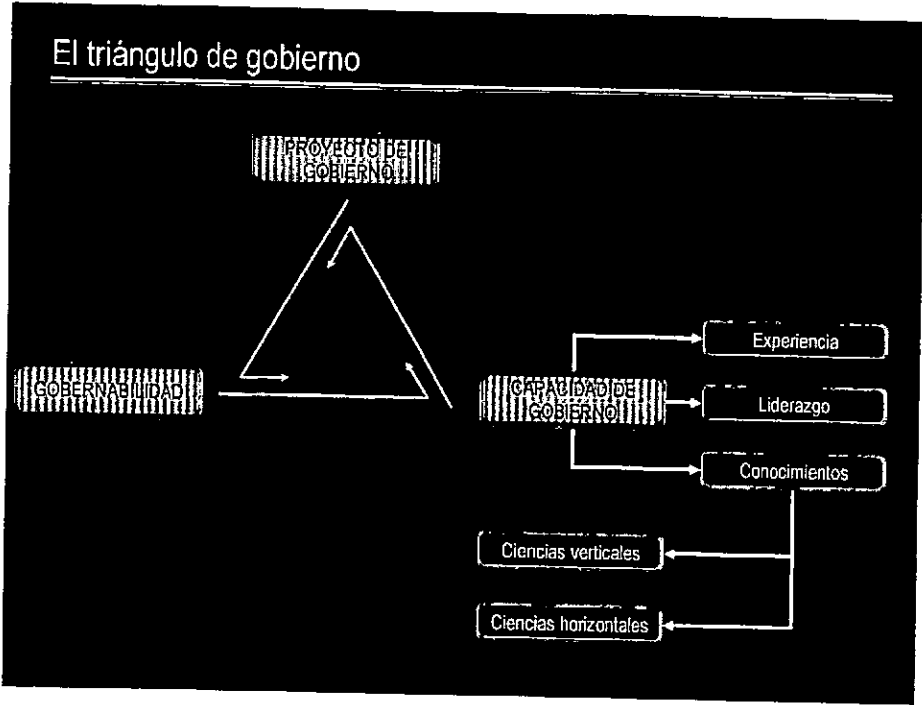
• *¿Y los roles del resto del Equipo?*

*Producto 4: Presentación utilizada para la capacitación del Equipo en la metodología de procesamiento técnico-político*



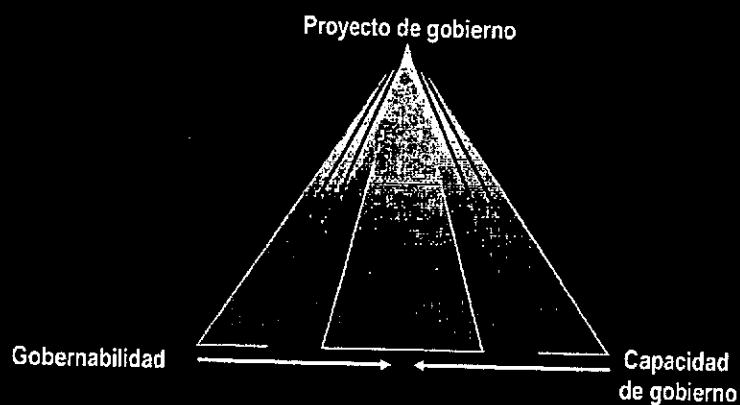
Los desafíos de la práctica social

- Comprender la realidad desde adentro  
(Diagnóstico / Situación)
- Analizar problemas cuasi estructurados  
(Determinismo / Escenario)
- Evaluar eficiencia y eficacia de las acciones  
(Vector de recursos escasos / Recursos financieros)
- Evaluar la viabilidad de cada acción  
(Estrategia, análisis de viabilidad)
- Enfrentar incertezas y sorpresas  
(Indeterminismo. Incertidumbre)
- Actuar, monitorear y corregir



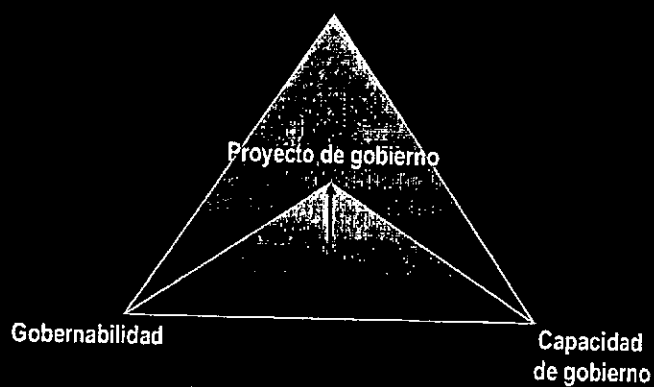
## Análisis de Gobernabilidad

🌀 Ejemplo 1: Situación Dic. 1999 - Dic. 2001 – Gobierno De la Rúa



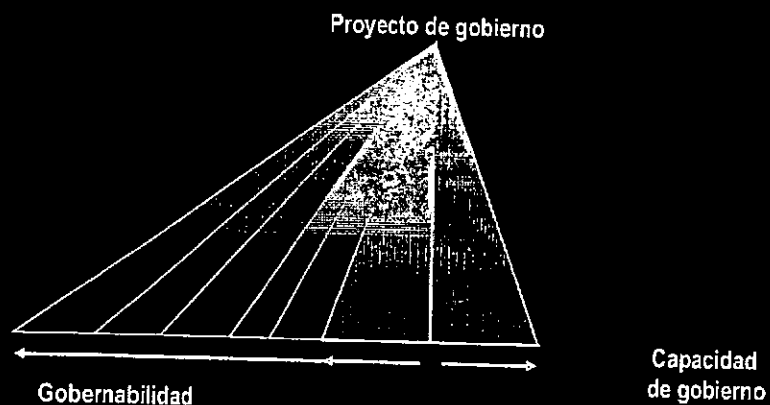
## Análisis de Gobernabilidad

🌀 Ejemplo 2: Situación Enero 2002 - Mayo 2003 – Gobierno Duhalde



## Análisis de Gobernabilidad

- Ejemplo 3: Mayo 2003 – Octubre 2005 - Gobierno Kirchner



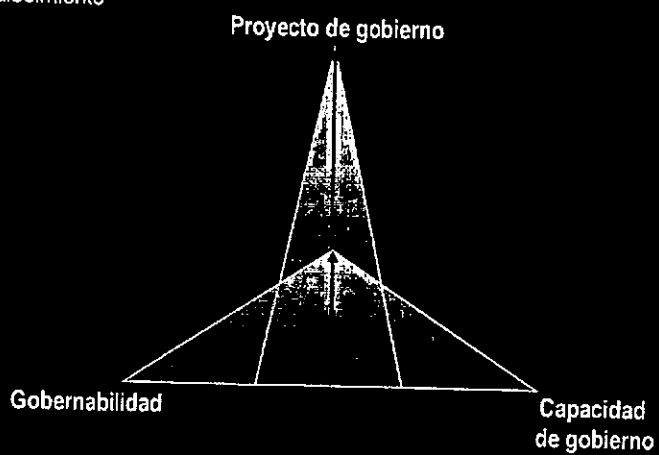
## Análisis de Gobernabilidad

- El caso del gobierno de la Legislatura – situación inicial



## Análisis de Gobernabilidad

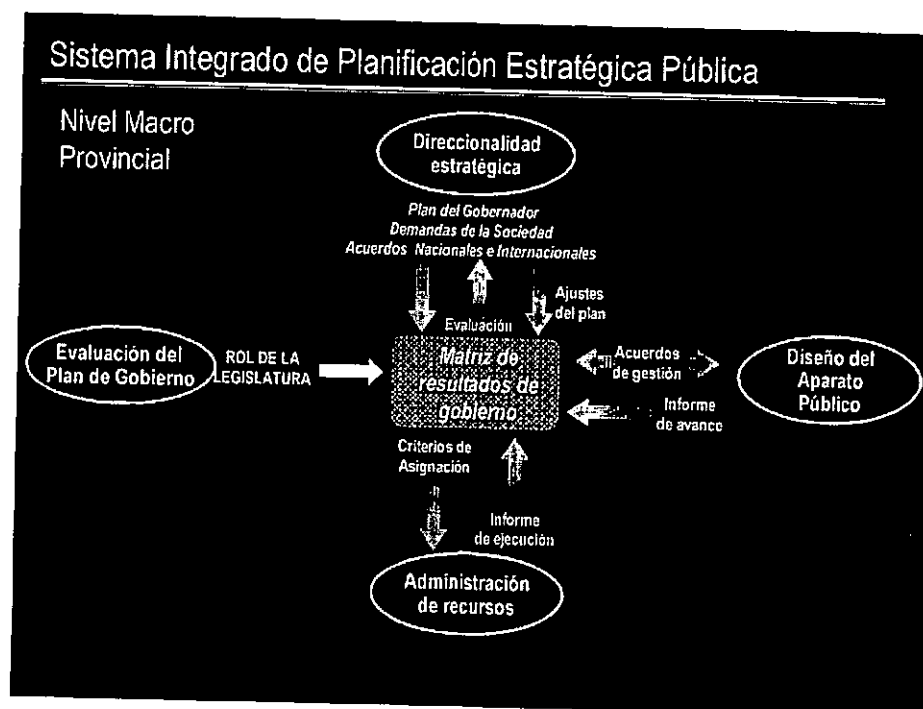
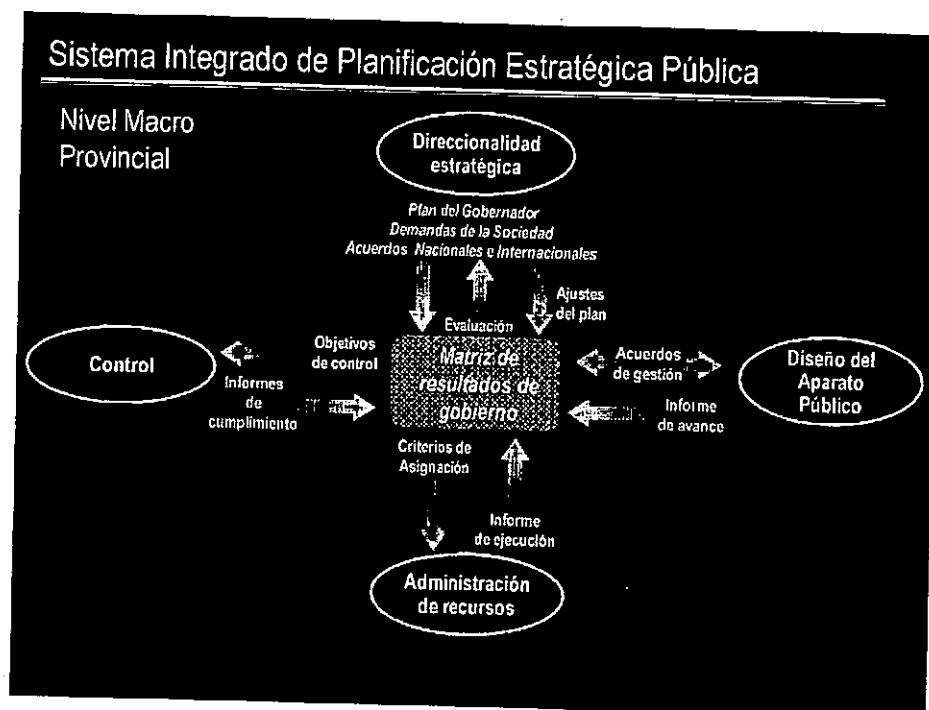
- El caso del gobierno de la Legislatura (II) – situación una vez iniciado el Programa de Fortalecimiento



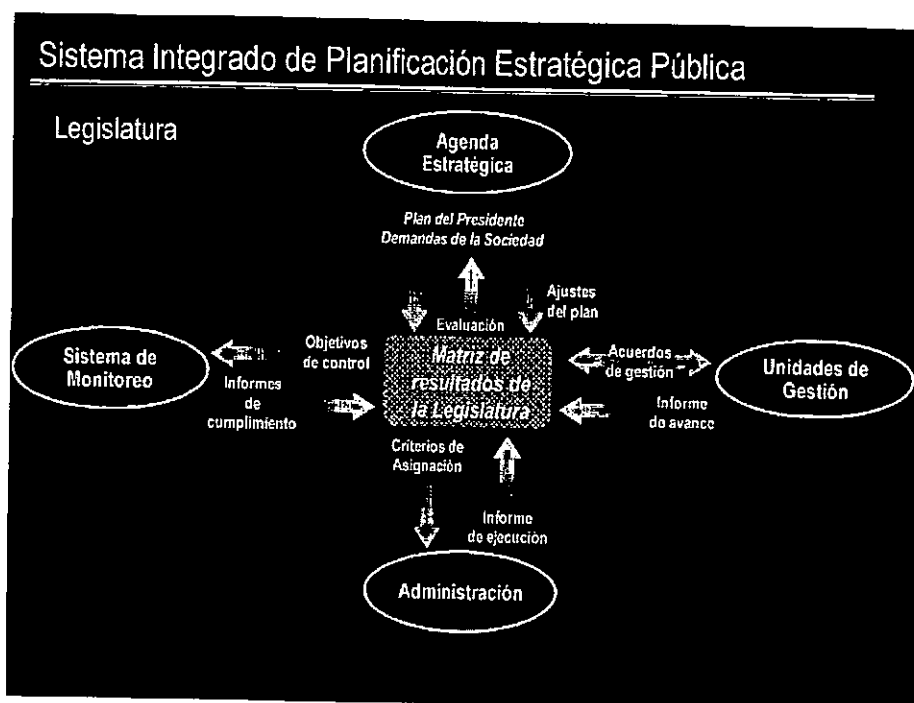
## Análisis de Gobernabilidad

- El caso del gobierno de la Legislatura (III) – desafío actual

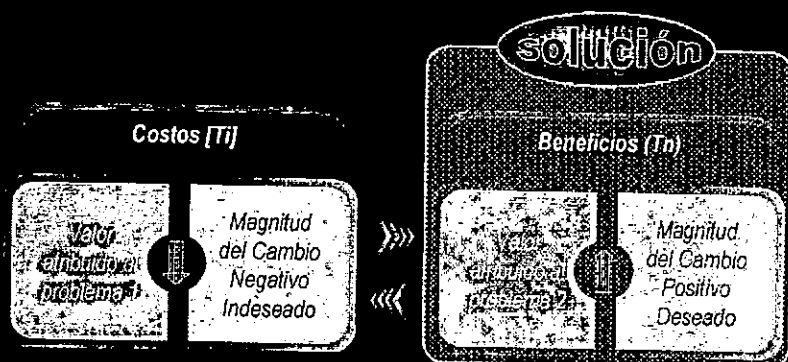








## Intercambio de problemas



## Balance de la Gestión de Gobierno

	EFICACIA
I BALANCE DE LA GESTIÓN POLÍTICA	+
II BALANCE DE LA GESTIÓN MACROECONÓMICA	+
III BALANCE DE LA GESTIÓN COTIDIANA	+
BALANCE GLOBAL	+

*Producto 5: Documentos de trabajo para la capacitación en procesamiento técnico-político*

Programa de Fortalecimiento de la Gestión de la Legislatura de la Provincia de Chaco

---



“Programa de Formación del Equipo Técnico Político de la Legislatura”

Documentos de Trabajo

**Documento N°: 1**

**LOS TRES CINTURONES DE GOBIERNO**

## SELECCIÓN DE TEMAS SOBRE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA (PROF. CARLOS MATUS)

### DOCUMENTO N°1: LOS TRES CINTURONES DE GOBIERNO

La evaluación de la gestión de un gobierno puede hacerse como si se tratara de un balance global que tiene aspectos positivos y negativos. Es un *balance* de gobierno porque tiene en el *debe* el costo político de la acción o inacción sobre los problemas que aquejan a la sociedad, y en el *haber* los beneficios políticos producidos con dicha acción u omisión. Es *global* porque resume tres balances parciales que distinguen tres tipos de problemas:

- **El Balance Político de Gestión (I).** Sintetiza la acción y resultados en el ámbito de los *problemas macropolíticos*. Se refiere al esfuerzo para profundizar la democracia, respetar los derechos humanos, descentralizar hasta alcanzar un equilibrio de gobernabilidad en las diversas instancias de gobierno y la sociedad, asegurar la ética y celeridad de la justicia, asegurar la legitimidad y legalidad del gobierno, de los partidos políticos, del Congreso Nacional, las relaciones con los medios de comunicación, el ejercicio de las libertades individuales, el respeto de los derechos de las minorías, etc. Responde a las necesidades y demandas políticas, se basa en el juicio político, y apunta a los compromisos y deudas políticas pendientes entre la población y el gobernante. Aquí se puede hablar de un equilibrio o un déficit en el balance político. ¿Quién le debe a quién en el ámbito de la gestión política? ¿El gobernante a los ciudadanos o los ciudadanos al gobernante? ¿En cuáles campos se concentra la deuda política? ¿En la ética de gobierno? ¿En la centralización excesiva? ¿En el desprestigio de los partidos políticos, del Congreso Nacional y del Poder Judicial? ¿En la inequidad del sistema social?
- **El Balance Macroeconómico (II).** Se estructura, en sus beneficios y costos, por las consecuencias económicas y políticas del manejo macroeconómico. Se verifica por los principales indicadores de los *problemas macroeconómicos*: crecimiento del PIB, empleo, tasa de inflación, equilibrio en la balanza de pagos, nivel de reservas internacionales, confianza económica, etc. Expresa la evaluación fría del analista de la macroeconomía o de un banquero que mide riesgos. Trata del equilibrio o el déficit en las cuentas de la macroeconomía y sus deudas acumuladas. Las deudas y los beneficios tienden a concentrarse en la inflación, el desempleo, el poder de compra de los salarios medios y las expectativas de crecimiento y fortaleza del sistema financiero.
- **El Balance de Intercambio de Problemas Específicos (III).** Es el balance de resultados en el ámbito de los *problemas de la vida cotidiana* de los ciudadanos. Precisa el saldo de efectos positivo o negativo que genera el enfrentamiento de los problemas específicos que la población valora. Entre estos destacan la seguridad personal, la calidad del trato con la burocracia pública, el acceso a la vivienda, al agua potable, al transporte urbano, la vialidad, a los servicios de electricidad, teléfonos, educación, salud básica, infraestructura, saneamiento urbano, y a los servicios sociales, tales como cultura, recreación, deportes y ornato. En este balance hay también compromisos y deudas específicas que la población nota, padece y comprende de un modo más directo que en los otros dos balances. Es el balance que el ciudadano común hace de su gobierno.

Son tres balances interrelacionados. Pero, cada uno tiene su autonomía y particularidades. Es posible, por consiguiente, manejar bien uno y mal los otros dos. Es posible también acumular deudas en los tres. El ideal de buen gobierno es manejar los tres balances de un *modo compensatorio*, a fin

de que el balance global sea positivo, a pesar de los sacrificios que importe la gestión en alguno de ellos. Esta compensación puede realizarse entre problemas de un mismo balance o entre los tres balances, y es clave para la estabilidad política de un gobierno.

*El principio teórico es simple: si un gobierno está en déficit en los tres balances, se quiebra la estabilidad política. Y si ese déficit sobrepasa ciertos límites, el gobierno se desploma. Cada balance es un frente de gobierno y, si bien los tres balances se afectan mutuamente, cada uno de ellos puede arrojar un déficit o un superávit con cierta autonomía. Por ejemplo, es común en la desviación tecnocrática, manejar bien el balance II, y de manera torpe los balances I y III.*

El gobierno puede y debe calcular constantemente estos tres balances, evaluar y corregir, hasta mostrar un signo global positivo. Pero, en última instancia, cada ciudadano es el juez que sentencia. Califica y valora los problemas y las deudas según su propio juicio. En lo inmediato, ese juicio es de *aceptabilidad* o *rechazo*, y el fundamento no es siempre racional, puede estar cargado de prejuicios. Con el avance del tiempo, ese juicio de aceptabilidad o rechazo pierde peso, y es sustituido por el juicio de *eficacia* e *ineficacia*, avalado por los resultados alcanzados y la distribución de sus beneficios. Este juicio de eficacia puede confirmar o cambiar el juicio de aceptabilidad inicial. Lógicamente, es posible anunciar el fracaso de un gobierno cuyo proyecto es de baja aceptabilidad y baja eficacia. **Nunca se debe perder de vista la necesidad de calcular, cada día, el balance global del gobierno, proyectarlo hasta el fin del período de gestión y evaluar sus causas y consecuencias.** Pero, si un gobierno improvisa al estilo tradicional, sólo planifica ritualmente a la antigua con métodos tecnocráticos y determinísticos, y dirige una organización pública anestesiada, ¿puede manejar los tres cinturones del gobierno?

En cada balance debemos considerar dos criterios :

- a) *Eficacia formal o técnica*, que *ex-ante* se calcula en base a modelos teóricos, y *ex-post* se verifica por los resultados reales, y
- b) *Eficacia material o política*, que *ex-ante* se confunde con el juicio de aceptabilidad o rechazo de la población, y *ex-post* termina asociada con la eficacia formal o técnica, si hay coincidencia de intereses. Sin embargo, cuando el juicio de aceptabilidad o rechazo está bien fundamentado, la eficacia técnica no muda, sino confirma el juicio de eficacia material. Quizá conviene presentar ejemplos de estos dos casos.

#### Ejemplo 1: *Contradicción*

Juicio de aceptabilidad o rechazo: Una central de trabajadores rechaza el Plan Antiinflacionario A, porque estima que congela los salarios nominales y reduce los salarios reales.

Juicio de eficacia: La inflación disminuye y produce un aumento de los salarios reales, sin que aumenten los salarios nominales. En este caso, el juicio de eficacia *ex-post contradice*, y domina el juicio inicial de rechazo.

#### Ejemplo 2: *Concordancia*

Juicio de aceptabilidad o rechazo: Acepto la propuesta de privatizar los servicios de transporte urbano, porque creo que serán más eficientes en manos privadas.

Juicio de eficacia: los servicios de transporte en manos privadas resultan eficientes, eficaces y con costos razonables. En este caso el juicio de eficacia *confirma* el juicio de aceptabilidad.

balances \ criterios de eficacia	(A) eficacia formal o técnica			(B) eficacia material o política		
I. balance de gestión política	+	-	0	+	-	0
II. balance de gestión macroeconómica	⊕	-	0	+	-	0
III. balance de intercambio de problemas	+	-	0	+	-	0
IV. BALANCE GLOBAL	+	-	0	⊕	-	0

Estas discrepancias se producen a través del tiempo. Hay un desfase temporal entre ambos tipos de eficacia en el período de gobierno, lo cual genera comunes e intensas contradicciones. Por ejemplo, la política económica en el balance II puede ser eficaz en el plano formal o técnico y, temporalmente, altamente ineficaz en el plano político. Puede tener baja aceptabilidad e imponer sacrificios en el corto plazo, lo que deteriora el balance político, aún cuando sea elaborada con alta eficacia técnica, que sólo será evidente en el futuro.

El arte y la técnica de gobernar consisten en producir, mediante *compensaciones*, un balance global positivo. El déficit técnico en el manejo de la eficacia formal (balance A), a la larga, conduce a un déficit político en el manejo de la eficacia material (balance B). A la inversa, un balance positivo en lo técnico (balance A), también puede conducir a un déficit político (balance B). El marcador que evidencia la calidad de la gestión gubernamental se sintetiza en el balance político global (columna B), y la meta es mantener siempre un signo (+) en el cuadrante B-IV. La planificación tradicional, en el mejor de los casos, sólo atiende al signo del balance A-II, es decir de la eficacia técnica en el manejo de la gestión macroeconómica. Por consiguiente, es proclive al barbarismo tecnocrático y, por esa vía, conduce al gobernante a un déficit en el balance global B-IV.

Si un gobernante, dominado por la improvisación, la negligencia o la incapacidad, tiene un déficit en estos tres balances de gestión, inevitablemente desacumula poder y pierde prestigio. No basta con manejar técnicamente bien uno de los balances, si ello produce, en ausencia de compensación con los otros balances, un déficit global en la gestión política. No se puede estar en déficit en los tres balances, porque ello indica desgobierno. El costo político global de la gestión de gobierno no debe superar los beneficios políticos agregados de los tres balances. La simple experiencia política, el buen sentido, el arte, la improvisación y la intuición, no son suficientes para construir los resultados de los tres balances del gobierno: se requiere organización y planificación, apoyadas en alta *capacidad* de gobierno.

