

PROVINCIA DE BUENOS AIRES

CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

**PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA SITUACIONAL
DEL INSTITUTO PROVINCIAL DE LA
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA
- IPAP -**

**Informe Final
Marzo 2017**

**FUNDACIÓN DESARROLLO DE
CIENCIAS Y MÉTODOS DE GOBIERNO**

-CIGOB-

ÍNDICE

1. RESUMEN EJECUTIVO	1
2. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO.....	2
3. ACTIVIDADES REALIZADAS.....	4
4. DESARROLLO DEL PROYECTO	6
5. ANEXOS.....	16

ANEXO 1. MODELO EXPLICATIVO

ANEXO 2. APUESTAS, OPERACIONES Y PRODUCTOS DEL PLAN ESTRATÉGICO DEL IPAP 2017-2019

ANEXO 3. PLAN ESTRATÉGICO IPAP 2017-2019 Y SU OPERACIONALIZACIÓN

INTRODUCCIÓN

El presente informe da cuenta de las actividades y productos desarrollados en las en la ejecución del Proyecto de construcción del Plan Estratégico del Instituto Provincial de la Administración Pública 2017-2019.

Este informe final se organizó presentando primeramente una breve descripción del Proyecto, dado cuenta de los objetivos generales y específicos, de las etapas previstas en su formulación y del plan de tareas diseñado especificando las principales actividades y productos.

Seguidamente, se presenta un apartado dando cuenta de las principales actividades realizadas. En forma somera se relatarán las actividades realizadas en la primer etapa de ejecución del Proyecto, las cuales fueron detalladas en el Primer Informe de Avance y seguidamente se describirán las actividades realizadas en la etapa final de la cual da cuenta este informe.

En el apartado siguiente se describirá el desarrollo del Proyecto y se caracterizarán los productos que fueron comprometidos entre las partes involucradas y que se adjuntan como anexos al presente informe.

Cabe poner de manifiesto, que durante el transcurso del presente proyecto, el Gobierno de la Provincia de Buenos Aires impulsó una reforma de la organización ministerial.

Dicha propuesta resultó sancionada por la Legislatura Provincial como Ley 14.853 en el mes de noviembre de 2016.

A resultas de ello, el IPAP y la Subsecretaría de Capital Humano cambiaron de dependencia funcional, pasando a la órbita del Ministerio de Economía de la Provincia.

Ello requirió de un lógico proceso de reacomodamiento del IPAP a esta nueva situación, tanto respecto a su encuadre y relación con las nuevas Autoridades Ministeriales, como también en función de realizar el corte institucional y administrativo en su anterior dependencia funcional.

Esto demandó diversas actividades, informes y presentaciones a cargo de las Autoridades y el Equipo de IPAP, demorándose la realización de las instancias previstas en este proyecto como los talleres y las reuniones de trabajo, llevando a que el trabajo se completara a fines del mes de enero de 2017.

1. RESUMEN EJECUTIVO

Este informe da cuenta de las actividades realizadas y de los productos obtenidos en el proceso de asistencia técnica que la Fundación CiGob realizó al Instituto Provincial de Administración Pública de la Provincia de Buenos Aires para la elaboración de su Plan Estratégico y Operativo 2017-2019.

El proceso de elaboración del Plan tuvo lugar entre agosto de 2016 y enero de 2017, extendiéndose un poco más de lo previsto principalmente debido a modificaciones a nivel de macro estructura de la Provincia de Buenos Aires que impactaron en la dependencia institucional y gestión del Instituto.

El Plan se diseñó bajo el marco conceptual de la Planificación Estratégica Situacional y utilizando la metodología CiGob-Matus para enfrentar problemas de Gobierno.

Esta metodología postula la necesidad de entender la realidad sobre la cual se busca actuar a partir de la reconstrucción de las múltiples miradas que los actores intervinientes tienen sobre ella. La riqueza de este análisis reside en que las alternativas de respuesta que se diseñen para el problema van a reconocer las múltiples miradas e intereses existentes y, por lo tanto, el análisis de viabilidad de la acción es parte intrínseca del proceso, permitiendo llegar a soluciones más estables.