El arte de la selección de problemas consiste en :

- compensar los signos contrarios de los efectos de un *mismo* problema en los distintos balances; es la compensación horizontal, como en el caso del problema 03 del cuadro adjunto, que impacta con signo positivo en el balance I y negativo en el balance II,

b) compensar los efectos de signo contrario entre *distintos* problemas de un mismo balance; es la compensación vertical como en el caso de los problemas 02 y 03 en el balance II, y

c) compensar los efectos de signo contrario entre los resultados de los tres balances; es la compensación global para el conjunto de los problemas, tal como ocurre entre los saldos del balance I, positivo, con el balance II, negativo, y el balance III, positivo. El saldo global es positivo.

**Ningún gobierno puede ser mejor que su selección de problemas. El arte de gobernar es el arte de saber seleccionar los problemas para construir un balance global positivo.** La selección de problemas es la primera tarea que fundamenta la formulación del proyecto de gobierno. Si esa selección es sistemática y consciente de los resultados posibles, no habrá sorpresas al momento de verificar los logros en cada balance.

#### SELECCIÓN DE PROBLEMAS EN EL PROYECTO DE GOBIERNO

PROYECTO DE GOBIERNO (SELECCIÓN DE PROBLEMAS)	BALANCE I	BALANCE II	BALANCE III	BALANCE GLOBAL
PROBLEMA 01	(+)			(+)
PROBLEMA 02	(0)	(+)		(0) (+)
PROBLEMA 03	(+)	(-)		(+)(-)
PROBLEMA 04	(+)			(+)
• TOTAL BALANCE I				(+)
PROBLEMA 05		(-)		(-)
PROBLEMA 06		(-)		(-)
PROBLEMA 07	(+)	(-)		(+)(-)
• TOTAL BALANCE II				(-)
PROBLEMA 08			(+)	(+)
PROBLEMA 09	(+)	(-)	(-)	(+)(-)(-)
PROBLEMA 10		(-)	(+)	(-)(+)
• TOTAL BALANCE III				(+)
TOTAL	(+)	(-)	(+)	(+)

De la argumentación anterior se deduce un consejo simple: *nunca apriete simultáneamente los tres cinturones del gobierno. Compense sus ajustes de signo contrario.*

El olvido del balance I expresa el **barbarismo tecnocrático**. El olvido del balance II refleja el **barbarismo político**. El deterioro del balance III señala el **barbarismo gerencial**.

El arte de la política, con auxilio del *procesamiento tecnopolítico*, busca la manera de compensar los efectos de estos tres balances, a fin de lograr, en cada período crítico del proceso de gobierno, un **balance político global positivo**, dentro de las restricciones que exigen un buen o razonable manejo de la racionalidad formal o técnica. Entre la racionalidad formal (técnica) y la racionalidad material (política) se produce un intercambio de problemas. A veces hay que sacrificar algo de eficacia técnica en beneficio del manejo político. Otras veces es necesario hacer lo contrario: hay que sacrificar eficacia política en beneficio de la eficacia técnica. Todo depende de la estructura del vector de recursos escasos del gobernante. Si el recurso más escaso en su vector de peso es poder político, será necesario sacrificar eficacia técnica. Por el contrario, si el recurso más escaso reside en el ámbito económico, será necesario sacrificar eficacia política.

**Cada balance es un cinturón.** El gobernante debe decidir cuáles cinturones suelta y cuáles aprieta. Así, es evidente que la metáfora de *apretar el cinturón* en épocas de adversidad no es buena, porque en el proceso de gobierno se *administran tres cinturones*: el político, el económico y el de intercambio de problemas. Si la situación política es buena y la situación económica es mala, no tiene sentido apretar tanto el cinturón económico como el cinturón político. Todo lo contrario, si se aprieta el cinturón económico por necesidad, debe aflojarse el cinturón político para compensar los sacrificios del apriete en el segundo balance. Las compensaciones no sólo son posibles *dentro de cada balance*, sino principalmente *entre los balances*. La adversidad tampoco puede darse en los tres ámbitos a la vez, salvo por alta y sostenida incapacidad de gobierno. No es seriedad, sino torpeza, la que inspira el propósito de apretar simultáneamente los tres cinturones. Un buen estratega, si debe apretar el cinturón económico dos ojaes, afloja el cinturón político o el del intercambio de problemas hasta compensar la reducción del primero.

**Nunca el balance global de gestión debe ser negativo.** El impacto negativo de la acción en un ámbito (*problemas- carga*) debe ser compensado con el impacto positivo de la acción en otros ámbitos (*problemas-beneficio*). El saldo del balance de gestión nunca debe estar en rojo. Ni siquiera transitoriamente. El impacto político negativo de la acción sobre un problema no cambia la situación del gobierno, pero el saldo negativo del conjunto de la gestión constituye un giro contra el capital político del gobernante. Y ese consumo del capital político significa disminución de la *governabilidad*, es decir, de la capacidad de vencer la fuerza de las circunstancias, de lidiar con los oponentes y *continuar* enfrentando problemas, entre ellos, el causante del deterioro político. Si por tecnocratismo ciego, el gobernante agota su capital político, también acaba con su proyecto tecnocrático.

**El parto político de un proyecto no debe matar a su promotor.** Este es un principio elemental de estrategia que el barbarismo tecnocrático ignora de raíz.

Para superar el barbarismo tecnocrático y valorar, con visión multidimensional, los costos y beneficios de una decisión en los distintos departamentos de la práctica social es imprescindible el análisis situacional y el análisis de intercambio de problemas.

Cuando un gobernante pierde capital político, debe buscar las causas de ese deterioro en un *mal manejo del balance político global de gestión (IV)*. Este balance puede ser negativo a causa de : a) una deficiente identificación y selección de problemas, b) un mal procesamiento tecnopolítico de cada problema, c) un desfase en el tiempo entre costos y beneficios políticos en cada problema, y d) una ausencia de evaluación global y corrección oportuna y permanente del balance de gestión del gobierno.

**La eficacia de la gestión pública exige enfrentar los problemas-carga.** El gobernante serio no debe eludirlos. Pero la gradualidad en el tiempo y la intensidad de su enfrentamiento debe calcularse en relación a la pérdida de capital político admisible en relación al límite mínimo de gobernabilidad capaz de mantener la estabilidad del gobierno y capaz de gestar un proceso de recuperación de ese capital. La peor gestión política es aquella que consume el capital político del gobernante sin alcanzar los resultados anunciados y perseguidos. La contravención a este principio tiene tres causas: a) el barbarismo político, b) el barbarismo tecnocrático, y c) el barbarismo gerencial

El *barbarismo político* consiste en departamentalizar la eficacia política e ignorar los problemas económicos y gerenciales para dar beneficios económicos y favores políticos *ahora* que crearán mañana una crisis política por agotamiento de la base económica y organizativa de la gestión política. Las acciones políticas giran, sin límite, contra el balance económico y las estructuras organizativas. El caso del Presidente Alan García en Perú ejemplifica bien esta posibilidad.



El **barbarismo tecnocrático** consiste en departamentalizar la eficacia económica o la eficacia técnico-gerencial, ignorar el problema político e incurrir en costos políticos *ahora* que crearán mañana una crisis económica por agotamiento de la base política de la gestión económica. Las decisiones económicas giran, sin límite, contra el capital político del gobernante, sin depositar nada en la cuenta del banco de la política.

*En relación con este tipo de barbarismo es interesante el caso de Menem en Argentina, que declara en la televisión, sin tapujos, a un periodista brasileño: "yo le ofrecí al pueblo argentino cirugía sin anestesia, y eso es lo que estoy haciendo".*

Su manejo del balance II ha sido despiadado, con un gran costo político para su gobierno y, sin embargo, se mantiene en el poder gracias a su habilidad en la administración del balance I y la eficacia mostrada en el manejo del balance II: controló la inflación. La eficacia formal le ha permitido, hasta ahora, asumir el costo de la ineficacia material, en un contexto dónde su recurso abundante era poder político. Hizo un uso racional y eficaz de su vector de recursos escasos. Pero, ¿cuáles son los límites de agotamiento de esa compensación? ¿Hasta dónde puede continuar siendo eficaz su ajuste macroeconómico? ¿Cuál será su manejo futuro de los balances I y III? ¿Sabrá usar, más adelante, la anestesia como complemento de la cirugía? Es obvio que no hay mérito en eliminar la anestesia, si ella ayuda a la cirugía.

El **barbarismo gerencial** consiste en destacar la eficiencia y eficacia organizacional con independencia del manejo político y económico. La organización pasa a tener fines propios, al margen del proyecto político y del proyecto económico. El gerente tecnocrático no comprende ni participa en el intercambio de problemas entre eficacia formal y material. Sólo acepta la eficacia formal. Es el barbarismo menos común y quizá, el menos dañino.

En este proceso de desgobierno, convergen la baja capacidad de gobierno, la debilidad de las organizaciones públicas, la dificultad para gestar un proyecto de gobierno eficaz y el deterioro de la gobernabilidad. La baja capacidad de gobierno es la clave, pues impide corregir las deficiencias en las tres variables del triángulo de gobierno.

El dirigente con baja capacidad de gobierno no calcula periódicamente su balance político global de gestión, ni lo proyecta al futuro. Incurre, sin necesidad, en un déficit político porque no sabe compensar los costos que impone a la población en el enfrentamiento de determinados problemas con beneficios políticos en otros. Tampoco sabe graduar las decisiones sobre acción o inacción. De manera que consume su poder a alta velocidad y llega a una situación en que sólo puede sobrevivir abandonando sus propósitos iniciales. El balance de gestión política se construye día a día en el *menú diario de decisiones (MDD)* que entra en la agenda del dirigente. Por contraste, en la política tradicional, la importancia de manejar el balance global de gestión política cede paso frente a las rutinas, las emergencias, los problemas de ocasión y las operaciones parciales. Se pierde la visión de conjunto. La agenda del dirigente es también un espejo de la baja capacidad de gobierno.

Esa ceguera y torpeza para dosificar las decisiones tiene dos causas, propias del dirigente tradicional. *Primera, no dispone de método de gobierno* que le permita fundamentar y verificar, una a una, la eficacia de sus decisiones, ni menos para hacer la evaluación del balance global de gestión que abarca el conjunto de las decisiones y omisiones. *Segunda, no comprende que él dispone de un vector de recursos escasos*, donde los recursos económicos y los recursos de poder casi nunca son igualmente escasos al inicio del gobierno. Ambas causas son síntomas de baja capacidad personal o institucional de gobierno.

### iii. EL MANEJO COMPENSATORIO DE LOS TRES CINTURONES

Los problemas que componen cada balance son exigentes en *distintos tipos* de recursos escasos. Algunos son muy exigentes en poder político y casi no exigen recursos económicos. Otros son muy exigentes en recursos económicos y poco exigentes en poder político. Hay también problemas cuyo enfrentamiento está limitado por el conocimiento especializado y por las capacidades organizativas.

Esta es la distinción clave para comprender las posibilidades de manejo compensatorio de los tres cinturones. Si los tres balances exigieran el *mismo tipo de recursos*, y el enfrentamiento de cualquier problema exigiera el *mismo vector de recursos escasos*, no se podrían administrar compensatoriamente los tres cinturones del gobierno. Afortunadamente, cada problema y cada balance exigen un vector de recursos diferente.

El manejo del balance I, de gestión política, tiene el límite de la escasez de *poder político*. El manejo del balance II, de gestión macroeconómica, está condicionado por la escasez de *recursos económicos*. Y, el balance III, de intercambio de problemas, si bien combina varios recursos escasos, siempre es manejable hasta el límite de la escasez de capacidades organizativas. Se trata de una autonomía relativa de cada balance, pues entre ellos, existen claras relaciones de influencia. Esa autonomía relativa de cada balance no es una constante, se gana y se pierde en el proceso de gobierno. Es un capital que debe administrarse. De manera que el mal manejo de los tres cinturones puede llevar a un límite extremo de pérdida de autonomía relativa en que es imposible el manejo compensatorio de los tres cinturones. A su vez, el manejo de los tres balances está limitado por el capital cognitivo del gobernante.

Esta variedad de recursos escasos que condiciona el manejo de cada balance, no es reducible a escasez de recursos económicos. Esa diversidad no reducible permite el manejo compensatorio del balance global. Si no fuera así, el ajuste restrictivo de un cinturón obligaría a apretar los otros dos.

El gobernante *no* controla *un único* recurso escaso homogéneo. Controla una *variedad heterogénea* de recursos escasos que conforman un *vector*, según el concepto del álgebra de matrices.

Vector de Peso = ( FP, RE, RC, RO )

Dónde FP representa la fuerza política, RE los recursos económicos, RC los recursos cognitivos, y RO los recursos organizativos. Cada uno de estos recursos debe, a su vez, representarse por un vector, dada su complejidad y heterogeneidad. Por consiguiente, el vector de peso de un gobernante es un *vector de vectores*, compuesto, al menos, de cuatro tipos distintos de recursos escasos.

Cada uno de estos cuatro recursos tiene características muy particulares. Algunos se aplican o se usan sin que se gasten en una relación directa con su aplicación. Otros se gastan con su aplicación, como es el caso de los recursos económicos. Todos se acumulan y se pierden de distinto modo. En alguna medida muy limitada, estos recursos son intercambiables. A ese conjunto heterogéneo de recursos lo llamamos *vector de peso (VP)*. El vector de peso es diferente para cada actor y cada tipo de juego, pero tiene una estructura genérica.

Para gobernar y realizar su proyecto de gobierno, el actor necesita producir acciones que exigen aplicar el vector de recursos escasos que controla. El límite de disponibilidad de esos recursos bajo su control determina el máximo de lo que puede hacer. Su proyecto de gobierno exige recursos en determinadas proporciones, tiene una suerte de *función de producción*. Algunos problemas exigen mucho poder político, otros son consumidores de recursos económicos, algunos son muy exigentes en conocimientos, y también ciertos problemas demandan altas capacidades organizativas. Y, esta variedad de recursos no es siempre reducible a un recurso específico. En muchos casos, es imposible.

En otros casos, sólo es posible un intercambio de recursos dentro de ciertos límites. Por ello, es necesario respetar el concepto de *vector* de recursos.

El proceso de gobierno es un proceso de producción social que exige aplicar el *vector de peso (VP)* del gobernante. ¿Cuántos y cuáles recursos del vector de peso? Ello depende de la función de producción que reclama el proyecto de gobierno, vale decir, de cada uno de los problemas seleccionados. Llamamos *vector de recursos del proyecto de gobierno (VRPG)*, a la suma de recursos, en cantidad y calidad, que exige el enfrentamiento de los problemas seleccionados para conformar el compromiso del gobernante. Tenemos pues dos vectores distintos: el de *disponibilidad de recursos* del gobernante (VP), y el de *exigencia o uso* de recursos que demanda el cumplimiento del proyecto de gobierno (VRPG).

Ambos vectores pueden tener estructuras concordantes u opuestas, según sea la *selección* de problemas del gobernante. Ahora puede valorarse la importancia de esa selección. Reformar la Constitución del país requiere mucha fuerza política, mientras que construir cien mil viviendas populares exige muchos recursos económicos. Enfrentar el SIDA exige conocimientos que hoy no están *disponibles*, a la vez que elevar la calidad de la gerencia de los hospitales demanda capacidades organizativas que pueden no ser *accesibles* a un actor específico. Si el gobernante tiene poca fuerza política no puede elegir reformar la Constitución, pero puede construir cien mil viviendas si tiene muchos recursos económicos. A la inversa, si tiene pocos recursos económicos debe apretar el cinturón de la construcción de viviendas y compensar dicha restricción soltando el cinturón político mediante reformas políticas que exigen poder político para ser realizadas. Por ejemplo, una reforma constitucional democratizante y descentralizante, una constituyente para redefinir el sistema político, un proyecto que rescate la dignidad de la población, etc. No todos los beneficios son económicos, ni tienen costo económico. Mejorar la calidad de la gestión de los hospitales es algo que puede hacerse sin gastar recursos adicionales, si se tienen las capacidades organizativas adecuadas.

Este *manejo compensatorio interdepartamental* es posible porque los recursos escasos *no son escasos en la misma proporción en cada balance o departamento*. Unos son más o menos escasos que otros. Tampoco todos los recursos escasos son del departamento económico. El poder político escaso, es un ejemplo evidente. El conocimiento no disponible o inaccesible, es otro.

Veamos dos casos polares.

VECTORES	TIPO DE RECURSOS	
	PODER POLÍTICO (PP)	RECURSOS ECONÓMICOS (RE)
<i>ESTRUCTURA CONCORDANTE</i>		
V Vector de peso del Gobernante (VP)	MUCHO	POCO
Ve Vector del Proyecto de Gestión (VRPG)	MUCHO	POCO
<i>ESTRUCTURA DISONANTE</i>		
V Vector de peso del Gobernante (VP)	MUCHO	POCO
Ve Vector del Proyecto de Gestión (VRPG)	POCO	MUCHO

En esta nomenclatura PP significa recursos de poder político y RE recursos económicos.

El caso de *estructura concordante* representa una buena selección de problemas. Ella obliga a hacer un uso más intenso del recurso más abundante. Aquí, el gobernante aprieta el cinturón económico y

afloja el cinturón político para compensar el balance político global. Su proyecto de gobierno elige los problemas que son más exigentes en el recurso que posee con más abundancia: poder político

En cambio, el caso de *estructura disonante* representa una selección deficiente de problemas. Ella exige un uso de recursos en proporción opuesta a las disponibilidades del gobernante. Obliga a éste a apretar tanto el cinturón económico, lo que es racional en este caso, como el cinturón político, lo que es innecesario e irracional, dada la abundancia de recursos de poder. Su proyecto de gobierno elige demasiados problemas que presionan por el uso de su recurso más escaso: el económico, mientras subutiliza su recurso más abundante con una débil selección de problemas exigentes en poder político.

A veces, el dirigente no comprende que puede compensar los costos y sacrificios en el ámbito económico con acciones de beneficio en el ámbito político que no tienen costo económico, o viceversa. Cree que el único modo de compensación es un programa social que también es exigente en recursos económicos. Si el gobernante no respeta estos principios, después de cierto tiempo, su vector de peso será tan pobre en recursos económicos como en recursos de poder político, y habrá perdido la oportunidad de gobernar con eficacia.

#### **ACTIVIDAD 7: SISTEMA DE AGENDA ESTRATÉGICA**

*“Implementación de un Sistema de Agenda Estratégica a nivel de conducción de la Legislatura.”*

#### **INTRODUCCIÓN**

Los resultados comprometidos para esta actividad en los términos de referencia del proyecto son los siguientes:

Resultado 15.1. Criterios y pautas para orientar el Sistema de Agenda Estratégica. Prioridades. Rediseño de procesos (delegación de facultades y funciones.	31/05/2005
Resultado 15.2. Adecuaciones organizativas y funcionales. Capacitación de equipos.	31/07/2005
Resultado 15.3. Puesta a prueba del Sistema. Monitoreo; evaluación y ajuste del funcionamiento.	30/11/2005

**- RESULTADO ALCANZADO AL 31/12/2005**

Como resultado de la intervención del Programa de Fortalecimiento, *el Presidente de la Cámara cuenta con una metodología que le permite mejorar la calidad de su agenda de trabajo y definición de prioridades.*

Para alcanzar este resultado, se llevaron adelante las siguientes actividades y productos:

En una primera instancia de la intervención (hasta el mes de mayo), las tareas del Equipo Consultor estuvieron dedicadas al diseño de Sistema de Agenda Estratégica del Presidente (se adjunta como **Producto 1** de esta actividad). Los aspectos centrales de la propuesta abarcan:

- Criterios orientadores utilizados para el diseño de la Agenda Estratégica
- Actores y una propuesta de su participación en el sistema de Agenda del Presidente de la Legislatura
- Componentes de la Agenda Estratégica del Presidente de la Legislatura
- Organización de la Agenda Estratégica

El ajuste del Sistema de Agenda Estratégica diseñado a las particularidades de la Agenda del Presidente se realizó durante el período junio – julio por dos vías. La primera de ellas consistió en lograr un mayor conocimiento de los temas que componen la agenda del Presidente de la Cámara. Para ello, se relevaron las características de los módulos (temáticos) que componen la agenda del Presidente a través de entrevistas a los integrantes del Equipo Técnico-político. Se obtuvo como producto un documento que caracteriza los procesos asociados al funcionamiento del sistema de agenda del Presidente que servirá como insumo para definir los bloques que compondrán la agenda del Presidente (se adjunta como **Producto 2** de esta actividad "Caracterización de la Agenda del Presidente de la Legislatura").

La segunda vía de ajuste del sistema a la realidad de la Cámara fue la caracterización del proceso de conformación de la agenda del Presidente de la Legislatura, con el objetivo de conocer más en detalle los procesos de trabajo de la Secretaría privada del Presidente y sus asesores más cercanos.

Para ello, el equipo consultor elaboró una guía de relevamiento a ser completada por el equipo e contraparte local. Jorge Milán y Daniel Sabadini fueron los responsables de realizar esta tarea, relevando características de la conformación de la Agenda sobre cada una de las actividades realizadas por el Presidente durante ocho días. En total completaron 75 planillas cuyo análisis por parte del Equipo consultor resultó un insumo fundamental para ajustar la propuesta diseñada.

Paralelamente, se logró la validación de la propuesta de Sistema de Agenda Estratégica por parte del Equipo de contraparte local. Tanto las observaciones formuladas como los resultados de los relevamientos se tomaron en cuenta para el ajuste de la propuesta presentada en la capacitación del Equipo.

Como ya se relató en la actividad referida al procesamiento técnico-político, durante los meses de agosto y septiembre se trabajó en delinear los contenidos de un taller de capacitación a brindar a los miembros del Equipo técnico-político para implementar el Sistema de Agenda Estratégica en forma integrada con los sistemas de monitoreo y la metodología de procesamiento técnico-político.

El taller de capacitación del Equipo Técnico-político se realizó en la ciudad de Resistencia entre el 13 y el 16 de noviembre de 2005. A nivel de la capacitación sobre el Sistema de Agenda Estratégica, el taller permitió realizar las siguientes actividades:

- Validar los temas de la agenda del Presidente identificados en el relevamiento;
- Asignar unidades de tiempo de la Agenda de Presidente a cada tema e identificar responsables;
- Ubicar los bloques temáticos en la agenda semanal;
- Revisar los instrumentos diseñados para el procesamiento de los temas tratados por el Presidente en las reuniones;
- Acordar plazos de monitoreo de la Agenda (bimestral y luego más espaciadamente)
- Definir pautas para la instalación de un sistema de soporte informático para la administración de la agenda del Presidente para la Secretaría Privada.

Estas actividades sentaron las bases para la puesta en marcha del Sistema a partir de los primeros meses de 2006. Adjuntamos como **Producto 3** la Presentación utilizada para la capacitación del Equipo en el Sistema de Agenda Estratégica conteniendo los ajustes realizados como resultado de la validación del Sistema con el Equipo. Asimismo, se entregaron al Equipo documentos conceptuales sobre el tema para profundizar los conceptos vistos en el taller (que se adjuntan como **Producto 4** de esta actividad).

### **PRODUCTOS ENTREGADOS**

#### *Producto 1: Diseño del Sistema de Agenda Estratégica para la Alta Dirección de la Legislatura*

Los puntos principales en el desarrollo de la Agenda Estratégica del Presidente de la Legislatura son los siguientes:

- La Agenda del Presidente en el Plan Estratégico de la Legislatura
  - El Plan Estratégico de Reforma de la Legislatura
  - Calidad de gestión de Agenda Estratégica
  - La Agenda Estratégica del Presidente de la Legislatura
- La propuesta de diseño de la Agenda Estratégica del Presidente
  - Criterios orientadores utilizados para el diseño de la Agenda Estratégica
  - Actores y una propuesta de su participación en el sistema de Agenda del Presidente de la Legislatura
  - Componentes de la Agenda Estratégica del Presidente de la Legislatura
  - Organización de la Agenda Estratégica
- Ajuste de la propuesta de Agenda Estratégica

### **La Agenda del Presidente en el Plan Estratégico de la Legislatura**

- **El Plan Estratégico de Reforma de la Legislatura**

En el Plan Estratégico para la Reforma de la Legislatura elaborado en la Etapa de Diseño Estratégico del Programa de Fortalecimiento se señala, en relación con el área problemática “sistema de gestión y modelo de funcionamiento”, que: “Las

posibilidades de dar respuesta a los desafíos que se deben encarar se ven restringidas por una serie de procesos condicionados por las capacidades institucionales de la Legislatura. En particular, con lo que se denomina el Sistema de Alta Dirección de la organización”.

El predominio de la rutina, la inercia y la improvisación en las organizaciones de la administración pública no es casual; responde por el contrario, a ciertas reglas fuertemente arraigadas y difíciles de remover. El análisis de este fenómeno, en el caso de la legislatura, se torna crítico a partir de considerar que los procesos causales relacionados con esta problemática, hacen mermar irremediabilmente la gobernabilidad, e impiden un juego creativo y estratégico en procura de la eficacia y la eficiencia.

La calidad de la gestión de una organización está determinada por las características que asumen ciertas reglas de juego, más generales, del contexto en el que se halla inserta. Una de estas reglas muy arraigada, está relacionada con el predominio de una cultura de baja responsabilidad. Esto es, los organismos públicos, en general, “en el cumplimiento de sus misiones formales actúan sobre la base de que nadie externo a la organización le exigirá cuentas por su desempeño y, por consiguiente, en ningún nivel de su estructura interna las jefaturas cobran o rinden cuentas sobre objetivos, operaciones, eficiencia y eficacia”<sup>5</sup>. La Provincia del Chaco, por cierto, no constituye la excepción de este paradigma.”

#### - Calidad de Gestión y Agenda Estratégica

La Agenda Estratégica conforma, junto con el sistema de rendición de cuentas por resultados y la dirección por objetivos, el triángulo de calidad de un Sistema de Alta Dirección. Para asegurar el funcionamiento articulado de estos tres componentes del triángulo de calidad, hace falta que exista un Equipo de Procesamiento Técnico-político, que le de sentido al conjunto. Si la oficina del dirigente tiene los filtros adecuados en su sistema de agenda, ningún problema debería llegar a la toma de decisiones sin un adecuado nivel de procesamiento: **“los problemas compiten por entrar en la Agenda del dirigente”** por eso, hacen falta filtros que permitan distribuir

---

<sup>5</sup> Matus, C., “Planificación Estratégico Situacional, Teoría y ejercicios”, Fundación ALTADIR, Isla Negra, 1998.



el tiempo de trabajo del dirigente de tal forma que asegure que su foco de atención se concentre en los problemas de mayor importancia según la situación y no se consuma en resolver problemas menores, que inciden marginalmente en el rumbo de su gestión.

En este sentido, el sistema de Agenda Estratégica está compuesto por un conjunto de reglas y mecanismos cuyo objetivo es asegurar *la defensa de las "importancias"*. Se considera "importancias" a todas aquellas decisiones que impactan significativamente en la realidad sobre la cual se quiere impactar de manera positiva, en contraposición a la inercia natural que tiende a promover que las rutinas, las emergencias y los problemas organizativos y políticos urgentes, pero de menor trascendencia, entren sin control previo en la Agenda del dirigente, desplazando a las decisiones importantes.

El sistema de dirección estratégica descansa fundamentalmente en un triángulo de hierro, del cuál forma parte, como mencionamos en un principio, la agenda estratégica del dirigente.

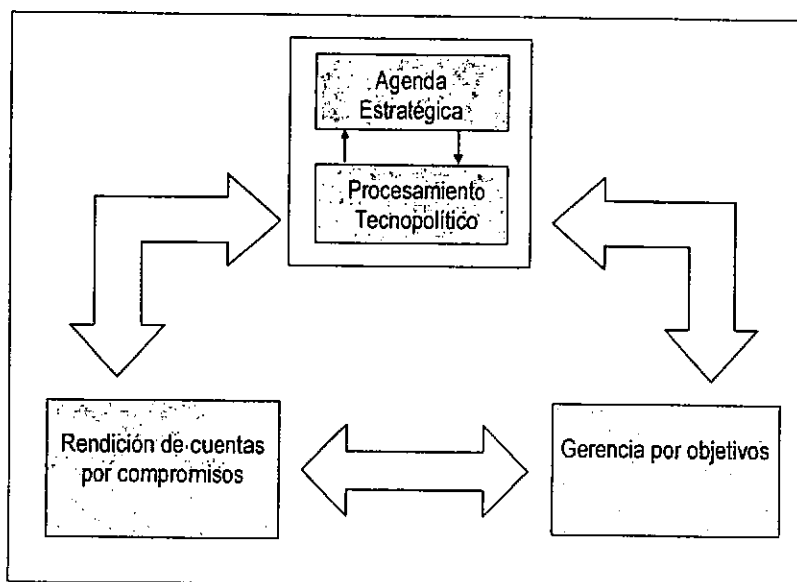
El triángulo de calidad de un sistema de alta dirección se conforma de la siguiente manera:

- el **sistema de conformación de la agenda del dirigente**. En este sistema se crea el foco de atención sobre las importancias con el soporte del plan o éstas pierden peso frente al dominio de las urgencias. El dominio de la planificación o de la improvisación se decide en la agenda del dirigente, ya que allí se gesta el menú diario de decisiones. La agenda maneja los recursos más escasos: tiempo y foco de atención.
- el **sistema de rendición de cuentas por resultados**, que como sistema rector define el juego en dos extremos: alta o baja responsabilidad. Aquí se crea la demanda para la construcción de una agenda estratégica que priorice los problemas que se deben enfrentar, ya que no hay demanda de una agenda de calidad si no hay rendición de cuenta por los compromisos asumidos. Y no compromiso en un sistema de baja responsabilidad. En un triángulo de hierro

manda el sistema rendición de cuentas por resultado, pues éste decide el dominio del la responsabilidad sobre la irresponsabilidad.

- el **sistema de dirección por objetivos**, es el sistema que permite traducir las decisiones en acciones concretas y es el que permite construir las señales para la corrección de los problemas que deben procesarse.

Fig.: El triángulo de hierro del Sistema de Alta Dirección



En el triángulo de hierro **la agenda del dirigente es el pivote**. Lo que no entra en la agenda del presidente no es materia de toma de decisiones. La agenda debe cumplir varias funciones:

- Es el instrumento que expresa la utilización del tiempo del presidente;
- Es el medio de selección de los problemas de mayor valor según la situación;
- Es un mecanismo de comunicación entre el dirigente y sus equipos de gestión.

- **La Agenda Estratégica del Presidente de la Legislatura: algunas consideraciones preliminares**

La agenda puede cumplir bien o mal las funciones, dependiendo de los métodos de trabajo del presidente y de cómo él dialoga con los distintos actores de la Legislatura.

Podemos reconocer en principio cinco tipos de personas decisivas en la vida de la Legislatura:

- el presidente,
- los legisladores y sus asesores,
- los actores externos de la sociedad civil,
- asesores responsables de dar soporte a la toma de decisiones, y
- los equipos estables de trabajo de la legislatura.

Algunas consideraciones sobre el proceso de interacción entre el Presidente y los actores identificados:

- El Presidente rara vez puede interactuar directa y eficazmente con los equipos de trabajo estables de la Legislatura; la relación entre la política y la técnica exige de una mediación que explicita los diversos criterios de decisión y los pondere. El político representa el mundo de los valores y hace un juicio social a partir de la información científica y del juicio técnico. El asesor especializado representa un juicio técnico parcial, en base a criterios de eficacia, eficiencia y efectividad propios de un departamento aislado de cierta disciplina. Este diálogo tiende a ser difícil y confuso y, en su extremo, el político asume argumentaciones técnicas sin fundamento, mientras los técnicos, inadvertidamente, hacen juicios políticos revestidos de formalidades técnicas. La razón de esta dificultad reside en causas muy profundas que se manifiestan en la diversidad de vocabulario, perspectivas de análisis, maneras de valorar los problemas, formaciones intelectuales, consideraciones sobre los recursos escasos y del tiempo, etc. Por consiguiente el dialogo entre el Presidente y la "línea técnica" debe estar precedido de un procesamiento tecnopolítico de cada propuesta.

- El Presidente necesita del contacto diario con la realidad para tener capacidad de “percibir” lo que ocurre. Los sistemas de encuestas, complementados con el monitoreo de problemas, acciones y actores sociales constituyen una vía de intercomunicación entre la “jaula de cristal”, en la cual se convierten muchas de las oficinas de los dirigentes y la población. Pero lo importante es el procesamiento de esa información, lo cual incide sobre el trabajo del equipo tecnopolítico.
- Los sistemas presupuestarios en América Latina están en un estado lamentable de ritualismo, a pesar de su apariencia de presupuestos por programas. La razón principal de este formalismo reside en la ausencia de un sistema de gerencia basada en objetivos. La gerencia por rutina no requiere de presupuestos por programas.
- El enfrentamiento de estos problemas y el uso eficaz de las modernas herramientas de dirección y planificación requiere recursos humanos con una formación que en general la universidad no tiene respuesta. Se requiere de escuela de gobierno.

### **Propuesta de diseño de la agenda estratégica del presidente de la legislatura**

#### **- Criterios orientadores utilizados para el diseño de la Agenda Estratégica**

Es posible elaborar un conjunto de criterios que permiten orientar el diseño particular de la oficina de un jefe de una organización compleja, en este caso la oficina del Presidente de la Legislatura. Estos criterios pueden resumirse en:

- **Economía del tiempo de trabajo** – El uso racional del tiempo exige que se apliquen filtros en la confección de la agenda normal que limiten el acceso al dirigente e impidan que su horario de trabajo se sobrecargue con problemas no procesados, malestares imprecisos, problemas menores que deben ser enfrentados en otros niveles o rutinas y actividades innecesarias o delegables.

Los principales filtros aplicables a este propósito son:

- filtro de audiencias,
- filtro de correspondencia,
- filtro de llamadas telefónicas,

- filtro de valor de los viajes, y
- filtro de reuniones formales.

Los instrumentos para el manejo de estos filtros y la verificación constante de su efectividad son: 1) la agenda normal, 2) el menú diario de decisiones corrientes y 3) el monitoreo de la agenda, para constatar periódicamente el uso del tiempo del dirigente.

El Jefe de Gabinete deberá ser el responsable de planificar el tiempo del dirigente y su foco normal de atención.

- **Fijación racional del foco de atención** – La organización de la oficina del dirigente debe establecer mecanismos especiales para la defensa de las importancias, ya que la tendencia natural promueve que las rutinas, las emergencias y los problemas organizativos y políticos entren sin control previo en su agenda y las desplacen. Para abrirle paso a las importancias se puede establecer: 1) seguimiento de las decisiones, a fin de constatar, cada cierto tiempo, la efectividad del grado de descentralización, y 2) la creación de una agenda especial, una o dos veces al mes, dedicada exclusivamente a la toma de decisiones críticas (menú de decisiones críticas) y al análisis de la marcha de la gestión de la Legislatura. La agenda especial debe ser manejada por la Unidad de Procesamiento Tecnopolítico, la asesoría más inmediata en la estructura organizativa de la Oficina del Dirigente.
- **Soporte a la toma de decisiones** –El dirigente depende del consejo de sus asesores y de la posibilidad de evaluar las posibles consecuencias de consejos alternativos y multidisciplinarios. Aquí se requiere combinar información científica, juicio técnico, creatividad e imaginación, junto con preferencias y valores, para este propósito se requiere una cultura de procesamiento tecnopolítico. De manera que en la puerta de la oficina del dirigente exista un filtro de calidad del procesamiento de las propuestas normales de decisión que logre impedir que entren en la agenda del dirigente simples malestares o problemas y propuestas deficientemente procesados.

- **Coordinación, información, evaluación y administración de conversaciones** – La acción exige una multiplicidad de conversaciones con diversos actores, cuyo desarrollo debe ser acompañado para asegurar su término en acciones concretas y pedir cuenta por los compromisos asumidos; el Presidente debe coordinar varios mandos, acompañar el cumplimiento de sus decisiones, monitorear el impacto de las mismas sobre las metas propuestas, evaluar el desempeño de sus equipos y la marcha general de su gestión, a fin de corregir a tiempo o perseverar en la continuidad de las acciones. Los siguientes mecanismos ayudan a este propósito: 1) coordinación gerencial y control de directivas y compromisos mediante sistemas de administración de conversaciones, 2) monitoreo y señales de gestión, que constituyen el sistema sensorial del gobierno, 3) rendición y cobranza de cuentas por compromisos, 4) evaluación de la marcha de la gestión, y 5) redes modernas de comunicación electrónica que, al mismo tiempo, sistematicen las conversaciones.

El monitoreo debe ser descentralizado en cabeza de cada responsable, a fin de que pueda corregir a tiempo dentro del espacio de gobernabilidad que le corresponde. Pero también es necesario el monitoreo de síntesis que emite las grandes señales sobre la marcha del gobierno.

- **Vigilancia del valor de la interacción política** – Debe planificarse el valor del contacto político, El problema no consiste en reducir el contacto del dirigente con la población, sino en elevar el valor del contacto político por unidad de tiempo mediante un cuidadoso procesamiento de cada contacto a fin de evitar que la renovación constante del capital político no termine por agotar toda la agenda del dirigente.

Los siguientes sistemas son clave: 1) contacto individual con los ciudadanos y actores sociales, previo procesamiento de cada caso, 2) presencia en los actos públicos siempre con un objetivo preciso, 3) planificación de las comunicaciones de la Presidencia y 4) monitoreo de la imagen del Presidente

- **Actores y una propuesta de su participación en el sistema de Agenda del Presidente de la Legislatura**

- **Jefe de Gabinete:** responsable de planificar el tiempo del Presidente y su foco normal de atención,
- **Equipo de Procesamiento Técnico-político (asesores directos del Presidente):** encargado de asegurar que al dirigente no le lleguen a la agenda problemas no procesados o malestares imprecisos sino un menú de decisiones preprocesado “tecnopolíticamente”.
- **Secretaría Privada del Presidente**

#### - **Componentes de la Agenda Estratégica del Presidente de la Legislatura**

##### \* Filtros de valor de la agenda:

El uso racional del tiempo exige que se apliquen filtros en la confección de la agenda que limiten el acceso al dirigente e impidan que su horario de trabajo se sobrecargue con problemas no procesados, problemas menores que deben ser enfrentados en otros niveles o rutinas y actividades innecesarias o delegables. Los filtros aplicables a este propósito son:

- **Filtro de Audiencias;** (Jefe de Gabinete)
- **Filtro de llamadas telefónicas;** (Secretaría Privada)
- **Filtro de valor de los viajes ;** (Jefe de Gabinete)
- **Filtro de reuniones formales.** (Jefe de Gabinete)

##### \* Instrumentos para administrar los filtros y comprobar su efectividad:

- **Agenda normal:** es el tiempo del dirigente dedicado a tratar cuestiones que requieren una atención permanente. Ocupa casi el 90% de su agenda semanal. Se compone de bloques horarios que permiten contabilizar el tiempo dedicado a cada actividad. La agenda normal la maneja el Jefe de Gabinete (JG).
- **Agenda especial:** es el tiempo del dirigente dedicado exclusivamente a la toma de decisiones críticas y al análisis de la marcha del gobierno. La agenda especial la maneja el Equipo de Procesamiento Tecnopolítico (EPT).
- **Monitoreo de la agenda:** permite constatar periódicamente el uso del tiempo del dirigente. Se implementa a través de una planilla, que contiene el

“Resumen semanal de tratamiento de los temas”. El monitoreo lo realiza el ETP.

## - Organización de la Agenda Estratégica

### \* Estructura de la Agenda:

La Agenda Estratégica semanal del Presidente está compuesta por un conjunto de bloques horarios. La propuesta es armar bloques de dos horas. Cada día, habría dos bloques por la mañana y dos por la tarde, de lunes a viernes, y el sábado sólo dos bloques por la mañana.

Fig.: Estructura de la Agenda Estratégica

	<i>Días</i>					
<i>horario</i>	<i>Lunes</i>	<i>Martes</i>	<i>Miércoles</i>	<i>Jueves</i>	<i>Viernes</i>	<i>Sábado</i>
8 – 10	<i>Bloque 1</i>	<i>Bloque 1</i>	<i>Bloque 1</i>	<i>Bloque 1</i>	<i>Bloque 1</i>	<i>Bloque 1</i>
10 - 12	<i>Bloque 2</i>	<i>Bloque 2</i>	<i>Bloque 2</i>	<i>Bloque 2</i>	<i>Bloque 2</i>	<i>Bloque 2</i>
16-18	<i>Bloque 3</i>	<i>Bloque 3</i>	<i>Bloque 3</i>	<i>Bloque 3</i>	<i>Bloque 3</i>	
18-20	<i>Bloque 4</i>	<i>Bloque 4</i>	<i>Sesiones</i> <i>Bloque 4</i>	<i>Bloque 4</i>	<i>Bloque 4</i>	

*Total: 20 bloques horarios semanales.*

### \* Tipología de temas bajo responsabilidad del Presidente:

La organización de la Agenda parte del supuesto que el Presidente desempeña distintos tipos de tareas que requieren un procesamiento específico. Una primera tipología de tareas sería la siguiente:

- Reuniones de trabajo sobre cuestiones legislativas que requieren la toma de decisión del Presidente
- Seguimiento del Plan de Reforma de la Legislatura
- Encuentros con actores de la sociedad civil promovidos por el Presidente



- Pedidos de audiencias
- Reuniones para tratar cuestiones relativas a la administración de la Legislatura
- Firma de expedientes

\* Procesamiento técnico-político de la Agenda Estratégica:

En primer lugar, se asignará en forma mensual el tiempo semanal dedicado a la Agenda Especial. La Agenda Especial podría ser el espacio para dedicarle al Seguimiento del Plan de Reforma de la Legislatura. Se propone utilizar un bloque semanal para la Agenda Especial. Por lo tanto, en total, quedarían 19 bloques para la Agenda común.

En segundo lugar, se asignarán semanalmente los tiempos de la Agenda normal previstos para dedicar a cada elemento de la tipología de actividades del Presidente.

<b>Instrumentos de la Agenda Estratégica</b>	<b>Tipología de los temas en la Agenda del Presidente</b>	<b>Tiempo a dedicarle en la Agenda</b>
<b>Agenda normal</b>	Reuniones de trabajo sobre cuestiones legislativas que requieren la toma de decisión del Presidente	A definir por el Presidente de la Legislatura
	Seguimiento del Plan de Reforma de la Legislatura	
	Encuentros con actores de la sociedad civil promovidos por el Presidente	
	Pedidos de audiencias	
	Reuniones para tratar cuestiones relativas a la administración de la Legislatura	
	Firma de expedientes	
<b>Agenda especial</b>	Proyectos especiales: Seguimiento del Programa de Reforma	Sugerencia: 1 bloque

Variables a tener en cuenta para el procesamiento técnico-político de los temas, en relación con la tipología presentada:

<b>Tipología de los temas en la Agenda del Presidente</b>	<b>Variables a tener en cuenta para el procesamiento del tema</b>
Reuniones de trabajo sobre cuestiones legislativas que requieren la toma de decisión del Presidente	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tema de la reunión</li> <li>▪ Actores que participan</li> <li>▪ Antecedentes del tema</li> <li>▪ Documentación relevante</li> <li>▪ Temario de la reunión</li> <li>▪ Propuesta de decisiones</li> </ul>
Seguimiento del Plan de Reforma de la Legislatura	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Avance por Apuesta Estratégica</li> <li>▪ Problemas que surgen en la implementación</li> <li>▪ Monitoreo de la implementación</li> <li>▪ Propuesta de decisiones</li> </ul>
Encuentros con actores de la sociedad civil promovidos por el Presidente	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Caracterización de los actores a entrevistar</li> <li>▪ Objetivo del encuentro</li> <li>▪ Temario del encuentro</li> <li>▪ Posibles demandas de los actores</li> <li>▪ Ideas para transmitir a los actores</li> <li>▪ Planificación de las comunicaciones (relación con los medios de comunicación)</li> <li>▪ Monitoreo de la imagen del presidente</li> <li>▪ Propuestas de <i>operaciones-beneficio</i> (tipo de acción que de inmediato arroja un balance positivo de beneficios políticos)</li> </ul>
Pedidos de audiencias	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aplicar filtros de audiencias</li> <li>▪ Cómo es solicitada la audiencia</li> <li>▪ Tema de la audiencia</li> <li>▪ Antecedentes del tema</li> <li>▪ Registrar los resultados de las audiencias</li> </ul>
Reuniones para tratar cuestiones relativas a la administración de la Legislatura	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Procesamiento previo de las cuestiones de carácter administrativas rutinarias-Definir qué actores se ocuparan de estas cuestiones a fin de evitar que consuman el tiempo de los problemas de alto valor del presidente.</li> <li>▪ Tipo de decisiones para descentralizar la gestión y realizar el seguimiento</li> </ul>

Firma de expedientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Análisis de la importancia y antecedentes legales de la firma.</li> <li>▪ Propuesta de delegación de firmas para los temas no relevantes.</li> <li>▪ Establecimiento de patrones de decisiones que permitan un mayor nivel de descentralización</li> <li>▪ Formato para la firma: antecedentes, consecuencia de la medida, propuestas de curso de acción, identificación y justificación de la medida recomendada.</li> </ul>
Proyectos especiales: Seguimiento del Programa de Reforma	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Seguimiento por apuesta del programa de reforma</li> <li>▪ Monitoreo del programa de reforma</li> <li>▪ Evaluación de la marcha del programa</li> </ul>

- **Las fases de la Agenda Estratégica:**

▪ ***Conformación de la Agenda Estratégica:***

Es el ingreso de un tema en la Agenda del Presidente, se requiere:

- Diseño de los filtros
- Designación de un responsable de manejo de bloques horarios.
- Planilla para el manejo de la Agenda

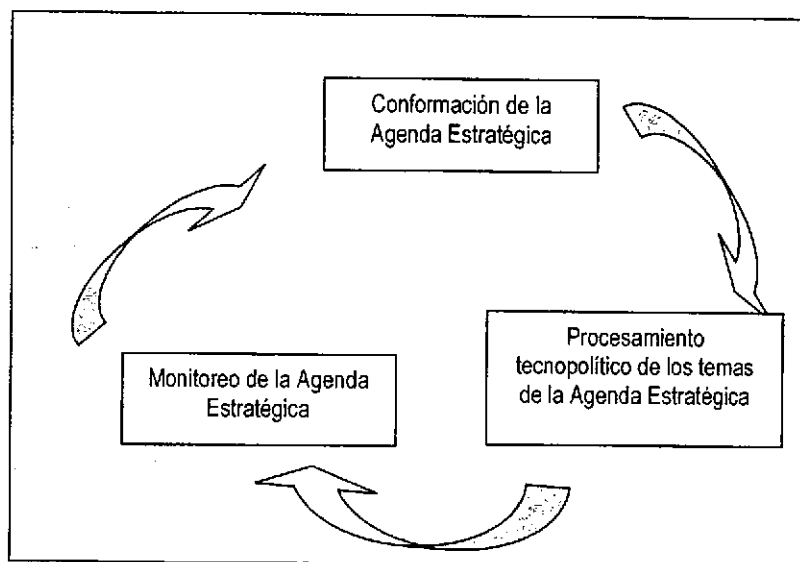
▪ ***Procesamiento técnico-político de los temas de Agenda:***

- Procesamiento previo a la actividad: temario de las reuniones
- Procesamiento posterior a la actividad: instrumento para comunicar las decisiones y registrar por escrito los Acuerdos y las decisiones que se toman en las reuniones internas

▪ **Monitoreo de la Agenda:**

- Control de la Agenda Estratégica: Análisis quincenal de la participación de los temas estratégicos en la Agenda normal y re-ajuste de los tiempos asignados. Esto es responsabilidad del Jefe de Gabinete. Este mecanismo tiene que retroalimentar la fase de conformación de la Agenda.

**Fig.: Fases de la Agenda Estratégica**



## Producto 2: Caracterización de los procesos del Sistema de Agenda del Presidente

### *Introducción*

El propósito de este documento es detectar los procesos clave que deben estar presentes en el diseño de la Agenda Estratégica del Presidente de la Legislatura a través de una sistematización de las actividades que tienen lugar en el trabajo diario del Presidente de la Legislatura y su equipo de colaboradores.

La sistematización consiste en realizar una agregación de las áreas de incumbencia del Presidente y avanzar en una caracterización de los procesos identificando qué tipo de actividades tienen lugar en el ámbito de la Dirección de la Legislatura en cada una de estas áreas.

Dado que la Agenda es uno de los componentes del sistema de alta dirección en el cual está involucrado en forma directa el Presidente, pero demanda permanentemente acciones de su equipo asesor, las actividades aquí detalladas involucran a ambos actores, al Presidente y a su Equipo.