Como resultado del Proyecto, se elaboró el Plan Estratégico y Operativo del IPAP 2017-2019 validado por sus autoridades.

El Plan se estructura en cinco Apuestas Estratégicas y operaciones, para las cuales se definieron los resultados esperados, los productos a realizar, sus plazos de obtención y los actores involucrados. Acompaña al Plan, el modelo explicativo sobre el cual realizó su diseño.

2. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

El objetivo general del proyecto es formular el Plan Estratégico del Instituto Provincial de la Administración Pública (IPAP) para el periodo 2017 – 2019.

Los objetivos específicos son:

- Realizar un Análisis Situacional, en el que queden contenidas las posiciones y miradas de los diferentes estamentos y sectores del IPAP, confrontando perspectivas y visiones, al efecto de reconstruir la situación de la cual parte la organización, y los problemas o brechas de los que intentara dar cuenta el Plan Estratégico
- Definir la Situación Objetivo del Plan Estratégico IPAP para el periodo 2017 – 2019. Diseñar la trayectoria e identificar posibles cursos de acción, previo, análisis de viabilidad. Formular a partir de las definiciones de la conducción y de los aportes de las áreas intervinientes, los objetivos, estrategias, y líneas de acción para el plan, para la organización y para cada uno de los sectores.
- Diseñar las grandes operaciones que sentarán las bases para la elaboración de los Planes de Gestión. Esta instancia presenta la transición entre el momento Estratégico y el Momento Operativo. Es un momento táctico que sienta las bases para el comienzo de la Planificación Operativa.

Para el logro de estos objetivos se definió un Plan de Tareas que consta de cinco etapas.

La primer etapa está constituida por la **Prefiguración de la intervención**. Durante esta etapa se prevé trabajar en el diseño del marco en el que se va a llevar adelante el proyecto. Este momento incluye actividades de diseño y ajuste metodológico, selección de participantes que estarán involucrados en el proceso de planificación y el acuerdo acerca como se desarrollarán las actividades.

Los productos esperados para esta etapa son:

1. Documento conteniendo el marco conceptual y la metodología de intervención
2. Documento conteniendo el Plan de Trabajo

La segunda etapa se denominó “**Reconstrucción y análisis de la Situación Inicial del Plan Estratégico**”. Esta etapa prevé la realización del Análisis Situacional, en el que queden contenidas las posiciones y miradas de los diferentes estamentos y sectores del IPAP, confrontando perspectivas y visiones, al efecto de reconstruir la situación de la cual parte la organización, y los problemas o brechas de los que intentara dar cuenta el Plan Estratégico.

Se explorará, entre otras cosas, su situación actual, su organización y procedimientos, los niveles de coordinación al interior de la organización y con actores externos, los desafíos y las oportunidades de mejoras.

Las actividades previstas consisten en:

- Relevamiento, selección y análisis de información documental
- Entrevistas en profundidad a informantes clave
- Realización de Seminarios y/o Talleres para el Análisis Situacional
- Consolidación y sistematización de la información
- Elaboración de un documento de Análisis Situacional

Como resultado de esta etapa se prevé entregar los siguientes productos:

1. Documento diagnóstico de caracterización del IPAP
2. Entrevistas Procesadas
3. Taller realizado
4. Información de los talleres procesada
5. Documento de Análisis Situacional

La tercer etapa “**Diseño de la Situación Objetivo del Plan Estratégico**” tiene un carácter político/estratégico y está enfocada fundamentalmente en la definición de la situación-objetivo, la caracterización de la misma y la toma de decisiones respecto de posibles cursos de acción y el análisis de viabilidad.

Las actividades previstas son:

- Entrevistas en profundidad a informantes clave
- Realización de Seminarios y Talleres de Planificación Estratégica
- Consolidación y sistematización de la información
- Elaboración de la primera versión del Plan Estratégico

Como resultado de esta etapa se prevé entregar los siguientes productos:

- Documento del Plan Estratégico, primera versión conteniendo la caracterización de la Situación Objetivo, y formulación de las Estrategias, los Objetivos Generales y las grandes líneas de acción

La Etapa 4 “**Bases para la elaboración de los Planes de Gestión**” constituye la transición entre el momento Estratégico y el Momento Operativo. Es un momento táctico que sienta las bases para el comienzo de la Planificación Operativa y tiene por objeto ordenar lo sucesivo, en relación a la situación, precediendo y presidiendo los pasos siguientes.