### *Caracterización del proceso*

Según la información relevada con los miembros del equipo de contraparte, la Agenda del Presidente de la Legislatura se compone de los siguientes procesos clave:

#### *1) Relacionamiento entre la Presidencia de la Cámara y la Prensa*

En este proceso de *Relacionamiento con la prensa* tienen lugar dos tipos de actividades básicas: i) el procesamiento de la información que produce la prensa sobre temas de incumbencia de la Cámara y ii) el relacionamiento directo o contacto del equipo del Presidente con los medios de prensa.

La primera de estas actividades, el procesamiento de información, es una actividad propia del equipo asesor del Presidente. Consiste en realizar el seguimiento diario de los medios gráficos locales e informar al Presidente sobre los artículos destacados.

La segunda actividad, el relacionamiento directo con los medios de prensa tiene a su vez características diferenciadas. Por un lado, un tipo de tarea se relaciona con responder a los pedidos de declaraciones o a las consultas de los medios. En este caso, el rol del equipo de asesores es responder las consultas y prever un espacio en la agenda del Presidente para dar respuesta a los requerimientos de la prensa.

Otra actividad que realiza el equipo asesor es el de contactar a los medios para instalar ciertos temas de interés del Presidente. Según la información provista por el equipo, los ejes temáticos que guían las intervenciones del Presidente en los medios de comunicación son: *actividad productiva de la provincia, la promoción de la transparencia en la gestión política y la preocupación por los temas de Salud Pública.*

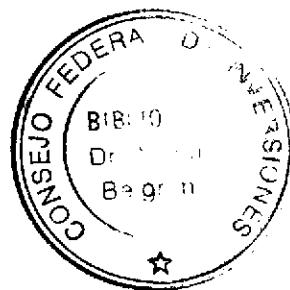
Sobre este tema, se acordó que el equipo escribiría un documento explicativo de las acciones del Presidente asociadas a estos ejes temáticos y la estrategia de instalación de estas cuestiones en los medios de comunicación.

*2) Agenda interna (no me cierra del todo este título porque las cuestiones legislativas también son "internas")*

En este proceso, *la Agenda interna*, tienen lugar las actividades relacionadas con la toma de decisiones del Presidente sobre la administración de la Cámara. En este caso, el Presidente actúa en su carácter de autoridad máxima de la organización.

Las actividades identificadas con el equipo que en este proceso demandan la atención del Presidente son: atender los pedidos de reuniones de los Directores de área, mantener reuniones periódicas con los Directores de primer nivel de apertura en la estructura organizativa, que se realizan una vez al mes, y realizar reuniones periódicas con los Secretarios Administrativo y Legislativo, que se realizan una vez por semana.

*3) Actividades Protocolares*



Este proceso integra las actividades de participación del Presidente en actos públicos convocados por instituciones de la sociedad civil en los cuales éste es convocado en razón de su rol institucional como autoridad de la Legislatura.

En este proceso tienen lugar actividades como los saludos al cuerpo consular, la participación del Presidente en actividades convocadas por los Colegios Profesionales u otras organizaciones de la sociedad civil, las audiencias solicitadas por cuestiones institucionales.

#### *4) Agenda Política*

En el proceso de la *Agenda política* tienen lugar las acciones del Presidente relacionadas con su participación las actividades de su partido político.

En tiempos ordinarios, estas actividades consisten en realizar visitas a localidades del interior de la Provincia ya sea para participar en actividades de la comunidad, reunirse con actores locales para conocer sus inquietudes y demandas; en tiempos electorales, se suman las actividades de la campaña electoral.

Estas actividades insumen en general una proporción importante del tiempo del Presidente y, desde ya, cobran mayor relevancia en tiempos electorales.

#### *5) Gestoría*

Este proceso da cuenta de las demandas al Presidente de atender pedidos personales. Según los miembros del equipo asesor, este tipo de actividades pueden llegar a ocupar la mayor parte del tiempo. Los miembros del equipo asesor suelen actuar como un filtro, canalizando algunos temas para que no lleguen a la agenda del Presidente, pero muchas veces, según sus palabras, “esto no es posible por el estilo personal de Ulrich”. El desafío principal en este proceso es cómo aplicar los filtros adecuados para liberar tiempo del dirigente sin descuidar su estilo de relacionamiento personal con los ciudadanos.

#### *6) Conducción de la Reforma de la Legislatura*

El proceso de *Conducción de la Reforma* involucra a las actividades relacionadas con la conducción estratégica por parte del Presidente del Programa de Fortalecimiento de la Legislatura.

Las actividades de conducción de la Reforma consisten en: participación del Presidente en una reunión semanal de Coordinación, en la cual participan su Equipo asesor y el equipo de implantación de la Reforma; una reunión mensual con el Equipo Técnico-político para ajustar la marcha del Plan de Reforma; el involucramiento del Presidente en las presentaciones del Proyecto a actores externos (organizaciones de la sociedad, funcionarios del poder ejecutivo, del poder judicial, etc.); la participación de Ulrich en acciones de presentación de algunos desarrollos del Plan de Reforma, como la Escuela de Gobierno o la Evaluación del Plan de Gobierno y el Presupuesto Provincial.

#### *7) Módulo Actividad Legislativa*

En el proceso de *Actividad Legislativa* están involucradas las actividades relacionadas con el trabajo parlamentario de la Cámara.

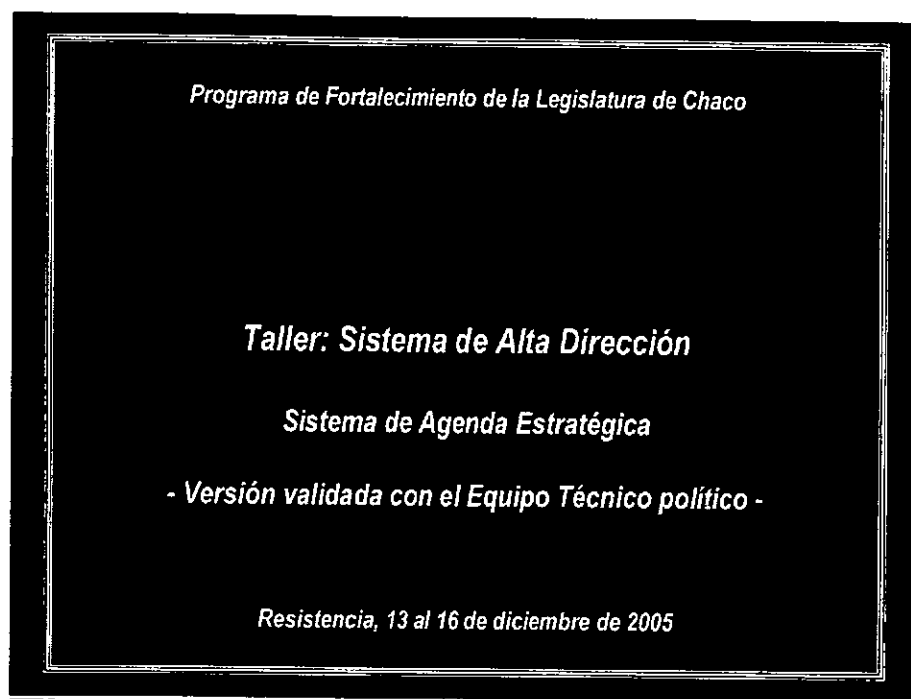
En este proceso tienen lugar actividades como: intercambio telefónico de información del Presidente con los Presidentes de bloque y asistencia del Presidente a: reuniones de bloque, reuniones con el Jefe del Bloque Opositor, reunión de Labor Parlamentaria. También se dan en este proceso reuniones individuales con los Legisladores.

#### *Consideraciones finales*

En este documento se ha reflejado la identificación y caracterización de los procesos que involucra el manejo de la Agenda del Presidente. El siguiente paso es contrastar esta caracterización con el relevamiento realizado por el equipo de contraparte y precisar aún más la estimación del tiempo dedicado por el Presidente a cada uno de estos procesos. Específicamente el proceso de Relacionamiento de la Presidencia con la prensa, quedará completo una vez que el equipo asesor precise los lineamientos que guían la planificación de las intervenciones del Presidente en los medios de prensa.



Producto 3: Presentación realizada al Equipo Técnico-político en el Taller de Capacitación sobre el Sistema de Agenda Estratégica (validada y ajustada con el equipo)



Cuestiones definidas con el Equipo en el taller

- 1) Temas de la agenda del Presidente identificados ✓
- 2) Unidades de tiempo a asignar a cada tema y responsables ✓
- 3) Ubicación de los bloques en la agenda semanal ✓
- 4) Ejercicio de registro de los temas conversados en las reuniones ✓
- 5) Plazos de monitoreo de la Agenda (bimestral y luego más espaciadamente) ✓
- 6) Instalación de un programa de agenda (p.e. Outlook) del Presidente en línea con la Secretaría ✓

## Funciones básicas de la Agenda Estratégica

- ✓ Es el instrumento que expresa la utilización del tiempo del Presidente;
- ✓ Es el medio de selección de los problemas de mayor valor según la situación;
- ✓ Es un mecanismo que ordena la comunicación entre el Presidente y sus Equipos.

## Premisas para el funcionamiento del Sistema de Agenda Estratégica

- **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 al Presidente.
- **Fijación racional del foco de atención:** Mantener la atención del Presidente 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 que en la oficina del Presidente exista 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 y propuestas deficientemente procesados.
- **Administración de conversaciones:** La acción involucra generalmente una multiplicidad de conversaciones con diversos actores, cuyo desarrollo debe ser acompañado para asegurar su término en acciones concretas y pedir cuentas por los compromisos asumidos.
- **Vigilancia del valor de la interacción política:** El desafío consiste en elevar el valor del contacto político por unidad de tiempo seleccionando y proponiendo al Presidente aquellos que se estiman más relevantes para la gestión.

## Premisas para el funcionamiento del Sistema de Agenda Estratégica

- **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 al Presidente.
- **Fijación racional del foco de atención:** Mantener la atención del Presidente 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 que en la oficina del Presidente exista 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 y propuestas deficientemente procesados.
- **Administración de conversaciones:** La acción involucra generalmente una multiplicidad de conversaciones con diversos actores, cuyo desarrollo debe ser acompañado para asegurar su término en acciones concretas y pedir cuentas por los compromisos asumidos.
- **Vigilancia del valor de la interacción política:** El desafío consiste en elevar el valor del contacto político por unidad de tiempo seleccionando y proponiendo al Presidente aquellos que se estiman más relevantes para la gestión.

## Actores y roles dentro del Sistema de Agenda Estratégica

- **Jefe o Coordinador de Gabinete:** responsable de coordinar y centralizar el funcionamiento de la agenda, manteniendo estrecho contacto con el Presidente.
- **Equipo de Procesamiento Técnico-político:** es el equipo de asesores directos del Presidente, encargado de filtrar problemas y propuestas y asegurar que le lleguen al Presidente en condiciones de tomar decisiones.
- **Secretaría Privada:** actúa como filtro de llamadas y correspondencia, conforme las instrucciones que le da el Jefe o Coordinador de Gabinete.

## El Sistema de Agenda Estratégica

---

### • Filtros de valor de la agenda:

Los filtros son aplicables a audiencias, llamadas telefónicas, correspondencia, viajes y reuniones.

### • Procesos críticos de la Agenda:

- ✓ Agenda normal
- ✓ Agenda especial
- ✓ Monitoreo de la agenda

## Procesos críticos del Sistema de Agenda Estratégica

---

### - Agenda normal:

Es el tiempo del Presidente dedicado a tratar cuestiones que requieren una atención permanente. Ocupa casi el 90% de su agenda semanal. Se compone de bloques horarios que permiten contabilizar el tiempo dedicado a cada actividad. La agenda normal la maneja el Jefe o Coordinador de Gabinete y puede intervenir, a su demanda, el Equipo de procesamiento técnico político.

### - Agenda especial:

Es el tiempo del Presidente dedicado exclusivamente a la toma de decisiones críticas y al análisis de la marcha del gobierno. Por la relevancia del tema, requiere de la intervención del Equipo de Procesamiento tecnopolítico para asegurar que haya un análisis más exhaustivo de los problemas y propuestas.

### - Monitoreo de la agenda:

Permite constatar periódicamente el uso del tiempo del Presidente. Se implementa a través de una planilla, que contiene el "Resumen semanal de tratamiento de los temas". El monitoreo lo realiza el Jefe o Coordinador de Gabinete.

## Organización de la Agenda del Presidente: BLOQUES de 1 hora

	Días				
Horario	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes
8.00 – 9.00					
9.00 – 10.00					
10.00 – 11.00					
11.00 – 12.00					
12.00 – 13.00					
13.00 – 13.30					
17.00 – 18.00					
18.00 – 19.00					
19.00 – 20.00					

## Relevamiento de los temas de la Agenda del Presidente

<b>Grilla de relevamiento Agenda Estratégica del Presidente de la Legislatura</b>	
Día:	
Bloque Nº:	
<b>Datos básicos de la reunión:</b>	
Hora de inicio del bloque:	Hora de finalización del bloque:
Tema de la reunión: (aclarar si es una reunión de trabajo interno del equipo o con actores "externos")	
<b>Información sobre la conformación de la Agenda:</b>	
Quién solicita la reunión y por qué vía (teléfono, personalmente):	
Si la reunión la solicitó otro actor diferente de Carlos Ulrich, ¿a través de quién le llegó a Ulrich la solicitud de la reunión?	
¿Quién del equipo ubicó la reunión en la Agenda del Presidente?	
Cuando terminó la reunión, ¿se acordó volver a reunirse? ¿Se fijó fecha para una nueva reunión?	
<b>Información sobre las características de la reunión:</b>	
¿Existió una noción clara del tema que se iba a tratar en la reunión o los temas fueron saliendo a demanda del interlocutor?	
¿Se acordó previamente el horario de finalización de la reunión? ¿Se acordó realizar otra reunión en breve? ¿Se acordó fecha y hora?	
¿De qué forma se preparó el equipo para la reunión?	
Si la reunión se realizó con un actor externo al equipo, ¿Existió un tratamiento previo de los temas a tratarse en la reunión por el equipo cercano al presidente? ¿cómo y quién se lo comunicó?	
Luego de la reunión ¿se registraron los temas tratados y los resultados de la reunión para un posible seguimiento posterior del tema? ¿Dónde se registran?	
¿Quién los registró?	
En caso que se trate de un encuentro con actores de la sociedad civil, ¿hay una planificación de comunicación?	
Comentarios:	

## Los TEMAS de la Agenda del Presidente

---

1. *Actividad Legislativa*
2. *Administración de la Cámara*
3. *Actividad Política*
4. *Asuntos Protocolares*
5. *Conducción de la Reforma de la Legislatura*
6. *Relacionamiento con la Prensa*
7. *Gestoría / Atención de solicitudes*

## Los TEMAS de la Agenda del Presidente

---

### **1) Actividad Legislativa**

Actividades:

i) Trabajo parlamentario de la Cámara:

- intercambio telefónico de información del Presidente con los Presidentes de bloque;
- asistencia del Presidente a: sesiones de la Cámara, reuniones de bloque, reuniones con el Jefe del Bloque Opositor, reuniones de Labor Parlamentaria, reuniones con el Director de Comisiones.
- reuniones individuales del Presidente con los Legisladores.
- Contactos telefónicos y personales con autoridades del Poder Ejecutivo.

## Los TEMAS de la Agenda del Presidente

---

### **2) Administración de la Cámara**

#### Actividades:

- i) toma de decisiones del Presidente sobre la administración de la Cámara. En este caso, el Presidente actúa en su carácter de autoridad máxima de la organización.
  - análisis y firma de resoluciones de carácter administrativo;
  - atender los pedidos de reuniones de los Directores de área;
  - mantener reuniones periódicas con los Directores de primer nivel de apertura en la estructura organizativa, que se realizan una vez al mes;
  - realizar reuniones periódicas con los Secretarios Administrativo y Legislativo, que se realizan una vez por semana.
  - monitoreo de la gestión de las áreas

## Los TEMAS de la Agenda del Presidente

---

### **3) Actividad Política**

#### Actividades:

- i) las acciones del Presidente relacionadas con su participación las actividades de su partido político:
  - participar en reuniones con los dirigentes y referentes partidarios en Resistencia;
  - realizar visitas a localidades del interior de la Provincia ya sea para reunirse con dirigentes, participar en actividades de la comunidad, reunirse con actores locales para conocer sus inquietudes y demandas;
  - en tiempos electorales, se suman las actividades de la campaña electoral.
  - asesoramiento legal a particulares

## Los TEMAS de la Agenda del Presidente

---

### **4) Actividades Protocolares**

Actividades:

i) participación del Presidente en actos públicos convocados por instituciones de la sociedad civil en los cuales éste es convocado en razón de su rol institucional como autoridad de la Legislatura.

- saludos al cuerpo consular,
- participación del Presidente en actividades convocadas por los Colegios Profesionales u otras organizaciones de la sociedad civil,
- atender audiencias solicitadas por cuestiones institucionales.

## Los TEMAS de la Agenda del Presidente

---

### **5) Conducción de la Reforma de la Legislatura**

Actividades:

i) conducción estratégica por parte del Presidente del Programa de Fortalecimiento de la Legislatura.

- reuniones internas del equipo sobre estrategias para la presentación de la Reforma a los diferentes actores;
- participación en una reunión semanal de Coordinación, en la cual participan su Equipo asesor y el equipo de implantación de la Reforma;
- participación en una reunión mensual con el Equipo Técnico-político para ajustar la marcha del Plan de Reforma;
- involucramiento en las presentaciones del Proyecto a actores externos (organizaciones de la sociedad, funcionarios del poder ejecutivo, del poder judicial, etc.);



## Los TEMAS de la Agenda del Presidente

---

### 6) Relacionamento con la Prensa

#### Actividades:

- i) procesamiento de la información que produce la prensa sobre temas de incumbencia de la Cámara y de la figura del Presidente (análisis de medios) y planificación de la actividad de prensa;
- ii) relacionamiento directo o contacto del equipo del Presidente con los medios de prensa;
  - Respuesta a los pedidos de declaraciones o a las consultas de los medios.
  - Contacto con los medios para instalar ciertos temas de interés del Presidente.

**Ejes temáticos que guían las intervenciones del Presidente en los medios de comunicación:** actividad productiva de la provincia, la promoción de la transparencia en la gestión política y la preocupación por los temas de Salud Pública.

## Los TEMAS de la Agenda del Presidente

---

### 7) *Gestoría / Atención de solicitudes*

#### Actividades:

- i) atender pedidos personales formulados al Presidente.

**Problema detectado por el equipo:** no siempre es posible aplicar filtros o derivar la atención de esos pedidos hacia otros miembros del equipo.

## Algunas conclusiones preliminares del relevamiento

### ❖ Sobre la organización de los bloques:

- Los días lunes, martes y miércoles se concentra la mayor carga de trabajo sobre la "administración de la Cámara". El análisis final y firma de expedientes lleva aproximadamente 30 minutos cada día.
- Los días jueves y viernes se concentra la carga de trabajo sobre "actividad legislativa". El análisis final y firma de expedientes lleva aproximadamente 45 minutos cada día.
- La Actividad institucional ocupa "varios bloques por semana". Cuánto es varios?
- Actividad política demanda "varios bloques" de 45 minutos por semana.
- Viajes al interior días jueves.

### ❖ Sobre los responsables por temas:

Organización de la Agenda (bloques): Oscar y Jorge

- Actividad legislativa: Jorge M. / Mirta G.
- Administración de la Cámara: 1era. Instancia Oscar S. y Jorge M. – 2da. Instancia: Hugo G. y Hugo B.
- Actividad política: Oscar S.
- Actividades protocolares: Daniel S.
- Conducción de la Reforma: Hugo G.
- Prensa: Oscar S. y Jorge M.
- Gestoría / atención de solicitudes: Jorge M., Hugo B.
- Cuestiones legales (transversales): Hugo B.

## Procesamiento de los temas de la "Agenda normal"

Ejemplos:

- Actividad Legislativa
- Administración de la Cámara
- Gestoría / Atención de solicitudes

FICHA DE PROCESAMIENTO DE LOS TEMAS DE AGENDA DEL PRESIDENTE – EJEMPLO 1

EjeTemático (marcar con una cruz el que corresponde): Actividad Legislativa X Administración de la Cámara Actividad Política Asuntos Protocolares Conducción de la Reforma de la Legislatura Relacionamiento con la Prensa Gestoría / Atención de solicitudes	Fecha:	10/10/2005
	Tiempo asignado (en minutos):	120
	Hora de inicio:	10 hs.
	Hora de finalización:	12 hs.
Responsable: Jorge Milán		
Actividad:	Reunión de bloque	
Personas que concurren al encuentro:	Nombre diputados / el diputado x no podrá estar presente por encontrarse de viaje.	
Temario del encuentro:	Tratamiento de un Proyecto de Ley	
Antecedentes inmediatos de la cuestión:	El Vicegobernador Moro se comunicó para solicitar el tratamiento urgente de la Ley. Los Diputados del bloque manifestaron la relicencia de otros bloques a tratar el tema en el recinto.	
Acuerdos / Acciones a realizar y responsables:	* Gestionar con los otros bloques la aprobación del Proyecto en Comisión y tratarlo en el recinto el miércoles 10/10 Responsable: Diputada XXX * Comunicación con el Vicegobernador para informarle otros temas de interés de los diputados Responsable: Presidente Uriach * Siguiente reunión para seguimiento del tema se realizará el día 17/10.	
Observaciones / Información adicional de respaldo:	Identificación de otros proyectos de interés de los miembros del bloque e información actualizada del Sistema sobre el estado parlamentario de los proyectos de interés del bloque.	

FICHA DE PROCESAMIENTO DE LOS TEMAS DE AGENDA DEL PRESIDENTE – EJEMPLO 2

EjeTemático (marcar con una cruz el que corresponde): Actividad Legislativa Administración de la Cámara X Actividad Política Asuntos Protocolares Conducción de la Reforma de la Legislatura Relacionamiento con la Prensa Gestoría / Atención de solicitudes	Fecha:	12/12/2005
	Tiempo asignado (en minutos):	60
	Hora de inicio:	9 hs.
	Hora de finalización:	10 hs.
Responsable: Mirta Godeas		
Actividad:	Reunión con la responsable del área de Administración	
Personas que concurren al encuentro:	Cdra. Codutti, Esc. Mirta Godeas, Cdr. Hugo Goy	
Temario del encuentro:	Tratar con la Cdra. Codutti la forma de realizar el pago de horas extra del personal.	
Antecedentes inmediatos de la cuestión:	Hay problemas con el pago de horas extras adeudadas al personal por la falta de fondos en la partida correspondiente. El gremio amenazó con realizar un paro por tiempo indeterminado si no se resuelve la cuestión.	
Acuerdos / Acciones a realizar, responsable y tiempo estimado de respuesta:	* Gestionar con la Secretaría de Hacienda de la Provincia la transferencia del remanente de la partida de bienes de uso a la partida de personal - Responsable: Carlos Uriach * Elaborar y presentar al Presidente un esquema de pagos escalonados en tres meses del monto adeudado para el 12/10 - Responsable: Cdra. Codutti	
Observaciones / Información adicional de respaldo:	Información sobre la ejecución presupuestaria actualizada.	

FICHA DE PROCESAMIENTO DE LOS TEMAS DE AGENDA DEL PRESIDENTE – EJEMPLO 3

<b>Eje Temático</b> (marcar con una cruz el que corresponde): Actividad Legislativa Administración de la Cámara Actividad Política Asuntos Protocolares Conducción de la Reforma de la Legislatura Relacionamento con la Prensa Gestería / Atención de solicitudes X	Fecha:	11/10/2005
	Tiempo asignado (en minutos):	60
	Hora de Inicio:	9 hs.
	Hora de finalización:	10 hs.
Responsable: Sra. Rocila		
Actividad:	Reunión con el Sr. Florian Romero	
Personas que concurren al encuentro:	Sr. Florian Romero, caracterizar el actor (a través de quién se contactó, quién es)	
Temario del encuentro:	El Sr. Romero ha solicitado hace un año a la Comisión de discapacidad un subsidio para su hermano. Aún no ha tenido respuestas de los Diputados.	
Antecedentes inmediatos de la cuestión:	Ya lo recibió Hugo Bellini (10/9) y Jorge Milán (22/9), aún no se resuelve la solicitud del subsidio que tiene en trámite. Hace dos días se comunicó el Diputado X pidiendo que lo recibiera el Presidente y le diera una resolución al caso.	
Acuerdos / Acciones a realizar, responsable y tiempo estimado de respuesta:	Hablar con la Diputada X, Presidente de la Comisión de Discapacidad, para analizar qué pasos le restan al trámite iniciado o por qué está trabado para el 13/10. Responsable: Jorge Milán.	
Observaciones / Información adicional de respaldo:		

Acuerdos alcanzados

## Modelo de Ficha de procesamiento de los temas de la “Agenda normal”

Eje Temático (marcar con una cruz el que corresponde):		Fecha:	
Actividad Legislativa Administración de la Cámara Actividad Política Asuntos Protocolares Conducción de la Reforma de la Legislatura Relacionamiento con la Prensa Gestión / Atención de solicitudes		Hora de inicio	
		Tiempo asignado (en minutos):	
Responsable:		Hora de finalización:	
Actividad:			
Personas que concurren al encuentro:			
Temario del encuentro:			
Antecedentes:			
Acuerdos y Acciones a realizar, responsable y tiempo de respuesta:			
Observaciones / Detalle de la información adicional que se adjunta:			

## Organización de la Agenda (I): Asignación de BLOQUES por TEMA y responsables

Proceso crítico	Temas	Responsable / Sub-responsable
Agenda normal	Actividad Legislativa	Jorge
	Administración de la Cámara	Mirta
	Actividad política	Oscar
	Actividades protocolares	Daniel
	Relacionamiento con la prensa	Ledesma
	Gestión / atención de solicitudes	Rosita
	Programa de Reforma	Hugo
Agenda especial	Temas de valor que pudieran surgir	

## Organización de la Agenda (II): ubicación de los BLOQUES

Horario	Días				
	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes
8.00 – 9.00	(1)	(1)	(1)	(7)	(1)
9.00 – 10.00	(2)	(1)	(6)	(7)	(4)
10.00 – 11.00	(3)	(2)	(3)	(7)	(4)
11.00 – 12.00	(4)	(2)	(8)	(7)	(4)
12.00 – 13.00	(4)	(2)	(8)	(7)	(6)
13.00 – 13.30					
17.00 – 18.00	(5)	(6)	(2)	(7)	(7)
18.00 – 19.00	(6)	(6)	(2)	(7)	(7)
19.00 – 20.00	(7)	(2)	(2)	(7)	(7)

### Referencias:

- |  |  |
|--|--|
| ■ (1) Análisis y conducción de la Cámara | □ (5) Reunión conducción de la Reforma |
| ■ (2) Actividad legislativa              | ■ (6) Actividad administrativa         |
| ■ (3) Contacto con la prensa             | ■ (7) Actividad política               |
| ■ (4) Gestoría                           | ■ (8) Asuntos protocolares             |

## Próximos pasos acordados para la instalación de la Agenda

- Distribuir la ficha de procesamiento a cada uno de los responsables designados por el Presidente para que la completen tomando una serie de casos que pueden caracterizar las distintas actividades del bloque temático a su cargo (Equipo Técnico-político)
- Instalación del programa de Agenda Outlook en red en la Secretaría, asesores y Despacho del Presidente luego de las modificaciones de distribución del espacio de la Secretaría / Capacitación de los usuarios (4) (Gerardo Schwesig).
- Realizar un encuentro a principios de febrero para realizar ajustes y poner en marcha el Sistema (Equipo Legislatura / Equipo Bs. As.).

*Producto 4: Documentos de trabajo para la capacitación en el Sistema de Agenda Estratégica*

Programa de Fortalecimiento de la Gestión de la Legislatura de la Provincia de Chaco

---



“Programa de Formación del Equipo Técnico Político de la Legislatura”

Documentos de Trabajo

**DOCUMENTO N°: 2 - LOS DESAFÍOS DE LA GESTIÓN PÚBLICA**

SELECCION DE TEMAS SOBRE PLANIFICACION ESTRATEGICA (PROF. CARLOS MATUS.)

DOCUMENTO N°2: LOS DESAFÍOS DE LA GESTIÓN PÚBLICA

La *gestión pública* es, en general, desilusionante. No apunta al blanco de los problemas. Su calidad es baja y estacionaria. En contraste, las ciencias avanzan mientras los problemas sociales se acumulan. Las ciencias no parecen tener impacto relevante en el enfrentamiento de los problemas sociales y en la calidad de la gestión pública. Hay un abismo entre el retraso de la política y el avance de las ciencias. La primera ignora las segundas. A su vez, las segundas progresan de un modo que ignora la acción práctica de enfrentamiento de los problemas colectivos de la vida cotidiana. Aportan poco a la calidad de la gestión pública. Hay una crisis de *capacidad de gobierno* (1). Crisis que se intensifica en contraste con un avance impresionante de las ciencias naturales. La complejidad e intensidad de los problemas sociales crece a paso acelerado, mientras la capacidad personal e institucional de gobierno está cada vez más distante de ese desafío. Con el término de la guerra fría, la democracia gana terreno frente al autoritarismo, pero se debilita por sus desiguales y pobres resultados. Desilusionado, el ciudadano común se aparta de la política, y ésta se encierra cada vez más en círculos pequeños. El gobierno y las ciencias están de espaldas. La democracia pierde atractivo, pero no tiene competidores viables. Los defensores de la democracia no saben defenderla. Sobrevive ante el vacío de otras opciones.

Propongo discutir que hay un gran problema de *teoría de la práctica*. Hasta ahora vemos las ciencias aisladas de la práctica política. Y consideramos que cada departamento de las ciencias es una especialidad *vertical* que puede afrontar directamente su relación con la práctica social. Es un contrasentido, porque la práctica pública cruza *horizontalmente* todas las especialidades, y genera sus propios problemas.

En la relación de la teoría con la práctica hay dos casos de distinta dificultad. El primero apunta a la práctica del profesional que ejerce su profesión en el ámbito de su especialidad. La Universidad y las ciencias tradicionales responden razonablemente bien a este primer caso. El segundo, se refiere al dirigente que ejerce una función pública. Esta última es una *práctica social* que transpone las fronteras de la formación tradicional especializada por facultades universitarias y presenta problemas comunes muy particulares que las ciencias no reconocen.

La práctica social desborda la formación profesional y, cualquiera sea su ámbito, exige entre otras cuestiones explicar la realidad, identificar y ponderar problemas y causas críticas, calcular sobre el futuro incierto, formular y evaluar apuestas sobre productos y resultados de nuestras acciones, resolver conflictos cognitivos, hacer análisis estratégico para construir viabilidad, estudiar a los otros actores que participan en el juego social, monitorear la evolución y cambio de la realidad intervenida, y diseñar o modernizar organizaciones. Estos y varios otros problemas son comunes a la práctica social, y no se trata de problemas simples que pueden resolverse por intuición en la práctica misma. Tampoco se trata sólo de estos problemas abstractos *horizontales* de la práctica. Por su naturaleza, cualquier problema social tiene un *contenido transdepartamental* que no reconoce las facultades o departamentos de las Universidades y de las ciencias. Esa interrelación transdepartamental obliga al análisis de causas y efectos *entre* los departamentos de las ciencias. Es el caso más común de las relaciones entre la política y la economía (2).

El economista que formula políticas económicas y el médico que hace políticas de salud en el ámbito público, con su formación en facultades universitarias verticales, nos parecen estar en su campo de competencia, a pesar de la frecuencia de sus fracasos en la gestión pública. Pero, no es así. Sólo tienen competencia para realizar una *práctica profesional intradepartamental*. No tienen la formación necesaria para ejercer la *práctica social horizontal*. Sabemos que un problema de salud no es un problema de



medicina, sino al mismo tiempo, es político, económico, organizativo, ecológico, etc. Sin embargo, actuamos como si el sentido común pudiese procesar esas interacciones *transdepartamentales*. No pensamos que cualquier práctica social es transdepartamental y *presenta problemas teóricos comunes, repetitivos y complejos*. No pensamos en una *ciencia de la acción práctica* que procese esos problemas comunes. Aun no comprendemos que se necesita una *ciencia de la acción* y caemos en el simplismo de la *interdisciplinariedad*. Nos debatimos entre las especialidades y la interdisciplinariedad, ignorando la praxeología. Se nos escapa que la práctica política tiene problemas comunes con *cualquier práctica social* horizontal. Y que esa práctica, con sus problemas comunes, exige una *teoría de la práctica social* válida para cualquier problema relacionado con cualquier especialidad. Seguimos creyendo que hay una relación obvia y simple entre la teoría social y la práctica social.

La práctica profesional individual se apoya verticalmente en la teoría departamental, gracias a un esfuerzo especial de teorización sobre la práctica intradepartamental que hace la propia universidad. Es el caso de la relación entre la biología, la medicina y la práctica privada del médico. El gráfico 1 representa este tipo de relación entre teoría y práctica.

Gráfico 1: caso vertical

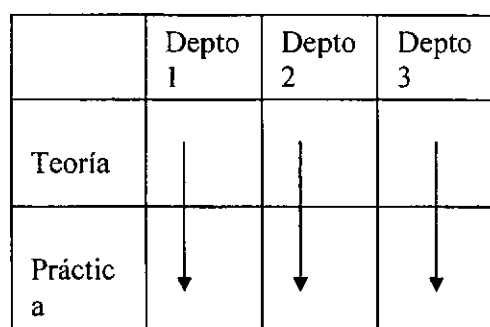
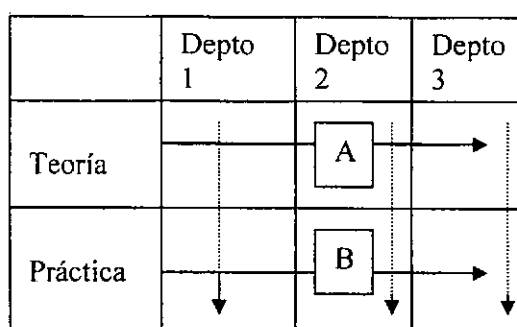


Gráfico 2: caso horizontal



Pero, la *práctica social horizontal* que se ejerce en el ámbito público cruza los departamentos de las ciencias en dos sentidos: a) genera relaciones transdepartamentales de contenido (flecha A), que obligan al análisis del intercambio de problemas entre los distintos departamentos: por ejemplo, valorar la eficacia política versus la eficacia económica, evaluar los efectos políticos de la acción económica y viceversa, etc.), y b) produce problemas comunes que son inherentes a la práctica social (flecha B), la cual no reconoce la división vertical por departamentos; sólo distingue problemas. Este segundo aspecto es exactamente el tema de la teoría de la práctica y se refiere a apreciar situaciones y procesar problemas, hacer apuestas bajo incertidumbre, lidiar con las sorpresas, manejar crisis, hacer análisis estratégico, formular y evaluar planes, estudiar a los actores del juego social, acompañar y evaluar el cambio de la realidad del juego, diseñar o reformar organizaciones, explorar nuevos caminos de desarrollo, etc. ¿Con qué teoría se enfrentan estos problemas de la práctica? ¿O suponemos que la práctica es autosuficiente?

La práctica profesional vertical *compartimentaliza* nuestra vida cotidiana. La práctica social horizontal *comunitariza* nuestros problemas. En otras palabras, la práctica social es *horizontal*, en el sentido que genera los mismos problemas para todos. Pero, esos problemas comunes de la práctica horizontal reclaman también teoría.

Las ciencias tradicionales y las Universidades ofrecen la formación vertical e ignoran los problemas de la práctica horizontal.

Es hora de pensar que la política práctica exige del apoyo de una nueva ciencia horizontal y negar que la acción práctica pueda fundarse directamente en cada *ciencia vertical* especializada. Es hora de reconocer, también, las limitaciones de la interdisciplinariedad. La interdisciplinariedad es un diálogo entre

especialistas en distintos departamentos, sin teoría transdepartamental y sin teoría sobre la práctica. Es un agregado de partes cognitivas sin visión global. Es útil para identificar las contradicciones transdepartamentales e inútil para resolverlas. Hemos considerado al arte, la experiencia y la intuición como algo natural en el enfrentamiento de los problemas sociales de la vida cotidiana, sin comprender que los espacios que ocupan, en alguna medida, son una intromisión indebida causada por el desencuentro entre la práctica y la teoría social. Se necesita una teoría de la práctica en el juego social. El arte y el juicio intuitivo han cubierto demasiado espacio en relación con las ciencias y el juicio analítico. No se trata de negarle espacio a los primeros, sino de ensanchar el campo de los últimos.

Algunos piensan, además, que no hay diferencias entre las ciencias naturales y las sociales. Que la ciencia es una sola. Posición que puede fortalecerse peligrosamente en la medida que las ciencias naturales reconocen el indeterminismo y la posición del observador, y así se aproximan en su complejidad a las ciencias sociales. Ahora, también es la ocasión para preguntarnos si es posible avanzar en las ciencias sociales por el mismo derrotero de las ciencias naturales. Nuestra posición enfatiza la idea de diferenciarlas, fundado en el principio de que a las ciencias sociales le interesan tanto el *porqué* como el *cómo* de los procesos que estudia. El *por qué* se refiere a los actores y sus motivaciones. El *cómo* a las relaciones causales.

La carencia de respuesta de consenso sobre estas interrogantes ha aislado a la Universidad del corazón de los problemas de la vida pública cotidiana. No ha podido profundizar en el campo de los problemas sociales, tal como estos son apreciados y experimentados por el *hombre de acción*. Hay un divorcio entre teoría y acción, divorcio que se reproduce entre la Universidad y la práctica social. Hay un privilegio excluyente del arte y la experiencia. Es también un divorcio que sitúa a la Universidad de espaldas a la gran política, y puede relegarla a la posición disminuida de fábrica de profesionales. ¿Hasta dónde los gobiernos valoran el apoyo de las Universidades que financian?

La reflexión teórica tiene que ver con el puente que debería existir entre las ciencias y la acción práctica en el ámbito público. Comenzó con estas tres preguntas:

**Primera:** ¿Por qué las ciencias sociales tradicionales aportan tan poco a la política y al proceso de gobierno? ¿No es común el científico social que reniega de su teoría cuando alcanza posiciones de gobierno? ¿Con la teoría económica se puede hacer política económica, con la medicina política de salud y con la arquitectura política de desarrollo urbano?

**Segunda:** ¿Por qué la acción práctica en la política y el gobierno combinan el *arte* y el *juicio* intuitivo en una proporción casi excluyente del juicio analítico apoyado en las ciencias? ¿Por qué la práctica política se hace sin teoría? ¿Por qué los intelectuales son inoperantes en funciones de gobierno?

**Tercera:** El estilo tradicional de las ciencias sociales ¿permite una relación directa de aplicación de la teoría a la práctica sin acudir al *complemento hiperdominante* del sentido común, el buen juicio y la intuición? ¿Por qué hay un divorcio entre la Universidad y los Gobiernos?

Son tres agrupaciones de preguntas que responden a un mismo origen. Algo está mal tanto en el lado de las ciencias como en el lado de la política. Y no se trata de un mal intrascendente. Toda nuestra vida cotidiana está signada por la baja calidad de nuestros gobiernos, el estilo primario y mediocre de hacer política, la pobreza teórica de la cooperación técnica internacional, y la carencia de respuesta de las Universidades a los problemas de gobierno. Propongo discutir que estas deficiencias tienen su origen en el divorcio entre la política y las ciencias, es decir, entre la práctica y la teoría. Propongo fundamentar la política práctica en una nueva *disciplina horizontal* que podemos llamar *ciencias y técnicas de gobierno*. Estas nuevas ciencias deben contribuir a elevar la calidad del arte de hacer política y gobernar. Permitirían,

además, acercar las Universidades a la práctica del proceso social y renovar el contenido de la cooperación técnica internacional. No pretendo negar que la conducción política es un arte. Sólo quiero afirmar que allí hay mucho más espacio para las ciencias, si aprendemos a teorizar sobre la práctica. Propongo el fin de la política tradicional. Veo, aunque lento, un proceso equivalente a aquel por el cual los médicos sustituyeron parcialmente a los brujos y los curanderos en la práctica vertical de la medicina. Los brujos no están extinguidos, pero dominan los médicos. El político del futuro tiene que ser más profesional y menos *intonso*, o la democracia no sobrevivirá conducida por los “*curanderos*” de la política, sean de izquierda o derecha. Hasta ahora, los “*curanderos*” dominan la escena política desde un extremo al otro, y mantienen una disputa puramente ideológica cada vez más indiferenciada, que no tiene relación alguna con el problema central de modernizar las herramientas de gobierno. La izquierda, sin herramientas modernas de gobierno, es tan inefectiva como la derecha sin proyecto para enfrentar los problemas sociales.

La práctica política ha creado sus propios problemas. Y ellos son en gran parte ajenos a los problemas de la gente y la sociedad. Así, los problemas de la sociedad y del hombre común no coinciden significativamente con los problemas de la política y los políticos.. Se supone que la competencia política está al servicio del ciudadano y la sociedad, pero ella puede generar más problemas que los que resuelve y desviar el foco de atención hacia cuestiones secundarias. Es como una fábrica que dedica más tiempo al mantenimiento de sus instalaciones que a la producción que justifica su existencia.

Debemos volver a la teoría. Nada es más práctico que la teoría sobre la práctica. Y, para hacer práctica la teoría social se requieren tres cambios que exigen una reflexión crítica profunda:

- a) Complementar las *ciencias verticales* con las *ciencias horizontales*, para construir una *teoría de la práctica*
- b) Salir del *determinismo particular* y aceptar el *indeterminismo general* de los procesos sociales, para reconocer la *incerteza* como caso general, y
- c) Teorizar en la cabeza del *actor social* y salir de la cabeza del *investigador*, para reconocer la *dimensión subjetiva* de los procesos sociales y valorar el concepto de *situación*.

#### En conclusión:

1. La acción social es inevitablemente horizontal
2. No se puede fundamentar la acción social exclusivamente en : a) el conocimiento vertical, y b) la intuición y la experiencia
3. La práctica genera sus propios problemas que no se resuelven naturalmente en el ejercicio de la práctica

#### Por consiguiente:

1. Es necesaria una teoría de la práctica
2. La teoría de la práctica es una ciencia horizontal

Esta nueva ciencia debe: a) complementar las ciencias verticales con las ciencias horizontales, b) desarrollar la teoría del indeterminismo social, c) abordar la teoría de las situaciones, para incorporar la dimensión subjetiva de los procesos sociales, y d) teorizar sobre los problemas comunes de la práctica.

## Programa de Fortalecimiento de la Gestión de la Legislatura de la Provincia de Chaco

---



### “Programa de Formación del Equipo Técnico Político de la Legislatura”

#### Documentos de Trabajo

#### **DOCUMENTO N°: 3 – EL INTERCAMBIO DE PROBLEMAS**

## SELECCIÓN DE TEMAS SOBRE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA (PROF. CARLOS MATUS)

### DOCUMENTO N°3: EL INTERCAMBIO DE PROBLEMAS

#### **Destruyendo el mito: *¿solución de problemas o intercambio de problemas?***

La idea de *solución* de un problema esconde el contrabalance de los efectos *colaterales indeseables*. La operación o la acción realizada para *solucionar* un problema genera *efectos colaterales* no buscados y no deseados por el actor que interviene sobre la situación.

*¿Se soluciona un problema si pago el costo de generar otro mayor?*

Cuando un Presidente de la República opta por un plan de ajuste macroeconómico, por ejemplo, hace un balance de costos y beneficios. Esos costos y beneficios pueden ser de muy diverso orden: políticos, económicos, cognitivos, éticos, organizativos, de seguridad, etc. Así, en un plan de ajuste macroeconómico, es necesario comparar, entre otros, los beneficios del saneamiento económico y la reducción de la tasa de inflación, en relación con el costo político del desempleo y del ajuste restrictivo de remuneraciones. ¿Qué vale más? ¿Los problemas atenuados o los problemas generados o incrementados? En esta evaluación también cuenta el tiempo en que ocurren los costos y los beneficios, y si ellos son estables o transitorios.

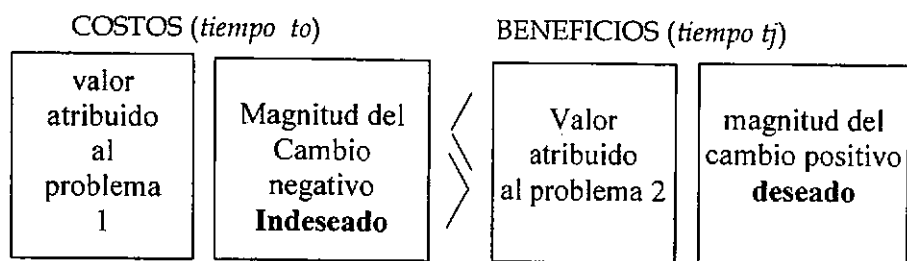
No podemos impedir, a lo menos transitoriamente, los efectos colaterales indeseables. Hay pues un *intercambio de problemas*. La acción pública genera efectos positivos y negativos en relación con las metas anunciadas. Es un trueque entre el beneficio de la meta alcanzada y el costo de crear problemas nuevos o intensificar los antiguos. El acto de intervención no es limpio, genera otros problemas. Hacer política es *intercambiar problemas*. Un proyecto de gobierno es una propuesta de intercambio de problemas. Se trata de un balance que tiene en su *haber* los beneficios de la acción y en su *debe* los costos que representan los efectos colaterales. Cuando un actor decide sobre algo, lo hace porque en su criterio político hace un *intercambio favorable* de problemas:

Bolívar, con amargura, expresa el dramático intercambio de problemas que protagonizó y que, aún así, estima favorable: “La independencia es el único bien que hemos alcanzado al precio de todos los demás”. Helmuth Schmidt, canciller de Alemania, con más frialdad y cálculo, cuando enfrentó la crisis del petróleo, declaró su posición sobre el intercambio de problemas que le parecía conveniente y necesario, con esta frase: “más vale un cinco por ciento de inflación que un cinco por ciento de cesantía”. A la inversa, el plan de ajuste macroeconómico del Presidente Cardoso en Brasil ha preferido menos inflación y ha estado dispuesto a pagar el costo transitorio del desempleo. Daniel Cohn-Bendit, principal protagonista del mayo francés, con cierta ironía y agudeza, declara así su negativa a aceptar el intercambio de problemas entre el capitalismo y el socialismo real: “No queremos dejar de morirnos de hambre para ir a morirnos de aburrimiento”.

Independencia a cualquier precio, inflación por desempleo, hambre por aburrimiento. Se trata de valoraciones diferentes en distintas circunstancias.

#### ***Balance de intercambio de problemas: el debe y el haber***

Este balance de intercambio combina el valor de los problemas con la magnitud del cambio, positivo y negativo, de los marcadores de los mismos. Esta comparación de costos y beneficios se refiere a un período bien definido de tiempo.



Así, el balance, favorable o desfavorable, depende: a) de la *magnitud* del cambio en los *marcadores* de los problemas, b) del *valor* o importancia que el actor atribuye a los problemas componentes del balance en la situación concreta, c) del *tiempo* considerado pertinente para la evaluación, y d) de la *secuencia* u orden en que ocurren los costos y los beneficios; primero los costos y después los beneficios, o la secuencia inversa.

La *magnitud* del cambio es verificable por indicadores objetivos. Es un problema de monitoreo del cambio situacional que puede hacerse con rigor y objetividad.

El *valor*, en cambio, es un juicio humano. Esa valoración depende y varía según sea el actor que evalúa el balance y sus propósitos en el juego. Es un juicio político, un juicio de valor, un juicio de aceptabilidad.

El *tiempo* lo define convencionalmente cada jugador según sea el horizonte de su análisis, lo cual, a su vez, depende del tiempo del proyecto político de cada actor.

### ***Hacia la compensación interdepartamental: el situacionalismo***

La *secuencia* caracteriza el tipo de balance. En el *populismo*, los beneficios anteceden a los costos: primero la fiesta y después la cuenta. En el *tecnocratismo*, primero son los costos y después son los beneficios. Los beneficios se pagan con los ahorros. En el *situacionalismo*, en cambio, se busca, por la vía de la compensación interdepartamental, el equilibrio en el tiempo entre costos y beneficios.