Las actividades previstas para esta etapa son la

- Realización de Jornadas de Planificación Operativa
- Consolidación y sistematización de la información
- Elaboración de Plan Operativo

Como resultado de esta etapa se prevé entregar el siguiente producto

- Documento Plan Operativo, conteniendo el diseño de las grandes operaciones.

La etapa final “Sistematización y Consolidación de la información” está prevista como un cierre del proceso de asistencia técnica. Las actividades previstas son:

- Sistematización y consolidación de la información surgida en el transcurso de todo el ejercicio de planificación estratégica,
- Ajuste y validación final con las autoridades
- Elaboración del informe final.

Una vez finalizado el Proyecto, se prevé entregar en calidad de informe final el Plan Estratégico y Operativo del IPAP 2017-2019.

3. ACTIVIDADES REALIZADAS

Durante la primera etapa de ejecución del Proyecto se realizaron una serie de actividades a fin de alcanzar los productos comprometidos para el primer tramo y que tuvieron que ver, fundamentalmente, con las actividades preparatorias para la formulación del Plan Estratégico y Operativo del IPAP.

Primeramente, se consensuó un Plan de Trabajo estableciendo para cada una de las etapas del Proyecto, los productos a alcanzar, con su respectiva fecha y las actividades necesarias para obtener los productos.

Seguidamente, el equipo consultor, formuló un marco conceptual y metodológico que enmarcó y guió la intervención.

En paralelo, el equipo consultor realizó una serie de actividades en para la elaboración de un documento diagnóstico que brindara información básica para los próximos pasos involucrados en la formulación del Plan Estratégico. El Documento Diagnóstico fue entregado como Anexo al Informe de Avance y el detalle de las fuentes consultadas y los pasos involucrados en su elaboración pueden consultarse en el cuerpo del informe.

En pos de avanzar en el proceso de construcción el Plan Estratégico, de acuerdo a la metodología que enmarca la intervención, se procedió a realizar una serie de entrevistas en profundidad a fin de conocer las visiones y perspectivas de los diferentes actores involucrados. En esta instancia de realización de entrevistas, también se indagó sobre la visión acerca de la situación objetivo y de los principales problemas y dificultades en la gestión del organismo, a fin de comenzar a establecer algunas definiciones básicas inherentes a la construcción del Plan Estratégico.

Las entrevistas fueron procesadas y utilizadas como insumo fundamental para elaborar los materiales para realizar el “Taller de Análisis Situacional”. Estos materiales fueron entregados como anexos en el informe mencionado.

Al comenzar la segunda instancia de ejecución de este proyecto, se realizó el Primer Taller de Análisis Situacional, donde se presentaron las bases conceptuales y metodológicas de la Planificación Estratégica Situacional y se trabajó en la construcción del modelo explicativo y en el trazado de las líneas estratégicas del plan.

El Segundo Taller de Planificación Estratégica, estuvo centrado en validar el trabajo realizado en el Primer Taller y en las instancias bilaterales a partir de la sistematización realizada por el Equipo Consultor y en avanzar en la precisión de Apuestas, Resultados y Operaciones del Plan Estratégico.

El Tercer Taller de Planificación Operativa, estuvo enfocado en validar los avances realizados hasta el momento de su concreción y en la precisión de Productos, Fechas y Actores involucrados para cada operación.

Por último, el equipo consultor elaboró una versión sistematizada del Plan Estratégico y sus grandes operaciones que fuera enviada a la alta conducción del IPAP. Luego de los ajustes y validaciones se arribó a las versiones que acompañan en este informe.

4. DESARROLLO DEL PROYECTO

La ejecución del Proyecto para la elaboración del Plan Estratégico del IPAP tuvo su inicio a partir del establecimiento de un plan de trabajo entre las partes.

Este Plan de Trabajo que fue entregado como *Anexo 1* al primer informe, se organizó en cinco etapas, de acuerdo al Proyecto conveniado entre las partes y el Consejo Federal de Inversiones (CFI) y en el mismo, se establecieron las fechas estimadas para la realización de las actividades involucradas en la formulación del Plan Estratégico.