El *valor* y el *tiempo*, pueden originar apreciaciones altamente *conflictivas* sobre el intercambio de problemas que genera una decisión o un proyecto de gobierno que suma y anuncia muchas decisiones. El plan de ajuste macroeconómico puede establecer, a juicio del Presidente, un intercambio favorable de problemas y, a juicio de los sindicatos y de la población, representar un intercambio desfavorable de problemas. Todo depende de las valoraciones y del tiempo de la evaluación. Detrás de cada evaluación hay evidentemente un *problema cognitivo* complejo, que surge de las diferencias entre los actores sobre el acceso a la información, la credibilidad atribuida a la información, los modelos teóricos que fundamentan la lectura de la realidad, los modelos normativos de política, y la diversidad de valores aplicables.

Debemos considerar, además, que el intercambio de problemas no afecta por igual a todos los ciudadanos. Los problemas *colaterales*, que generan los problemas *centrales* componentes del balance, serán también distintos para los diversos y posibles evaluadores. Si una persona pierde su empleo en un plan de ajuste macroeconómico, ciertamente hace un intercambio de problemas más desfavorable que otra que sólo pierde transitoriamente algún poder de compra de su salario. Sufren, en distinto

grado, el impacto de problemas colaterales distintos. Una tercera persona que no paga ningún costo y obtiene ganancias hace un intercambio totalmente favorable de problemas. Finalmente, la misma definición de *problema central* enfrentado y *problemas colaterales* es situacional, pues lo que es central para unos puede ser colateral para otros, y viceversa.

Este concepto de *intercambio de problemas* es clave en la planificación moderna y en el análisis estratégico. No puede ser olvidado cuando pensamos en la reforma del aparato público, pues desde muchos aspectos, cualquier cambio en las reglas, en los sistemas y en las prácticas de trabajo genera intercambio de problemas entre los participantes del juego organizativo: ciudadanos, empresarios, funcionarios públicos, ejecutivos públicos y dirigentes políticos. Por esta razón, todo diseño o rediseño del aparato público tiene tanto aspectos políticos como técnicos. Es una cuestión *tecnopolítica*.

El intercambio de problemas puede realizarse dentro de una división cognitiva vertical, por ejemplo dentro del ámbito económico, o entre tales divisiones convencionales, como es el caso entre beneficios y costos económicos, políticos, ecológicos, etc. En este último caso surge la cuestión teórica más compleja: el intercambio transdepartamental de problemas.

**ACTIVIDAD 8: SISTEMA DE RENDICIÓN DE CUENTAS (MONITOREO DE GESTIÓN)**

*“Desarrollo de un Sistema que posibilite monitorear la gestión de las áreas de la Legislatura y establecer la petición y rendición de cuentas por compromisos asumidos”.*

**INTRODUCCIÓN**

Los resultados comprometidos para esta actividad en los términos de referencia del proyecto son los siguientes:

Resultado 16.1. Postulados para orientar la adopción del sistema. Diseño y Metodologías de Trabajo.	31/07/2005
Resultado 16.2. Dispositivos institucionales e instrumentos principales. Programación Operativa.	30/09/2005
Resultado 16.3. Procedimientos para la puesta a prueba. Capacitación. Reuniones de evaluación.	30/11/2005

**RESULTADO ALCANZADO AL 31/12/2005**

Como resultado de la intervención del Programa de Fortalecimiento, la Cámara cuenta con un Sistema de monitoreo de las áreas diseñado, alimentado sobre la base de la producción de las áreas.

Para alcanzar este resultado, se llevaron adelante las siguientes actividades y productos:

Durante los primeros meses de la intervención el Equipo Consultor se abocó a diseñar los componentes del Sistema de Monitoreo de las áreas de gestión de la Legislatura. El sistema prevé la constitución de un ámbito compuesto por la Alta Dirección de la organización, el Comité de Seguimiento de la Gestión, en el cual se desarrollarán las actividades periódicas relativas a la rendición de cuentas. El Sistema de monitoreo de las áreas ha sido desarrollado con una visión de proceso, especificando los criterios de seguimiento de la gestión de las áreas. La fuente de información del Sistema de monitoreo son las metas de producción fijadas anualmente por las áreas en el proceso de formulación de su presupuesto. Por esa razón, fueron muy valiosos los insumos



obtenidos del trabajo realizado en este período con 11 áreas de la Cámara para abrir su presupuesto identificando productos e indicadores de gestión para testear el Sistema desarrollado.

Una vez diseñado el Sistema, en el mes de julio fue puesto a disposición de las autoridades de la Cámara para su análisis y formulación de observaciones. En función de ellos, durante los meses de agosto y septiembre se ajustó el diseño propuesto para el monitoreo de las áreas. Se adjunta como **Producto 1** de esta actividad el Sistema de Monitoreo diseñado y ajustado para el seguimiento de la gestión de las áreas de la Cámara.

La implementación del sistema depende en gran medida de la capacitación del Equipo encargado de brindar soporte a la Presidencia para el funcionamiento del proceso, es decir, el Equipo Técnico-político. Para ello, durante los meses de agosto y septiembre se trabajó, del mismo modo que en las actividades de procesamiento técnico-político y sistema de agenda estratégica, en el diseño de la capacitación del ETP.

Paralelamente, la tarea de formulación de metas e indicadores de gestión por parte de las áreas se extendió a la totalidad de las Direcciones de la Legislatura, lo cual permitió preparar la capacitación tomando en cuenta estos insumos. Esto implica se estuvo en condiciones de trabajar con un sistema “vivo”, es decir, no sólo con las reglas de funcionamiento, sino con indicadores reales y situaciones problemáticas que puedan ocurrir durante la instalación y vigencia del sistema.

El taller de capacitación del Equipo Técnico-político se realizó en la ciudad de Resistencia entre el 13 y el 16 de noviembre de 2005. A nivel de la capacitación sobre el Sistema de Monitoreo, el taller permitió realizar las siguientes actividades:

- Comunicar al Equipo Técnico-político las reglas de funcionamiento y los ámbitos del Sistema de Monitoreo;
- Mostrar al Presidente de la Cámara, quien debe conducir el Sistema de Monitoreo con el soporte del ETP, los logros obtenidos en el proceso de formulación presupuestaria y de metas e indicadores por áreas a partir de la metodología diseñada;

- Identificar los pasos a seguir para la puesta en marcha del Sistema de Monitoreo desde el inicio del ejercicio 2006.

Adjuntamos como **Producto 2** de esta actividad la Presentación realizada al Equipo Técnico-político en el Taller de Capacitación sobre el Sistema de Monitoreo. Asimismo, el **Producto 3** corresponde a los Documentos de trabajo entregados al Equipo para la capacitación en el Sistema de Monitoreo.

### **PRODUCTOS ENTREGADOS**

#### *Producto 1: Manual para el Monitoreo de la Gestión de la Cámara*

#### ▪ **Del ámbito del Sistema**

1. El sistema operará sobre la totalidad de las áreas de gestión de la legislatura y dará cuenta del seguimiento de los compromisos de gestión asumidos que fueran expuestos en el presupuesto de la cámara para el ejercicio fiscal objeto del monitoreo.
2. El sistema de monitoreo no podrá considerarse de manera desintegrada de las definiciones alcanzadas para el Sistema de Presupuesto, en su etapa de formulación y para el Sistema de definición de Indicadores.

#### ▪ **Del Comité de Monitoreo**

1. Se constituirá anualmente por Resolución del Presidente un Comité de Seguimiento de la Gestión, el cual deberá estar presidido por el Presidente de la Legislatura e integrado por los responsables los máximos responsables de cada Dirección que haya formulado su presupuesto identificando su producción y sus indicadores.
2. Se designará una Secretaría Ejecutiva del Comité de Seguimiento de la Gestión. La Secretaría estará integrada por miembros del gabinete del Presidente y por el equipo de presupuesto.

▪ **Del funcionamiento del Comité de Seguimiento y Monitoreo**

1. El Comité se reunirá mensualmente y será presidido por el Presidente de la Legislatura o por quien éste designe en caso de no poder asistir.
2. Los Directores de cada área solo podrán ser reemplazados por su segundo o por quien él designe con autorización escrita del Presidente.
3. La Secretaría Ejecutiva del Comité propondrá al Presidente la agenda o temario a tratar en cada una de las reuniones y una vez aprobada será responsable de su comunicación a las Direcciones.
4. Al finalizar cada una de las reuniones se realizará resumen de lo tratado y los acuerdos alcanzados, su elaboración y comunicación estará a cargo de la Secretaría Ejecutiva.

• **De las comunicaciones del sistema**

1. Todas las comunicaciones que se procesen en el sistema, salvo causa de fuerza mayor, serán procesadas electrónicamente a las casillas de cada Dirección, de la Presidencia y de la Secretaría Ejecutiva.
2. Será responsabilidad de la Secretaría Ejecutiva supervisar el correcto funcionamiento de las comunicaciones

• **De la información del sistema**

1. La Secretaría Ejecutiva realizará un informe sobre los datos básicos de producción de las diferentes áreas de responsabilidad y sus indicadores. Estos datos serán procesados a partir del presupuesto aprobado para la Cámara. Los datos básicos a relevar están compuestos por:

❖ **Direcciones**

- ❖ Listado de productos por Dirección
- ❖ Indicadores de cuantitativos de producto

2. Cada Dirección será responsable de realizar el seguimiento de su producción e identificar los indicadores cuantitativos de producción alcanzados para el periodo y el acumulado. Asimismo deberá producir un informe con la explicación de los desvíos observados.
3. La Secretará Ejecutiva será responsable de realizar el análisis de consistencia entre la información de las Direcciones y la información del sistema de ejecución del presupuesto.
4. La secretaría ejecutiva será responsable de realizar un análisis de contexto que permita realizar de manera temprana cualquier ajuste del esquema de producción de la legislatura a los efectos de ajustarlos a la situación de contexto observada.

- **De las reuniones del Comité.**

1. En la primera semana de marzo se realizará la primera reunión del Comité. En esta reunión se informa por parte de la secretaría ejecutiva sobre los “datos básicos” sobre los cuales operará el sistema. Las direcciones podrán exponer sus propuestas de ajustes.

Se analizará la ejecución del período enero y febrero y el presidente realizará las consideraciones estratégicas del caso y expondrá su visión para los períodos posteriores.

2. A partir de la primera semana de abril y de manera mensual se realizará la reunión de monitoreo de la gestión. Se contará en cada reunión con: el informe de gestión de cada área, el informe de la secretaría ejecutiva sobre la consistencia entre los informes de las Direcciones y la información proveniente del sistema de ejecución del presupuesto y el informe de la Secretaría del presidente sobre la situación de contexto.

Con esta información el Presidente y sus Directores analizarán la marcha de la gestión de la cámara y acordarán los ajustes necesarios.

- **Del rol de la Secretaría Ejecutiva.**

1. La Secretaría Ejecutiva debe cumplir un rol de apoyo al Presidente y a las Direcciones de la Cámara en el propósito de monitorear la ejecución de los programas de trabajo y realizar los ajustes necesarios.
2. En ningún caso deberá asumir un rol protagónico ni de evaluador de la gestión, la información que maneja deberá ser confidencial y al servicio del Comité.
3. Su rol es eminentemente metodológico, facilitador de los procesos de comunicación y sistematizador de la información necesaria para la toma de decisiones.

- **De los criterios de clasificación de la gestión**

Área de análisis		Criterios
Muy Satisfactoria	<b>MS</b>	La ejecución de todos los productos del Plan está esencialmente de acuerdo a lo previsto en el plan original, y la calidad de los productos es buena.
Satisfactoria	<b>S</b>	La ejecución de los productos importantes está de acuerdo a lo previsto en el plan original del Área de responsabilidad, y la calidad es adecuada. La ejecución de algunos productos puede requerir la adopción de medidas correctivas, pero ellas no afectarán o demorarán seriamente la ejecución general del Plan.
Insatisfactoria	<b>I</b>	La mayoría de los productos importantes no cumplen el plan original, y hay un problema con la calidad de los productos. Puede existir una seria demora en la ejecución del Plan. El Área de Responsabilidad está aplicando medidas correctivas que pueden producir resultados positivos.
Muy Insatisfactoria	<b>MI</b>	La mayoría de los productos importantes no cumplen el plan original, y hay un problema con la calidad de los productos. No se han identificado medidas correctivas viables y no hay acuerdo con el Área de Responsabilidad sobre las medidas apropiadas.

- **De los ajustes al programa de trabajo**

1. El Secretario Ejecutivo del Comité revisará aquellos planes cuya clasificación de Progreso de la Ejecución es Insatisfactorio/ Muy Insatisfactorio o cuya clasificación de objetivo del Organismo es de Baja Probabilidad/Dudoso.
2. En estos casos se pide la colaboración de las áreas responsables, para identificar los factores claves que afectan el desempeño en esta etapa y establecer criterios de posibilidad de recuperar la producción, siempre que estos no sean insalvables o determinar junto con los responsables de las áreas la posibilidad de anular dicho proceso y suplantarlo por otro afín, en caso de ser posible.

*Objetivos del Organismo del Área de Responsabilidad:*

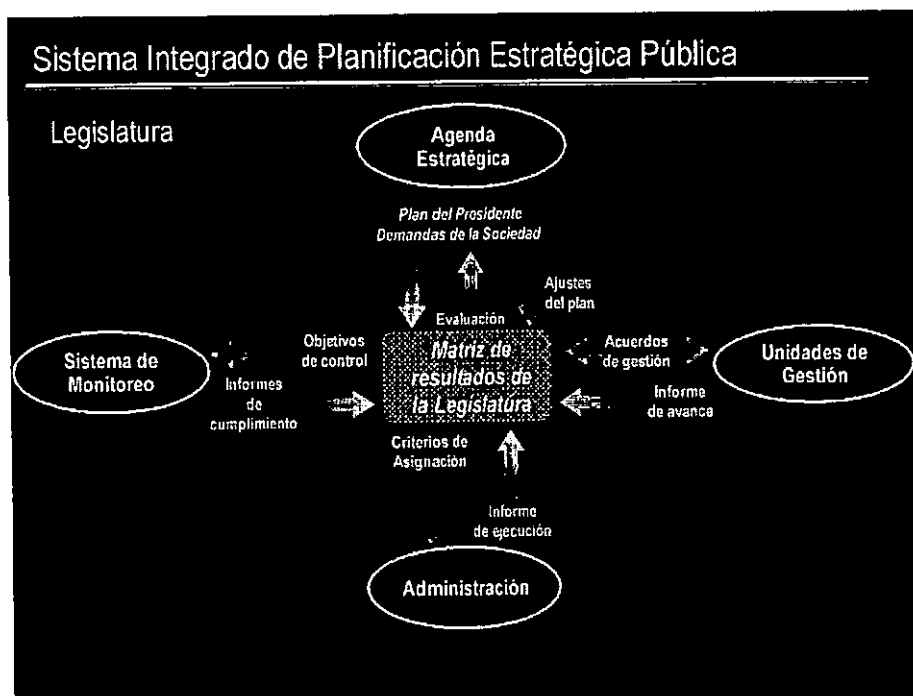
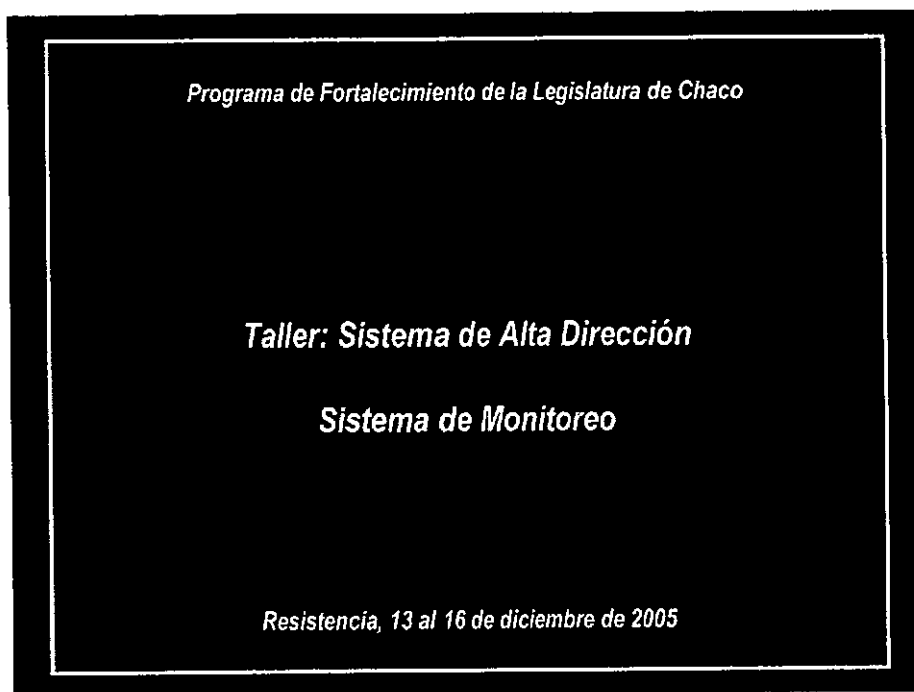
Plan		Criterios
Muy Probable	MP	Se prevé que el Plan del Área de Responsabilidad ha de cumplir o exceder el total de sus objetivos.
Probable	P	Se prevé que el Plan de la Área de Responsabilidad ha de cumplir la mayoría de sus objetivos.
Dudoso	DU	No se prevé que el Plan de la Área de Responsabilidad cumpla parte importante de sus objetivos.
Improbable	I	No se prevé que el Plan de la Área de Responsabilidad cumpla sus objetivos.

Esta etapa permite a las Áreas de responsabilidad disponer de una base de datos sobre los Planes en ejecución. Estos datos son útiles para identificar la necesidad de realizar estudios en profundidad sobre las causas de las clasificaciones de Insatisfactorio/ Muy Insatisfactorio de progreso en la ejecución o de Baja Probabilidad/ Dudoso en cuanto al logro del objetivo del Organismo.

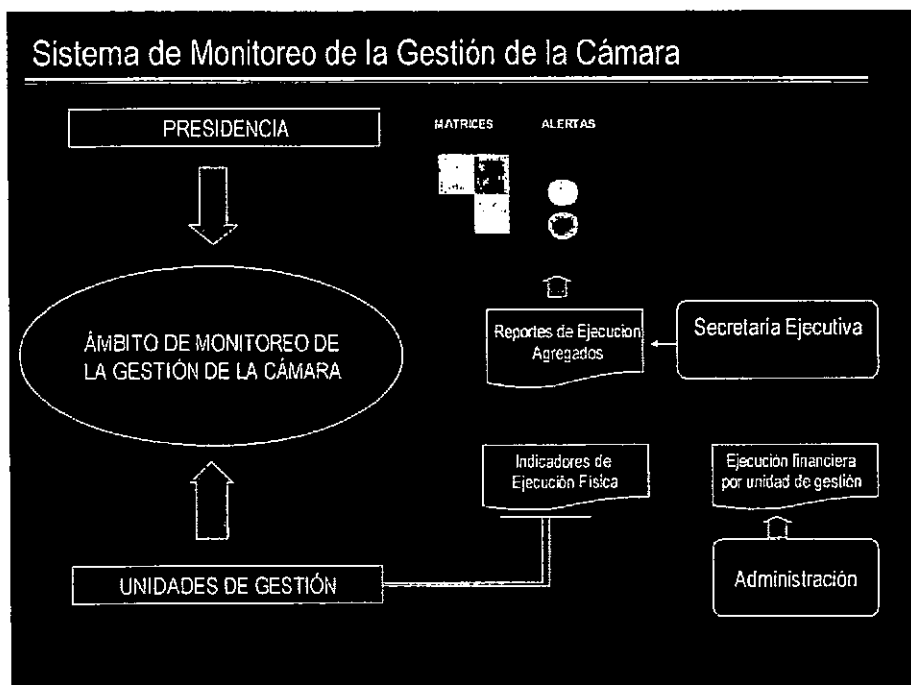
- **De las lecciones Aprendidas**

1. El Jefe de cada Dirección incorporará a su esquema de gestión las lecciones aprendidas en la ejecución del programa de trabajo. La aplicación de las lecciones aprendidas puede constituirse en un factor importante para aumentar la probabilidad de que su programa de trabajo pueda lograr su Objetivo, así como para ayudar a mejorar el diseño de nuevos Planes.
2. Por lo tanto, es muy importante que se identifiquen, registren y divulguen las lecciones aprendidas tan pronto se descubran entre las distintas áreas de responsabilidad.
3. Las lecciones aprendidas no solamente afectarán a programa de trabajo, sino que a través del Comité de seguimiento de la gestión y la red de acceso a lecciones aprendidas estará disponible para todos los que accedan a la información.

Producto 2: Presentación realizada al Equipo Técnico-político en el Taller de Capacitación sobre el Sistema de Monitoreo







## Diferencias entre el modelo actual y el modelo propuesto

### Modelo actual:

El presupuesto se formula:

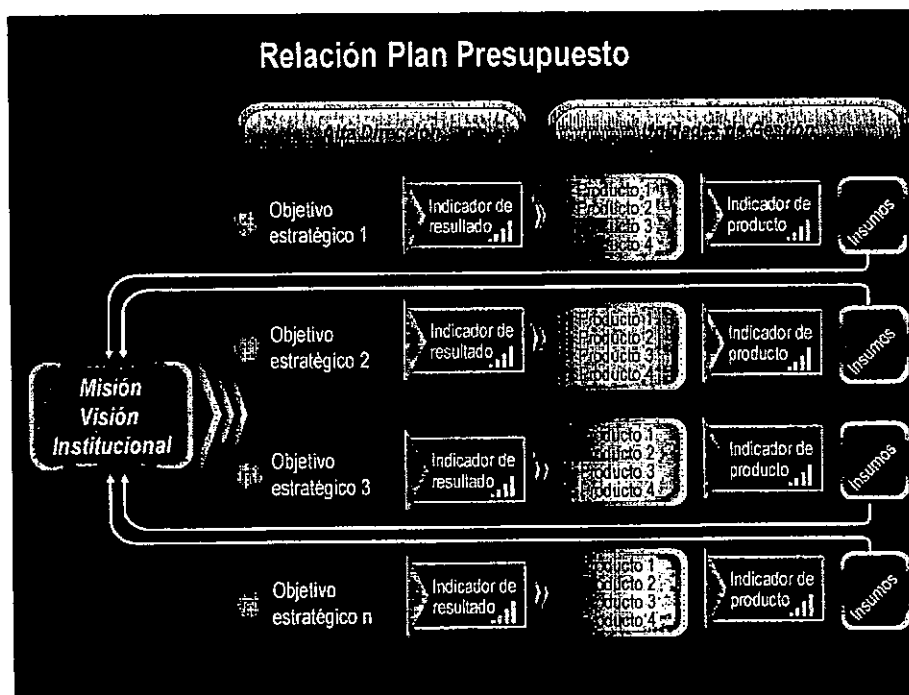
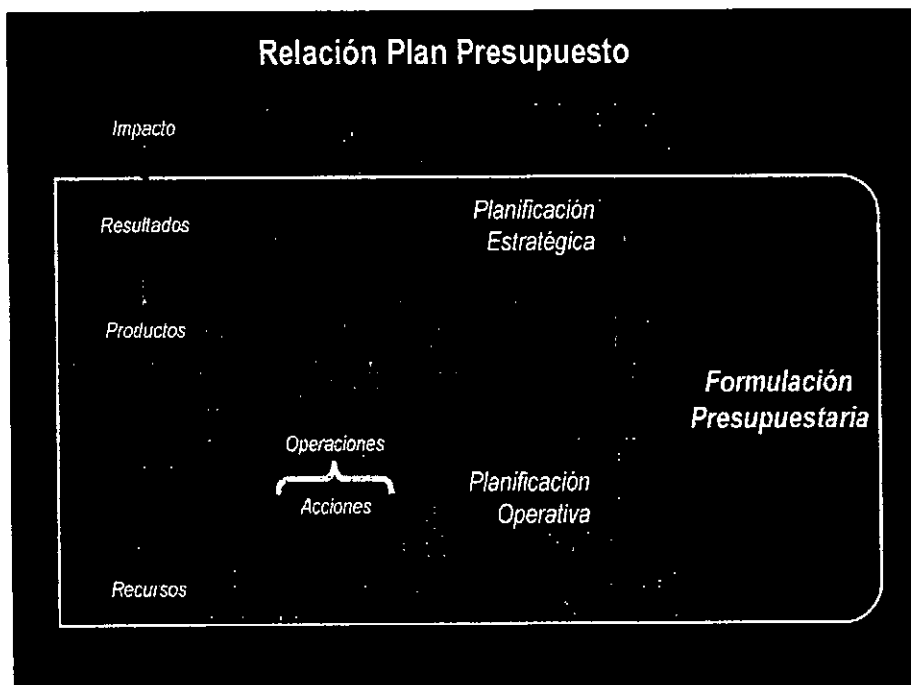
- en forma centralizada (Administración)
- en función de los insumos que se van a utilizar