La otra línea en la que se trabajó desde el inicio de la ejecución del Proyecto fue en el diseño de un documento que brindara un marco conceptual y metodológico para la intervención.

El documento se denominó "*Marco Conceptual*" y presenta la metodología con la que se realiza la intervención. Se destaca que el universo conceptual en el que se enmarca la metodología es el de la Planificación Estratégica Situacional, donde uno de los conceptos centrales es que es necesario para comprender y reconstruir la realidad sobre la que se pretende intervenir en un proceso en el que se contemplan y confronten las miradas de los actores intervinientes de modo que las alternativas de respuesta a los problemas contienen de por sí un análisis de viabilidad.

Asimismo, en el documento, se definen algunos de los conceptos clave de la metodología utilizada. Este documento fue adjuntado como Anexo II al Informe de Avance.

Una vez acordados el Plan de Trabajo y establecido el Marco Conceptual y Metodológico de la intervención, comenzó a realizarse un relevamiento de información que sirviera de insumo para elaborar un documento diagnóstico que caracterizara al organismo en algunos aspectos básicos.

El proceso de relevamiento se realizó vía web y mediante la solicitud de documentación al organismo. Asimismo, se realizaron entrevistas a actores clave.

Las guías de pautas para realizar entrevistas se entregaron como Anexo III al Informe de Avance y el Documento Diagnóstico como Anexo IV al mismo.

El Documento Diagnóstico contiene información descriptiva sobre la inserción institucional, la estructura organizativa, la misión, función y visión del organismo, el presupuesto, el personal, el modelo de gestión y los principales productos que realiza el organismo.

Asimismo, se incluyó una identificación y caracterización de actores relevantes y organismos que realizan tareas similares.

Mediante la metodología de “Escucha Activa” que dispone la Fundación CiGob, se analizó, también, la presencia en la Web del IPAP Buenos Aires.

Paralelamente se realizaron entrevistas en profundidad a los integrantes de la Alta Dirección del organismo y con los equipos de conducción de las áreas con el objetivo de relevar información de fuentes primarias acerca de la situación actual del organismo y las visiones de los actores que lo conducen.

Las entrevistas a la Alta Dirección se procesaron en forma conjunta, identificándose la perspectiva o visión del Instituto, describiendo el macroproblema, enumerando los objetivos vinculados al fortalecimiento institucional, detallando la información crítica, enumerando los principales resultados esperados, identificando aliados y describiendo el escenario más favorable.

Las guías de preguntas elaboradas para realizar las entrevistas y el documento conteniendo su procesamiento fueron entregados como Anexo V y VI del Informe de Avance.

En la primer etapa de ejecución del Proyecto de la cual se dio cuenta en el Informe de Avance, se elaboraron los materiales necesarios para la realización del primer taller de Planificación Estratégica.

Los insumos para la realización de dicho taller fueron entregados como anexo VII del Informe de Avance y la presentación que guiaría su realización se adjuntó como anexo VIII.

En el informe de avance entregado oportunamente se da cuenta en forma detallada de las actividades iniciales realizadas para la ejecución del proyecto que se corresponden con las dos primeras etapas del plan de trabajo acordado.

En la segunda parte de ejecución del Proyecto se avanzó en la ejecución de las etapas siguientes, realizándose las actividades propias de la formulación del Plan Estratégico y del Plan Operativo 2017- 2019 del IPAP.

Esta etapa arrancó con la realización del Primer Taller para la formulación del Plan Estratégico que tuvo lugar el día lunes 14 de noviembre de 2016 en las instalaciones del IPAP y del que participaron Luis Babino y Pablo D’Alessandro por el equipo CiGob y el titular del IPAP, Ariel Rizzo y la Jefa de Gabinete, Gabriela Segovia Lara junto con su equipo de colaboradores.

Durante este taller, se presentó la metodología a utilizar durante el proceso de Planificación Estratégica Situacional y se definieron tres encuentros para recorrer el proceso implementando la metodología propuesta.

En este primer taller se trabajó en primera instancia sobre la presentación del enfoque conceptual y metodológico con el cual se diseñó la intervención.