### Modelo propuesto:

El presupuesto se formula:

- en forma descentralizada (Direcciones/Áreas)
- siguiendo la lógica:

Objetivos    Productos    Insumos➔



## Modelo propuesto para la formulación del presupuesto

### Características:

- Invierte la lógica de razonamiento: de pensar en insumos se pasa a pensar en objetivos y productos
- Descentraliza el proceso de formulación: pasa del área de Administración a las Direcciones
- Permite reasignaciones de recursos financieros y ajustes en función de la producción
- Permite la rendición de cuentas de los responsables de las direcciones al Presidente de la Legislatura
- Permite la rendición de cuentas del Presidente de la Legislatura a la sociedad

Trabajo realizado en la formulación del Presupuesto  
y el Plan Productivo de las Áreas de la Legislatura  
2006

## Presupuesto por Objeto del Gasto

Presupuesto 2006		En \$
Jurisdicción: 01 Poder Legislativo		
<b>I. Erogaciones Corrientes</b>		<b>\$ 35.130.089</b>
<b>1. Personal</b>		<b>\$ 29.821.019</b>
1. 1. Personal Permanente		\$ 19.369.402
1. 2. Personal Temporal		\$ 10.451.617
<b>2. Bienes y Servicios No Personales</b>		<b>\$ 5.309.070</b>
2. 1. Bienes de Consumo		\$ 1.535.126
2. 2. Servicios No Personales		\$ 3.773.944
<b>II. Erogaciones de Capital</b>		<b>\$ 3.322.000</b>
<b>4. Bienes de Uso</b>		<b>\$ 3.322.000</b>
4. 1. Construcción Edificio Legislatura		\$ 3.000.000
4. 4. Maquinarias y Equipos		\$ 262.000
4. 6. Libros y Revistas y/o Elementos Coleccionables		\$ 60.000
<b>III. Total Erogaciones Corrientes y de Capital</b>		<b>\$ 38.452.089</b>
<b>IV. Total General</b>		<b>\$ 38.452.089</b>

## Dirección de Ceremonial y Protocolo

Área	Descripción Producto	Unidad de Medida	Cantidad Anual	Monto Anual	Valor Unitario
DIRECCIÓN DE CEREMONIAL Y PROTOCOLO	ASISTENCIA EN ACTOS Y CEREMONIAS AL PRESIDENTE Y LEGISLADORES	ACTO	200	\$ 118.924	\$ 599,62
	ORGANIZACIÓN DE JORNADAS, CONGRESOS Y CONFERENCIAS INTERNAS	JORNADA	45	\$ 153.950	\$ 3.421,20
	PUBLICACIONES INSTITUCIONALES	AVISO	30	\$ 30.892	\$ 1.023,08
	NO ASIGNADO A UN PRODUCTO			\$ 193.560	
<b>TOTAL PRESUPUESTO DEL ÁREA</b>				<b>\$ 496.134</b>	

## Presidencia de la Cámara

Área	Descripción Producto	Unidad de Medida	Cantidad Anual	Monto Anual	Valor Unitario
PRESIDENCIA DE LA CÁMARA	ASESORAMIENTO AL PODER (COPAL)	ASESORAMIENTO	12	\$ 200.000	\$ 16.666,66
	EDIFICIO DE LA LEGISLATURA CONSTRUIDO	EDIFICIO	1	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000,00
	EQUIPAMIENTO DE LA LEGISLATURA	LEGISLATURA	1	\$ 247.910	\$ 247.910,25
	NO ASIGNADO A PRODUCTO			\$ 1.939.257	
	<b>TOTAL PRESUPUESTO DEL ÁREA</b>			<b>\$ 5.387.168</b>	

## Presupuesto por área

Área	Monto Anual en \$ mil
DIRECCIÓN DE CEREMONIAL Y PROTOCOLO	498.134
DIRECCIÓN DE BIBLIOTECA	783.584
DIRECCIÓN DE COMISIONES	966.318
DIRECCIÓN DE INFORMÁTICA Y COMUNICACIONES	744.505
DIRECCIÓN DE PRENSA Y DIFUSIÓN	254.881
DIRECCIÓN DE INFORMACIÓN PARLAMENTARIA	1.227.872
DIRECCIÓN DE ASUNTOS JURÍDICOS	400.760
DIRECCIÓN DE SUMARIOS	139.374
DIRECCIÓN DEL CUERPO DE TAQUIGRAFOS	406.543
DIRECCIÓN DE LOGÍSTICA	734.684
DIRECCIÓN DE IMPRENTA	502.396
PRESIDENCIA DE LA CÁMARA	5.387.168
SECRETARÍA ADMINISTRATIVA	1.091.010
SECRETARÍA LEGISLATIVA	1.675.656
DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN	2.015.034
DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS	1.517.341
DIRECCIÓN DE SUPERVISIÓN Y SEGUIMIENTO LEGISLATIVO	349.251
DIRECCIÓN DE GESTIÓN Y COORDINACIÓN DE SERVICIOS	1.856.926
MESA DE ENTRADAS Y SALIDAS	1.210.337
DIRECCIÓN DE COORDINACIÓN ADMINISTRATIVA	158.951
DIRECCIÓN DE DESPACHO DE SECRETARÍA	878.305
DIRECCIÓN DE ASISTENCIA LEGISLATIVA	177.096
PROSECRETARÍA TÉCNICA	190.247
BLOQUE JUSTICIALISTA	7.156.275
BLOQUE ALIANZA FRENTE DE TODOS	6.156.946
BLOQUE BASES Y PRINCIPIOS	725.505
BLOQUE FREPASO	517.646
COMISIÓN MULTISECTORIAL DE LA MUJER	1.524
PRESTACIONES ESPECIALES	681.077
<b>TOTAL</b>	<b>38.452.089</b>

## Áreas según participación en el presupuesto 2006

Área	En %
BLOQUE JUSTICIALISTA	18,61
BLOQUE ALIANZA FRENTE DE TODOS	16,01
PRESIDENCIA DE LA CÁMARA	14,01
DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN	5,24
DIRECCIÓN DE GESTIÓN Y COORDINACIÓN DE SERVICIOS	4,91
SECRETARÍA LEGISLATIVA	4,36
DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS	3,96
DIRECCIÓN DE INFORMACIÓN PARLAMENTARIA	3,19
MESA DE ENTRADAS Y SALIDAS	3,15
SECRETARÍA ADMINISTRATIVA	2,84
DIRECCIÓN DE COMISIONES	2,51
DIRECCIÓN DE DESPACHO DE SECRETARÍA	2,28
DIRECCIÓN DE BIBLIOTECA	2,04
DIRECCIÓN DE INFORMÁTICA Y COMUNICACIONES	1,94
BLOQUE BASES Y PRINCIPIOS	1,91
DIRECCIÓN DE LOGÍSTICA	1,81
PRESTACIONES ESPECIALES	1,77
BLOQUE PREPASO	1,35
DIRECCIÓN DE IMPRENTA	1,31
DIRECCIÓN DE CEREMONIAL Y PROTOCOLO	1,30
DIRECCIÓN DEL CUERPO DE TAQUIGRAFOS	1,06
DIRECCIÓN DE ASUNTOS JURÍDICOS	1,04
DIRECCIÓN DE SUPERVISIÓN Y SEGUIMIENTO LEGISLATIVO	0,91
DIRECCIÓN DE PRENSA Y DIFUSIÓN	0,86
PROSECRETARÍA TÉCNICA	0,52
DIRECCIÓN DE ASISTENCIA LEGISLATIVA	0,46
DIRECCIÓN DE COORDINACIÓN ADMINISTRATIVA	0,41
DIRECCIÓN DE SUMARIOS	0,36
COMISIÓN MULTISECTORIAL DE LA MUJER	0,00
TOTAL	100

## Producción de las Direcciones

Área	Descripción Producto	Unidad de Medida	Cantidad Anual	Monto Anual	Valor Unitario
DIRECCIÓN DE CEREMONIAL Y PROTOCOLO	ASISTENCIA EN ACTOS Y CEREMONIAS AL PRESIDENTE Y LEGISLADORES	ACTO	200	\$ 119.924	\$ 599,62
	ORGANIZACIÓN DE JORNADAS, CONGRESOS Y CONFERENCIAS INTERNAS	JORNADA	45	\$ 153.958	\$ 3.421,29
	PUBLICACIONES INSTITUCIONALES	AVISO	30	\$ 30.692	\$ 1.023,08
	NO ASIGNADO A UN PRODUCTO			\$ 193.560	
	TOTAL PRESUPUESTO DEL ÁREA			\$ 498.134	
Área	Descripción Producto	Unidad de Medida	Cantidad Anual	Monto Anual	Valor Unitario
DIRECCIÓN DE BIBLIOTECA	SERVICIO DE REFERENCIA	DOCUMENTO	5.200	\$ 344.444	\$ 66,24
	SERVICIO DE CIRCULACIÓN Y PRESTAMO	LIBRO	12.500	\$ 272.782	\$ 21,82
	EXTENSIÓN CULTURAL	EVENTO	15	\$ 78.255	\$ 5.217,02
	NO ASIGNADO A UN PRODUCTO			\$ 88.102	
	TOTAL PRESUPUESTO DEL ÁREA			\$ 783.584	
Área	Descripción Producto	Unidad de Medida	Cantidad Anual	Monto Anual	Valor Unitario
DIRECCIÓN DE COMISIONES	DOCUMENTOS (DESPACHOS, TEMARIOS, INFORMES ESTADÍSTICOS)	DOCUMENTOS	8.470	\$ 968.318	\$ 114,09
	TOTAL PRESUPUESTO DEL ÁREA			\$ 968.318	

### Producción de las Direcciones

Área	Descripción Producto	Unidad de Medida	Cantidad Anual	Monto Anual	Valor Unitario
DIRECCIÓN DE INFORMÁTICA Y COMUNICACIONES	SERVICIO DE DIAGNÓSTICO Y REPARACIÓN DE EQUIPOS INFORMÁTICOS	REPARACIÓN	1 000	\$ 78 894	\$ 78,89
	SERVICIO DE INSTALACIÓN FÍSICA Y LÓGICA INFORMÁTICA	INSTALACIÓN	750	\$ 53 842	\$ 71,78
	RELEVAMIENTO DEL PARQUE INFORMÁTICO	INFORME	2	\$ 66 435	\$ 33.217,42
	DESARROLLO DE SOFTWARE	PROGRAMA	5	\$ 21.673	\$ 4.334,54
	SERVICIO DE DIAGNÓSTICO Y REPARACIÓN DE TELÉFONOS	REPARACIÓN	300	\$ 138 892	\$ 462,97
	SERVICIO DE INSTALACIÓN FÍSICA DE TELÉFONOS	INSTALACIÓN	100	\$ 60 249	\$ 602,49
	SERVICIO DE AUDIO	AUDIO	195	\$ 73.536	\$ 377,11
	NO ASIGNADO A UN PRODUCTO			\$ 250.984	
TOTAL PRESUPUESTO DEL ÁREA				\$ 744.505	

Área	Descripción Producto	Unidad de Medida	Cantidad Anual	Monto Anual	Valor Unitario
DIRECCIÓN DE PRENSA Y DIFUSIÓN	INFORME DE PRENSA INSTITUCIONAL	INFORME	572	\$ 121.871	\$ 213,06
	ARCHIVO	ARCHIVO	2.890	\$ 133 010	\$ 46,02
	TOTAL PRESUPUESTO DEL ÁREA			\$ 254.881	

### Producción de las Direcciones

Área	Descripción Producto	Unidad de Medida	Cantidad Anual	Monto Anual	Valor Unitario
DIRECCIÓN DE INFORMACIÓN PARLAMENTARIA	PROYECTO REFERENCIADO	ANTECEDENTE	2 800	\$ 127.718	\$ 45,81
	DOCUMENTO ENTREGADO	DOCUMENTO	15.000	\$ 155 303	\$ 10,35
	ASESORAMIENTO	CONSULTA	12.000	\$ 309 447	\$ 25,79
	ELABORACIÓN TEXTOS	TEXTO	700	\$ 148 268	\$ 208,98
	ENCUADERNACIÓN	TEXTO ENCUADERNADO	15 000	\$ 83.225	\$ 5,55
	EDICIÓN	DOCUMENTO	500	\$ 161 115	\$ 322,23
	NO ASIGNADO A PRODUCTO			\$ 244.775	
TOTAL PRESUPUESTO DEL ÁREA				\$ 1.227.872	

Área	Descripción Producto	Unidad de Medida	Cantidad Anual	Monto Anual	Valor Unitario
DIRECCIÓN DE ASUNTOS JURÍDICOS	CUESTIONES LEGALES ATENDIDA	CUESTIÓN	545	\$ 400.700	\$ 735
	TOTAL PRESUPUESTO DEL ÁREA			\$ 400.700	

Área	Descripción Producto	Unidad de Medida	Cantidad Anual	Monto Anual	Valor Unitario
DIRECCIÓN DE SUMARIOS	SUMARIO CONCLUIDO	SUMARIO	24	\$ 139.374	\$ 5 807,26
	TOTAL PRESUPUESTO DEL ÁREA			\$ 139.374	

### Producción de las Direcciones

Área	Descripción Producto	Unidad de Medida	Cantidad Anual	Monto Anual	Valor Unitario
DIRECCIÓN DEL CUERPO DE TAQUIGRAFOS	VERSIÓN TAQUIGRÁFICA CORREGIDA E IMPRESA	DOCUMENTO	113	\$ 406.543	\$ 3.597,73
	TOTAL PRESUPUESTO DEL ÁREA			\$ 406.543	

Área	Descripción Producto	Unidad de Medida	Cantidad Anual	Monto Anual	Valor Unitario
DIRECCIÓN DE LOGÍSTICA	MANTENIMIENTO Y REPARACIONES ( INCLUYE ORDENES DE TRABAJO PINTURA BROWN)		1.700	\$ 734.684	\$ 432,17
	TOTAL PRESUPUESTO DEL ÁREA			\$ 734.684	

Área	Descripción Producto	Unidad de Medida	Cantidad Anual	Monto Anual	Valor Unitario
DIRECCIÓN DE IMPRENTA	IMPRESIONES	IMPRESION	950.000	\$ 261.541	\$ 0,28
	ENCUADERNACIÓN	EJEMPLAR	5.000	\$ 102.100	\$ 20,42
	GASTOS NO ASIGNADOS A PRODUCTOS			\$ 138.755	
	TOTAL PRESUPUESTO DEL ÁREA			\$ 502.396	

### Producción de las Direcciones

Área	Descripción Producto	Unidad de Medida	Cantidad Anual	Monto Anual	Valor Unitario
PRESIDENCIA DE LA CÁMARA	ASESORAMIENTO AL PODER (COPAL)	ASESORAMIENTO	12	\$ 200.000	\$ 16.666,66
	EDIFICIO DE LA LEGISLATURA CONSTRUIDO	EDIFICIO	1	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000,00
	EQUIPAMIENTO DE LA LEGISLATURA	LEGISLATURA	1	\$ 247.910	\$ 247.910,25
	NO ASIGNADO A PRODUCTO			\$ 1.939.257	
	TOTAL PRESUPUESTO DEL ÁREA			\$ 5.387.168	

Área	Descripción Producto	Unidad de Medida	Cantidad Anual	Monto Anual	Valor Unitario
SECRETARÍA ADMINISTRATIVA	GASTOS APOYO TÉCNICO			\$ 945.990	
	GASTOS NO ASIGNADOS A PRODUCTOS			\$ 145.017	
	TOTAL PRESUPUESTO DEL ÁREA			\$ 1.091.010	



### Producción de las Direcciones

Área	Descripción Producto	Unidad de Medida	Cantidad Anual	Monto Anual	Valor Unitario
SECRETARÍA LEGISLATIVA	SINTESES ENVIADAS AL BOLETÍN OFICIAL DE LA PROVINCIA	SINTESES	60	\$ 67.664	\$ 1.127,73
	COMISIONES ASISTIDAS	ASESORAMIENTO	480	\$ 174.403	\$ 363,34
	TRÁMITES ADMINISTRATIVOS DILIGENCIADOS	TRÁMITE	4.300	\$ 192.749	\$ 44,83
	DISPOSICIÓN REGISTRADA	TEXTO	120	\$ 64.704	\$ 539,20
	NO ASIGNADO A PRODUCTO			\$ 1.178.138	
	<b>TOTAL PRESUPUESTO DEL ÁREA</b>			<b>\$ 1.675.658</b>	

Área	Descripción Producto	Unidad de Medida	Cantidad Anual	Monto Anual	Valor Unitario
DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN	GASTOS GENERALES DE LA LEGISLATURA			\$ 884.613	
	EXPEDIENTES TRÁMITES ADMINISTRATIVOS	ORDEN DE PAGO	3.400	\$ 913.580	\$ 268,70
	CERTIFICACIÓN DE HABERES	CERTIFICACIÓN	1.000	\$ 20.050	\$ 20,05
	RENDICIONES MENSUALES	RENDICIÓN	26	\$ 139.004	\$ 5.346,29
	CONTROL PATRIMONIAL	BIEN	20	\$ 103.119	\$ 5.155,95
	SUMINISTRO BIENES DE CONSUMO	ÚTILES	1.000	\$ 95.438	\$ 95,44
	OTROS TRÁMITES	TRÁMITE	500	\$ 59.220	\$ 118,44
	<b>TOTAL PRESUPUESTO DEL ÁREA</b>			<b>\$ 2.015.034</b>	

### Producción de las Direcciones

Área	Descripción Producto	Unidad de Medida	Cantidad Anual	Monto Anual	Valor Unitario
DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS	NOVEDADES DEL PERSONAL REGISTRADAS	REGISTRO	32.700	\$ 1.068.438	\$ 32,67
	RECONOCIMIENTOS MÉDICOS EFECTUADOS	SOLICITUD CONSTATADA	14.500	\$ 172.032	\$ 11,86
	PERSONAL CAPACITADO	PERSONAS	261	\$ 206.974	\$ 793,00
	NO ASIGNADO A PRODUCTO			\$ 69.897	
	<b>TOTAL PRESUPUESTO DEL ÁREA</b>			<b>\$ 1.317.341</b>	

Área	Descripción Producto	Unidad de Medida	Cantidad Anual	Monto Anual	Valor Unitario
DIRECCIÓN DE SUPERVISIÓN Y SEGUIMIENTO LEGISLATIVO	ACTAS DE SESIONES DEL CUERPO Y REUNIONES DE LA SALA ACUSADORA, ELABORADAS Y TRANSCRIPTAS	ACTAS	60	\$ 115.571	\$ 1.926,19
	COMUNICACIONES EFECTUADAS (ASISTENCIA DE DIPUTADOS A SESIONES Y REUNIONES DE COMISIONES)	COMUNICACIÓN	670	\$ 58.885	\$ 84,90
	TRÁMITES REALIZADOS FUERA DEL ÁMBITO DEL PODER (CÉDULAS, CITACIONES, NOTIFICACIONES, CORRESPONDENCIA)	TRÁMITES	11.000	\$ 113.808	\$ 10,35
	NO ASIGNADO A PRODUCTO			\$ 62.589	
	<b>TOTAL PRESUPUESTO DEL ÁREA</b>			<b>\$ 348.251</b>	

### Producción de las Direcciones

Área	Descripción Producto	Unidad de Medida	Cantidad Anual	Monto Anual	Valor Unitario
DIRECCION DE GESTION Y COORDINACIÓN DE SERVICIOS	SERVICIO DE LIMPIEZA Y REFRIGERIO	SERVICIO	27.000	\$ 955.818	\$ 35,39
	GESTIÓN Y COORDINACIÓN DE SERVICIOS	SERVICIO	1.200	\$ 200.914	\$ 167,43
	NO ASIGNADO A PRODUCTO			\$ 730.393	
	TOTAL PRESUPUESTO DEL ÁREA			\$ 1.886.925	

Área	Descripción Producto	Unidad de Medida	Cantidad Anual	Monto Anual	Valor Unitario
MESA DE ENTRADAS Y SALIDAS	EXPEDIENTES GESTIONADOS	EXPEDIENTE	22.100	\$ 1.210.337	\$ 54,77
	TOTAL PRESUPUESTO DEL ÁREA			\$ 1.210.337	

Área	Descripción Producto	Unidad de Medida	Cantidad Anual	Monto Anual	Valor Unitario
DIRECCION DE COORDINACION ADMINISTRATIVA	INSTRUMENTOS ELABORADOS	RESOLUCIONES	630	\$ 30.154	\$ 38,33
	COMUNICACIONES EFECTUADAS (PROVIDENCIAS, MEMORANDUMS, NOTAS, PASES)	COMUNICACION	3.800	\$ 81.904	\$ 21,55
	NO ASIGNADO A PRODUCTO			\$ 48.893	
	TOTAL PRESUPUESTO DEL ÁREA			\$ 158.951	

### Producción de las Direcciones

Área	Descripción Producto	Unidad de Medida	Cantidad Anual	Monto Anual	Valor Unitario
DIRECCION DE DESPACHO DE SECRETARÍA	DOCUMENTO PARA SESIÓN	SESIÓN PROGRAMADA	52	\$ 111.841	\$ 2.150,80
	DOCUMENTACIÓN REMITIDA A SECRETARÍA	SESIÓN REALIZADA	52	\$ 170.419	\$ 3.277,29
	SESIONES ASISTIDAS	SESIONES PROGRAMADAS	52	\$ 177.429	\$ 3.412,09
	CIUDADANOS ASISTIDOS	CIUDADANOS	2.200	\$ 219.246	\$ 99,66
	NO ASIGNADO A PRODUCTO			\$ 197.363	
	TOTAL PRESUPUESTO DEL ÁREA			\$ 876.305	

Área	Descripción Producto	Unidad de Medida	Cantidad Anual	Monto Anual	Valor Unitario
DIRECCION DE ASISTENCIA LEGISLATIVA	EDICIÓN, PUBLICACIÓN Y DISTRIBUCIÓN SEMANAL DE LA SÍNTESIS PARLAMENTARIA	SÍNTESIS SEMANAL	1.700	\$ 177.096	\$ 104,17
	TOTAL PRESUPUESTO DEL ÁREA			\$ 177.096	