Asimismo, se establecieron los objetivos para cada uno de los tres encuentros.

Para el Primer Encuentro, se definieron como resultados esperados, la definición de la Imagen Objetivo del IPAP al finalizar el período del Plan Estratégico (diciembre de 2019), la identificación de los problemas existentes, la construcción de su explicación y la identificación de causas críticas que los originan. Por último, se definió como resultado esperado de este primer taller una selección preliminar de los Frentes de Ataque.

Para el Segundo Encuentro, los resultados esperados previstos comenzaron con el ajuste y validación de los resultados del Primer Encuentro, la formulación de Apuestas Estratégicas y la definición de resultados de cada una de las Apuestas.

Para el Tercer y último encuentro se definieron como resultados, la validación de los avances realizados hasta el momento y el diseño de las operaciones principales para llevar adelante la estrategia. Esta operacionalización prevé el establecimiento de plazos, actividades y actores clave para llevar adelante el Plan.

En cuanto al enfoque conceptual, se presentaron sus principales rasgos de la Planificación Estratégica Situacional¹, de los que aquí reseñamos brevemente sus ideas centrales.

La Planificación Estratégica Situacional postula la necesidad de arrancar el proceso de planificación a partir de la reconstrucción de la realidad desde las múltiples miradas, intereses y recursos que tienen la diversidad de actores que la integran. Este método implica entender la complejidad involucrada en el diseño de una trayectoria hacia una situación objetivo ya que reconoce la presencia de los otros, los escenarios cambiantes y oportunidades y restricciones que van surgiendo de estos escenarios.

¹ Para una ampliación de estos conceptos consultar Documento Conceptual entregado en el Informe de Avance.

El punto de partida de la Planificación Estratégica Situacional es entender que no existe un sujeto que planifica y una realidad que es planificada. Para la planificación estratégica situacional, el sujeto que planifica está comprendido en el “objeto planificado” y éste, a su vez, contiene a otros sujetos que también planifican.

De modo tal, que no es posible establecer una distinción tajante entre ambos. De ahí la importancia que esta propuesta asigna al análisis de gobernabilidad. Si se admite que no se planifica un objeto inerte, sino que se planifica en una situación que contiene a otros, es decir, en una situación en la que diferentes actores controlan diversos recursos de poder, el análisis de gobernabilidad se torna crucial.

La planificación estratégica situacional, la mayor parte de los problemas sociales son cuasi estructurados. Es decir, sólo se pueden identificar algunas de las variables intervinientes, sólo se pueden precisar algunas relaciones entre variables y, por tanto, demandan un tratamiento situacional que avanza a través de caminos necesariamente debatibles según intereses y posiciones.

La realidad en la que se desarrollan las acciones está caracterizada por la incertidumbre, es decir, no se puede practicar la predicción en la mayor parte de los casos, no se pueden asignar probabilidades objetivas, es difícil la previsión y, por tanto, las posibilidades futuras son inciertas. El desafío de la planificación es constituirse en un instrumento útil capaz de orientar la acción en situaciones de este tipo.

En cuanto a la metodología de construcción del Plan, el método CiGob Matus está compuesto por tres grandes instancias o momentos que a su vez se organizan en nueve pasos (ver Grafico 1 al final de la explicación)

. En el caso del proceso de planificación, los momentos se encadenan y cierran circuitos repetitivos para ayudarse mutuamente y culminar cada vez en uno distinto de ellos. Ningún momento es necesariamente primero que otros. Ningún momento cierra o termina el proceso encadenado².

Estos momentos son:

1. Un momento de **carácter explicativo** consistente en un proceso de análisis y reconstrucción valorativa de la situación inicial (lo que fue, es y tiende a ser) en el que los actores involucrados/as confrontan sus diferentes perspectivas y representaciones sobre la situación.

² Se recomienda ver la filmina que integra la presentación donde se puede observar gráficamente esta idea de momento – continuo.

2. Un momento de **carácter político/estratégico** enfocado fundamentalmente en la definición de la situación-objetivo, la caracterización de la misma y la toma de decisiones respecto de posibles cursos de acción y el análisis de viabilidad
3. Un tercer momento en el que se construyen **las bases para la formulación de los planes operativos**, o de gestión. Tiene por objeto ordenar lo sucesivo, en relación a la situación, precediendo y presidiendo los pasos siguientes.

A su vez estos momentos se componen de pasos, cada uno de los momentos está integrado por 3 pasos:

MOMENTO EXPLICATIVO

1. Definición del Problema
2. Mapeo de Actores
3. Explicación del Problema

MOMENTO ESTRATÉGICO

4. Identificación de causas críticas
5. Cálculo de Gobernabilidad
6. Identificación de Objetivos

MOMENTO DE LA ACCIÓN

7. Operacionalización de objetivos
8. Identificación de recursos
9. Responsabilización por operaciones

Grafico Nro. 1. Metodología de Planificación Estratégica



Fuente: Fundación CiGov.

Una vez presentado el enfoque conceptual y metodológico comenzó a trabajarse en la definición de la imagen objetivo y sus dimensiones así como en la definición del Macro Problema, el Problema Focal y sus descriptores y consecuencias. Es decir, de acuerdo a la metodología presentada, se trabajó en un diálogo permanente entre el momento explicativo y el momento estratégico.

Para obtener estos resultados, se trabajó tomando como insumo las primeras identificaciones de objetivos y problemas que surgieron de las entrevistas realizadas en primer etapa de ejecución del Proyecto y que fueron procesados por el equipo de asistencia técnica y presentados en el taller³.

El equipo de asistencia técnica expuso al equipo de Alta Dirección del IPAP el resultado del procesamiento de las entrevistas junto con un primer esbozo de

³ Se pueden consultar los Anexos VII y VIII entregados en el Informe de Avance con los materiales preparados para la realización del taller, así como el resultado del procesamiento de las entrevistas que se adjuntó al mismo como Anexo VI.

modelo explicativo de los problemas para que pensarán causas ausentes y propuestas de modificaciones.

Seguidamente se realizó una puesta en común y se decidieron colectivamente las incorporaciones y modificaciones al Modelo Explicativo.

Una vez acordado el modelo explicativo, el equipo consultor realizó una breve exposición conceptual para enmarcar los pasos siguientes en la elaboración Plan. En esta oportunidad, la exposición se centró en el proceso de selección de causas críticas de acuerdo a la metodología de la Planificación Estratégica Situacional.

Sucintamente, se introdujo el concepto de **FRENTE de ATAQUE**: la estrategia La estrategia general del plan se define a partir de una selección de un conjunto de causas críticas, **FRENTES DE ATAQUE**.

Un frente de ataque es una causa sobre la que tengo control, o sobre la cual el control es compartido, que se considera DECISIVA.

Una causa se considera decisiva si cualquier alteración positiva en ella impacta de manera efectiva en un número importante de otras causas relacionadas y, por tanto, **CONTRIBUYEN A REVERTIR EL PROBLEMA**.

La exposición también ahondó sobre el Análisis de Gobernabilidad y sobre el Análisis de Actores.

En cuanto al análisis de Gobernabilidad, se resaltó que **GOBERNABILIDAD** es la relación entre aquellas causas sobre las que tengo control y las que no. Hay **CAUSAS** que puedo modificar por mi mismo a los efectos de alcanzar los fines del Plan, se denominan **INSTRUMENTO**. Hay otras sobre las que puedo incidir pero sobre las cuales no tengo control total, se denominan de **CONTROL COMPARTIDO** y otras que resultan relevantes para describir y explicar el problema pero a las cuales no tengo posibilidad de modificarlas, son las variables **CONDICION**.

En cuanto al análisis de actores, se resaltó que son personas, grupos u organizaciones que **CONTROLAN RECURSOS**, y **TOMAN POSICION EN LA SITUACION** en la que vamos a intervenir

Una vez explicados los conceptos centrales, se entregó a los participantes planillas y se les solicitó que en forma individual identificasen 5 causas críticas y realizaran el análisis de gobernabilidad y la identificación de los actores involucrados

Luego, se expusieron al grupo y se seleccionaron preliminarmente los **FRENTES DE ATAQUE** entre todos los participantes.