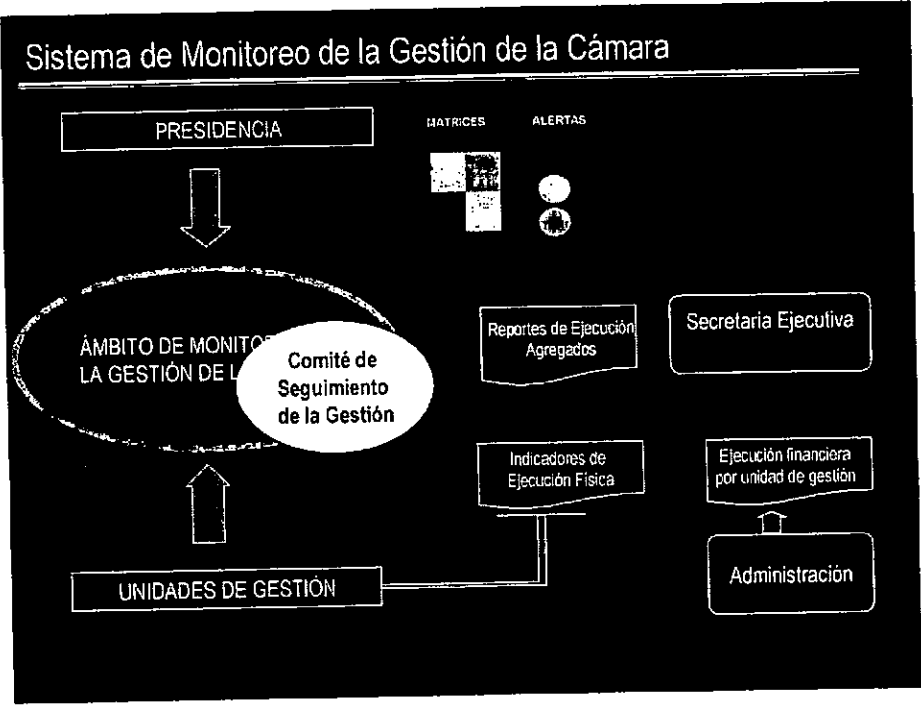
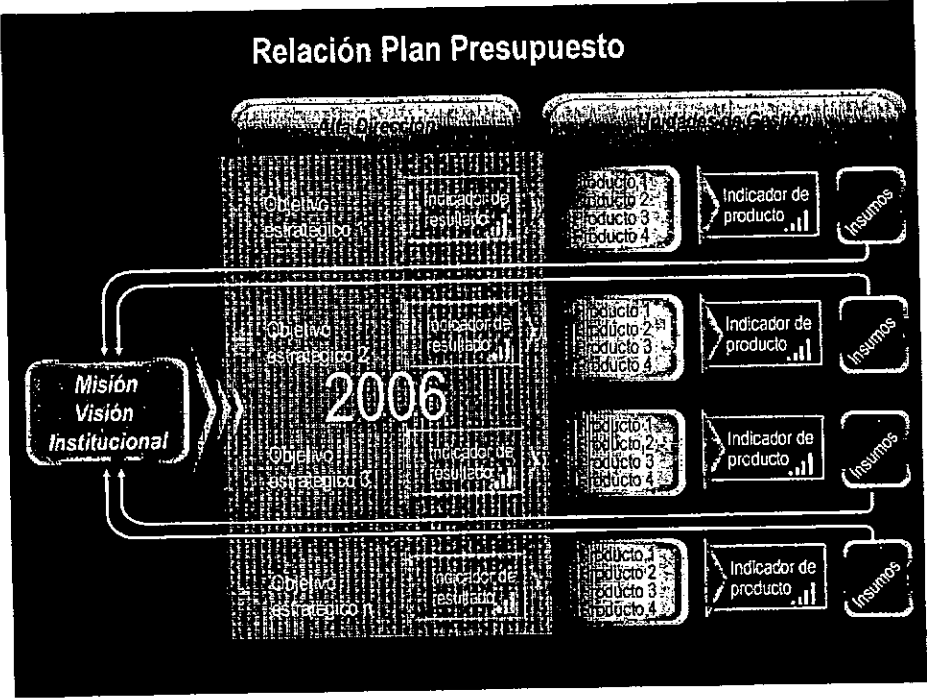
Área	Descripción Producto	Unidad de Medida	Cantidad Anual	Monto Anual	Valor Unitario
PROSECRETARÍA TÉCNICA	GASTOS NO ASIGNADOS A PRODUCTOS			\$ 198.247	
	TOTAL PRESUPUESTO DEL ÁREA			\$ 198.247	

### Producción de las Direcciones

Área	Descripción Producto	Unidad de Medida	Cantidad Anual	Monto Anual	Valor Unitario
BLOQUE JUSTICIALISTA	GASTOS NO ASIGNADOS A PRODUCTOS			\$ 7.156.275	
	TOTAL PRESUPUESTO DEL ÁREA			\$ 7.156.275	
Área	Descripción Producto	Unidad de Medida	Cantidad Anual	Monto Anual	Valor Unitario
BLOQUE ALIANZA FRENTE DE TODOS	GASTOS NO ASIGNADOS A PRODUCTOS			\$ 6.156.946	
	TOTAL PRESUPUESTO DEL ÁREA			\$ 6.156.946	
Área	Descripción Producto	Unidad de Medida	Cantidad Anual	Monto Anual	Valor Unitario
BLOQUE BASES Y PRINCIPIOS	GASTOS NO ASIGNADOS A PRODUCTOS			\$ 735.505	
	TOTAL PRESUPUESTO DEL ÁREA			\$ 735.505	
Área	Descripción Producto	Unidad de Medida	Cantidad Anual	Monto Anual	Valor Unitario
BLOQUE FREPASO	GASTOS NO ASIGNADOS A PRODUCTOS			\$ 517.846	
	TOTAL PRESUPUESTO DEL ÁREA			\$ 517.846	

### Producción de las Direcciones

Área	Descripción Producto	Unidad de Medida	Cantidad Anual	Monto Anual	Valor Unitario
COMISIÓN MULTISECTORIAL DE LA MUJER	GASTOS NO ASIGNADOS A PRODUCTOS			\$ 1.524	
	TOTAL PRESUPUESTO DEL ÁREA			\$ 1.524	
Área	Descripción Producto	Unidad de Medida	Cantidad Anual	Monto Anual	Valor Unitario
PRESTACIONES ESPECIALES	GASTOS NO ASIGNADOS A PRODUCTOS			\$ 681.677	
	TOTAL PRESUPUESTO DEL ÁREA			\$ 681.677	



### Comité de Seguimiento de la Gestión

---

- Se constituirá anualmente por Resolución del Presidente, designando a sus integrantes.
- Estará conducido por el Presidente de la Legislatura e integrado por los responsables de las Unidades de Gestión.
- Recibirá la asistencia de una Secretaría Ejecutiva, que estará integrada por miembros del Equipo Técnico político del Presidente y el Área de Presupuesto.
- El Secretario Ejecutivo del Comité será designado por el Presidente.

### El rol de la Secretaría Ejecutiva

---

- La Secretaría Ejecutiva debe cumplir un rol de apoyo al Presidente y a las Unidades de Gestión de la Cámara en el propósito de monitorear la ejecución de los programas de trabajo y realizar los ajustes necesarios.
- En ningún caso deberá asumir un rol protagónico ni de evaluador de la gestión, la información que maneja deberá ser confidencial y al servicio del Comité.
- Su rol es eminentemente metodológico, facilitador de los procesos de comunicación y sistematizador de la información necesaria para la toma de decisiones.

### Funcionamiento del Comité de Seguimiento de la Gestión

---

- El Comité se reunirá mensualmente encabezado por el Presidente de la Legislatura o por quien éste designe en caso de no poder asistir.
- Participarán de las reuniones los responsables de cada una de las unidades de gestión, quienes solo podrán ser reemplazados ocasionalmente por la autoridad inmediata inferior del área o por quien el Responsable designe con autorización escrita del Presidente.
- Previo a cada reunión del Comité, la Secretaría Ejecutiva propondrá al Presidente la agenda o temario a tratar en cada una de las reuniones y una vez aprobada, será responsable de su comunicación al resto de los miembros del Comité.
- Al finalizar cada una de las reuniones se realizará un resumen de lo tratado y los acuerdos alcanzados, su elaboración y comunicación estará a cargo de la Secretaría Ejecutiva.

### Información del Sistema de Monitoreo

---

- La Secretaría Ejecutiva realizará al comienzo de cada ejercicio un informe sobre los datos básicos de producción de las diferentes áreas de responsabilidad y sus indicadores. Estos datos serán procesados a partir del presupuesto aprobado para la Cámara. Los datos básicos a relevar están compuestos por:
  - Unidades de Gestión
  - Listado de productos por Unidad
  - Indicadores cuantitativos de producto
- Cada Unidad de Gestión será responsable de realizar el seguimiento de su producción e identificar los indicadores cuantitativos de producción alcanzados para el período y el acumulado. Con esta información, previo a cada reunión, el responsable del área deberá remitir a la Secretaría Ejecutiva un informe de cumplimiento y eventualmente, de explicación de los desvíos observados.
- La Secretaría Ejecutiva será responsable de realizar el análisis de consistencia entre la información de las Direcciones y la información del sistema de ejecución del presupuesto. Remitirá este informe consolidado al Comité de Seguimiento de la Gestión, previo a cada reunión.

Criterios de clasificación de la gestión a utilizar por las áreas

Área de responsabilidad		Criterios
Muy Satisfactoria	MS	La ejecución de todos los productos del Plan está esencialmente de acuerdo a lo previsto en el plan original, y la calidad de los productos es buena.
Satisfactoria	S	La ejecución de los productos importantes está de acuerdo a lo previsto en el plan original del Área de responsabilidad, y la calidad es adecuada. La ejecución de algunos productos puede requerir la adopción de medidas correctivas, pero ellas no afectarán o demorarán seriamente la ejecución general del Plan.
Insatisfactoria	I	La mayoría de los productos importantes no cumplen el plan original, y hay un problema con la calidad de los productos. Puede existir una seria demora en la ejecución del Plan. El Área de Responsabilidad está aplicando medidas correctivas que pueden producir resultados positivos.
Muy Insatisfactoria	MI	La mayoría de los productos importantes no cumplen el plan original, y hay un problema con la calidad de los productos. No se han identificado medidas correctivas viables y no hay acuerdo con el Área de Responsabilidad sobre las medidas apropiadas.

Acerca del cumplimiento de los Objetivos del organismo por área de responsabilidad

Plan		Criterios
Muy Probable	MP	Se prevé que el Plan del Área de Responsabilidad ha de cumplir o exceder el total de sus objetivos.
Probable	P	Se prevé que el Plan de la Área de Responsabilidad ha de cumplir la mayoría de sus objetivos.
Dudoso	D	No se prevé que el Plan de la Área de Responsabilidad cumpla parte importante de sus objetivos.
Improbable	IM	No se prevé que el Plan de la Área de Responsabilidad cumpla sus objetivos.

### Información que debiera contener el reporte de las áreas al Comité de Seguimiento

- Indicadores cuantitativos de producción del periodo y acumulados en el año.
- Evaluación de la gestión del área según los criterios para la calificación de la gestión.
- Explicación de Desvíos / problemas ocurridos durante la ejecución.
- Reprogramación para los próximos periodos en caso de que existiera.
- Requerimientos adicionales de insumos o de operaciones por parte del resto de las Unidades de Gestión o del Presidente de la Legislatura.

### Información que debiera contener el reporte de la Secretaría Ejecutiva al Comité de Seguimiento

- Información consolidada de las áreas de gestión.
- Evaluación según los criterios para la calificación de la gestión.
- Desvíos / problemas ocurridos durante la ejecución.
- Lecciones aprendidas.
- Propuestas de ajuste al programa de trabajo.

### Producto 3: Documentos de trabajo para la capacitación en el Sistema de Monitoreo



## Programa de Fortalecimiento de la Gestión de la Legislatura de la Provincia de Chaco

---



### “Programa de Formación del Equipo Técnico Político de la Legislatura”

#### Documentos de Trabajo

#### DOCUMENTO N°: 4 - LA PLANIFICACIÓN COMO FUNCIÓN DE LA GESTIÓN DE GOBIERNO

#### **Una visión sistémica de la gestión de gobierno: “La Planificación como función de la gestión de gobierno”**

La existencia de un Plan de Gobierno que oriente estratégicamente las acciones resulta un elemento necesario pero no suficiente para la gestión estatal. Es necesario lograr una correcta articulación entre las funciones críticas de la gestión de gobierno.

1. Direccionalidad Estratégica (planificación de mediano y largo plazo, balance de gobierno, intercambio de problemas)

Este sistema requiere que la máxima autoridad política cuente con:

- ☛ Información sobre la marcha del Plan
- ☛ Información sobre la Sustentabilidad fiscal (reportes de administración financiera) y política (procesamiento tecnopolítico)
- ☛ Un aparato público alineado al plan

Para poder:

- ☛ Reasignar recursos de acuerdo a la marcha del plan y a los cambios de rumbo
- ☛ Rectificar y redefinir el plan
- ☛ Definir cambios de rumbo

2. Operacionalización y administración de recursos, integrado por los subsistemas de administración financiera (tesorería, crédito público, contabilidad y presupuesto) y de administración de recursos reales (compras y contrataciones y personal)

Necesita:

- ☛ definición de resultados que estructuren el proceso presupuestario

Para poder entregar:

- ☛ Reportes sobre evolución de gastos e ingresos agregados
- ☛ Reportes sobre ejecución del presupuesto por instituciones
- ☛ Informes sobre el volumen de los recursos disponibles de acuerdo a las pautas de Sustentabilidad fiscal

3. Reglas para la organización y gestión del Aparato Público

Necesita:

- ☛ Definición de los objetivos estratégicos que debe cumplir la organización y que estructuran su forma de organización y una gestión orientada a resultados.

Debe entregar:

- ☛ Principios básicos del diseño
- ☛ Acuerdos de gestión
- ☛ Reportes de cumplimiento de las metas

4. Control y monitoreo estratégico y operativo de la gestión pública

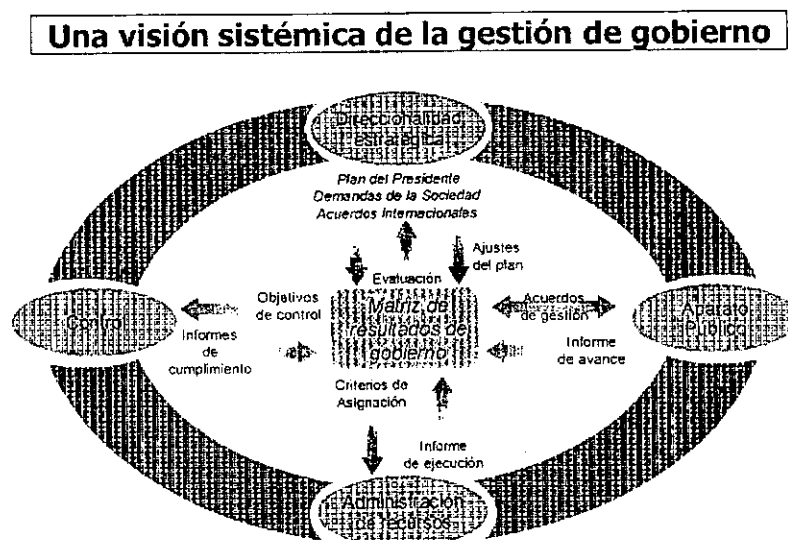
Necesita:

- ☛ Resultados institucionales
- ☛ Planes operativos institucionales

Para entregar:

- ☛ Reportes al presidente sobre el cumplimiento del Plan

Gráfico 5: Los sistemas de la gestión de gobierno y su interrelación



Estas cuatro funciones críticas deben permitir orientar la gestión de las organizaciones públicas hacia una gestión comprometida con los resultados propuestos en el plan de gobierno. A su vez estas funciones se expresan en dos niveles:

- i. El nivel macroorganizativo, que comprende la dirección superior del Gobierno, responsable de la direccionalidad estratégica, y que de manera general podemos pensar que está integrado por el Presidente, su Gabinete de Ministros y los Órganos Rectores de los procesos de administración de los recursos reales y financieros; y
- ii. El nivel mesorganizativo, responsable de la ejecución, es decir los Ministerios, las Agencias de Gobierno, los Organismos de Regulación, con sus equipos de Alta Dirección y cuadros gerenciales.

Estos dos niveles se encuentran en una interrelación permanente. Los procesos de uno generan *outputs* que sirven de *inputs* a los procesos del otro y viceversa. El funcionamiento adecuado del sistema en sus dos niveles debería garantizar la existencia efectiva de las cuatro funciones críticas permanentes en torno a las cuales se organizan los Sistemas de Alta Dirección, lo que persigue el propósito de garantizar una gestión planificada de la acción de gobierno de calidad. Sólo en este contexto se puede asegurar el funcionamiento pleno y efectivo del Sistema de Administración Financiera, evitando el riesgo de su ritualización.

Tomando como ejemplo el Sistema de Presupuesto, en el nivel macroorganizativo, se debe garantizar la existencia de un conjunto de actividades que permitan iniciar el procesamiento del Plan de Gobierno, y organizar el camino que va de los Lineamientos y Criterios Estratégicos del Presidente a los Lineamientos Generales del Plan de Gobierno. El resultado de esta actividad brinda el insumo necesario para orientar el trabajo de las organizaciones en el nivel definido como mesorganizativo, proceso que debe culminar con el Proyecto de Presupuesto de la Nación.

## Programa de Fortalecimiento de la Gestión de la Legislatura de la Provincia de Chaco

---



### “Programa de Formación del Equipo Técnico Político de la Legislatura”

#### Documentos de Trabajo

#### **DOCUMENTO N°: 5 - INTERFACES ENTRE EL PLAN ESTRATÉGICO EL PLAN OPERATIVO Y EL PRESUPUESTO**

## **INTERFACES ENTRE EL PLAN ESTRATÉGICO EL PLAN OPERATIVO Y EL PRESUPUESTO**

### **VINCULACION PLAN ESTRATÉGICO / PLAN OPERATIVO**

La programación de operaciones es el marco de referencia que debe orientar la formulación de los presupuestos del sector público y, por lo tanto, es el vínculo entre los planes y la asignación de recursos.

Por otra parte esta programación de las acciones debe basarse para cada año en el plan estratégico que debe definir las prioridades y las orientaciones generales de las organizaciones, expresados en objetivos estratégicos, resultados y operaciones tentativas. Estas definiciones basadas en un análisis situacional que da cuenta del problema o problemas que debe enfrentar la organización permiten e inician los procesos de programación operativa.

Las interfaces entre la planificación estratégica situacional y el proceso de programación operativa se expresa entonces en:

**Objetivos estratégicos:** corresponden a las líneas estratégicas de trabajo que la Alta Dirección seleccionó para revertir la situación inicial identificada como problemática. Sobre la base de la modificación de las causas que se encuentran bajo la gobernabilidad total o compartida de la organización se pretende tener un impacto positivo en el logro de la situación objetivo del plan estratégico de la organización.

**Resultados:** es una expresión verificable y monitoreable del estado de situación que se pretende alcanzar para cada objetivo estratégico, en este sentido no es una expresión vaga de lo que se pretende sino una situación definida y cuantificable. Se relaciona con el vector de descripción del problema que se enfrenta y que permitió dimensionar la situación bajo análisis.

**Operaciones tentativas:** Las operaciones o módulos de acción son los que permiten garantizar o posibilitar alcanzar los resultados definidos para cada objetivo estratégico del plan. La operación en este sentido es un compromiso de realización de una o varias acciones que tiene:

- Un responsable claro y directamente relacionado con el compromiso de obtener el resultado
- Definición de los medios que permiten alcanzar los resultados previstos
- Tiempos precisos en la cual debe ejecutarse

Por lo tanto una operación es un compromiso para producir acciones que se le asigna y asume un miembro de la organización de manera explícita y que pretende con los medios asignados y en los tiempos definidos alcanzar los resultados esperados.

Por lo tanto una operación es un compromiso de hacer concreto que no debe confundirse con acciones tales como las recomendaciones o enunciaciones vagas de realizar acciones.

Una operación debe cumplir con las siguientes características:

- Es un ámbito de actividad organizada bajo responsables definidos para su diseño, ejecución, control y evaluación.
- Es un acto de producción donde transformo insumos en productos.
- Es una unidad modular desagregable en acciones y subacciones
- Es una unidad modular flexible que debe ajustarse frente a los distintos escenarios del plan.
- Es un módulo articulable con las categorías del presupuesto por programas

El concepto de operación utilizado en el presente informe abarca cualquier tipo de acción que realiza determinado actor social que permite articular recursos para obtener resultados. Algunas operaciones pueden referirse a resultados vinculados con regulaciones sociales que son poco demandantes de recursos financieros o que de alguna manera no requieren este tipo de recursos, como por ejemplo una operación vinculada al dictado de una nueva ley, esta operación no requiere de forma directa recursos financieros pero puede posibilitar a solucionar un problema.

Otras operaciones que demandan recursos financieros pueden referirse a operaciones vinculadas con los gastos corrientes de una organización o con los gastos de capital, en este sentido tendremos operaciones corrientes u operaciones de capital. En general las operaciones serán de carácter combinado o mixtas, en donde una inversión tiene sentido en un contexto mayor del plan.

### **Demanda de operaciones**

En el desarrollo del plan aparecerán situaciones en las cuales la consecución de un objetivo de una organización estará vinculada a demanda de operaciones sobre otras organizaciones del Sector Público. En este sentido una operación vinculada con el objetivo estratégico de disminuir la tasa de accidentes viales, puede demandar operaciones sobre otras organizaciones como puede ser una operación vinculada a una



campaña escolar de educación vial, con impacto en el área de educación o una operación vinculada con señalización de tránsito, operación vinculada con el área de transporte.

## **VINCULACION PLAN OPERATIVO / PRESUPUESTO**

El punto de vinculación entre el plan operativo y el presupuesto se establece al nivel de las operaciones.

Definido los resultados estratégicos de la organización y las operaciones que deben llevarse adelante para alcanzar tales objetivos y habiéndosele asignado a un responsable concreto la consecución del resultado, corresponde que tales operaciones sean abiertas en acciones y subacciones que contribuyen a lograr el resultado esperado y permitan definir con claridad los insumos necesarios para llevarlas adelante.

Una primer aclaración respecto a la vinculación Plan / Presupuesto. La propuesta considera que el Plan Estratégico de la Alta Dirección se ocupa y procesa problemas de alta valorización para la conducción del organismo y que como el procesamiento de los problemas es una tarea de complejidad, no tiene sentido práctico que todas las operaciones que realiza la organización integren el Plan Estratégico.

En este orden de ideas el Plan Estratégico de la Alta Dirección solo intenta dar cuenta de los problemas seleccionados como prioritarios mientras que el presupuesto de la organización deberá dar cuenta de la totalidad de las operaciones que requirieran recursos financieros.

Realizada la aclaración respecto a que el Plan Estratégico es un plan que da cuenta de los problemas más relevantes de la organización, corresponde analizar de qué manera el Plan Operativo contribuye a mejorar el proceso presupuestario.

### **Identificación de insumos**

Los presupuestos públicos en general se encuentran desvinculados de los resultados y tampoco están fundamentados en un proceso de operacionalización que permita realizar una correspondencia clara entre los insumos que se demandan y los productos que se obtienen, de manera tal de posibilitar la realización de evaluaciones de eficiencia y eficacia sobre el accionar de las organizaciones publicas. Esta desvinculación lleva a que los presupuestos de manera tradicional tengan las características de presupuestos basados en los gastos históricos o en presupuestos donde solo se discute los incrementos anuales.

La propuesta consiste en que el presupuesto se base en un Plan Operativo Anual

Este Plan Operativo debe basarse en el siguiente esquema lógico:

#### **➤ Paso 1**

Para cada problema a enfrentar se define un Objetivo Estratégico a alcanzar. Para cada Objetivo Estratégico se define el resultado pretendido, el resultado debe ser cuantificable y medible.

➤ Paso 2

Para cada Objetivo Estratégico se define el conjunto de las operaciones necesarias que posibilitaran su logro, el producto pretendido y las metas.

➤ Paso 3

Para cada Operación se define las acciones necesarias con los subproductos que se pretenden y sus metas físicas asociadas

➤ Paso 4

Para cada Acción se define las subacciones necesarias con los microproductos que se pretenden y sus metas físicas asociadas.

Es al nivel de las acciones o subacciones, nivel que se definirá en función de la complejidad de la operación diseñada, donde se identifican los insumos necesarios para llevarlas adelante.

Siguiendo la secuencia propuesta una vez que se definen acciones o subacciones se estará en condiciones de llevar adelante el proceso de valorización:

➤ Paso 1

Se identifica para cada acción o subacción los insumos necesarios y su cantidad.

➤ Paso 2

Se valoriza por tipo de insumo demandado.

➤ Paso 3

Se asocia cada insumo con la cuenta correspondiente al clasificador presupuestario vigente.

## **La red programática**

Cada institución pública es una organización que produce bienes o servicios o ambas cosas a la vez. Estos bienes o servicios se pueden catalogar en bienes o servicios terminales o intermedios. En el primer caso, el de los bienes o servicios terminales, se estará hablando de aquella producción que tiene como destino final a la sociedad y que se convierte en la razón de ser de cada organización.

En el caso de los bienes y servicios intermedios se trata de la producción necesaria que se da al interior de cada organización como apoyo y soporte de la producción terminal y su calidad condicionan la calidad de la producción terminal de la organización.

Ahora bien no es posible producir bienes y servicios terminales o intermedios de calidad sino se dispone de manera oportuna de los insumos requeridos. Esto determina la necesidad de contar como soporte de un adecuado proceso de operacionalización del plan, que defina que se produce, los insumos necesarios y los responsables. Estos tres elementos van a definir las acciones presupuestarias y las formas que se condicionan los bienes y servicios de cada organización para alcanzar la producción terminal se define como red programática institucional.

La institución cuenta hoy con una red programática definida que estructuran las acciones presupuestarias. Ahora bien, la definición de los objetivos estratégicos de la organización, las operaciones para alcanzar los resultados y las posibilidades de contar con el financiamiento necesario; van a permitir realizar una chequeo de consistencia respecto a la vigencia y correcta adecuación de las redes programáticas vigentes como estructuradoras del proceso productivo de la organización.

---