Al finalizar el Primer Taller se establecieron acuerdos en torno a los próximos pasos, entre los que cabe destacar: la realización de dos talleres, el siguiente previsto para mediados del mes de diciembre y el trabajo conjunto entre las partes para avanzar construcción del Plan Estratégico.

En cuanto a la definición del Macro Problema y del Problema Focal que orientaron la formulación del Plan Estratégico (ver anexo Modelo Explicativo) cabe destacar algunos aspectos que se resumen en los párrafos siguientes:

Mientras pasan los distintos Gobiernos en la Provincia de Buenos Aires, como en las distintas Jurisdicciones del País, se mantienen básicamente los problemas sociales y si bien se han destinado importantes sumas de recursos durante años, las demandas e insatisfacción de la población resulta creciente.

Esto es que los Gobiernos no llegan a dar respuestas adecuadas a diversas necesidades de la población.

Ello puede ser explicado por múltiples factores, pero una de ellas y que está directamente vinculado al propósito de este proyecto, involucra al nivel de la producción de los Equipos de gobierno y con ello, claramente a las capacidades instaladas que disponen para planificar y desarrollar sus programas, proyectos y acciones.

Históricamente las Agencias Públicas que han tenido la responsabilidad de mejorar las capacidades y con ello la producción de los Equipos Estatales, no dieron cuenta acabadamente de intervenir decididamente para modificar este déficit de gestión.

Así se observa que las Agencias Públicas de Capacitación, dedican la mayor parte de sus acciones a brindar una oferta muy variada de todo de tipo de cursos, la mayoría orientada a mandos medios, administrativos y técnicos, que no generan impacto efectivo en cambios sobre la producción terminal de las Organizaciones Públicas

Entendemos que la misión institucional asignada al IPAP, le confieren a su rol una posición de importancia para promover el desarrollo de mayores capacidades en el Capital Humano de las Organizaciones Públicas de la Provincia y de los Municipios, en pos de incidir en la mejora de su producción.

De allí que la prospectiva tomada en la formulación del Plan Estratégico apunta justamente a plantear el abordaje de una gestión IPAP que se desafía a generar mayores capacidades en los Equipos de Gobierno y que ello favorezcan resolver mejor los problemas de la gente

Dado que la metodología utilizada para la construcción del Plan Estratégico cuenta con diferentes instancias de ajustes y validaciones se entregarán como Anexo a este informe las versiones finales y no las parciales que surgieron como producto de cada uno de los talleres donde se trabajó en profundidad en cada uno de los pasos.

El segundo taller tuvo lugar en las instalaciones de la Fundación CiGob los días 14 y 15 de diciembre de 2016 y participaron el Equipo Consultor y por el IPAP su titular, Ariel Rizzo, la Jefa de Gabinete Gabriela Segovia Lara y su equipo de colaboradores más estrecho.

En este taller, el equipo consultor presentó en la sistematización del trabajo realizado conjuntamente en el Primer taller y en las reuniones de trabajo intermedias.

La instancia de presentación del modelo explicativo construido constituyó un momento de ajuste y validación del mismo y de los frentes de ataque que habían sido preliminarmente seleccionados.

Finalmente, se definieron las apuestas estratégicas para cada uno de los frentes de ataque y los resultados, esbozándose también las grandes operaciones del Plan.

El tercer taller de planificación se realizó en las oficinas de la Fundación CiGob los días 11 y 12 de enero de 2017 y participó el equipo consultor, el titular del IPAP, la jefa de gabinete y su equipo de colaboradores más estrecho.

En este tercer y último taller se trabajó inicialmente en la validación de la sistematización que el equipo consultor realizó de los resultados del segundo taller y de las reuniones realizadas en las semanas subsiguientes.

Al inicio de este taller, se expusieron las apuestas estratégicas definidas, los resultados y las grandes operaciones diseñadas y se propuso que el equipo del IPAP trabajara en la definición de los productos, plazos, actividades y actores involucrados para cada uno de los resultados.

El trabajo en modalidad de grupo contó con la asistencia metodológica del equipo consultor.

Se entregaron planillas y materiales para trabajar sobre el PO.

Para finalizar la jornada, los participantes expusieron su trabajo de operacionalización y se definieron los próximos pasos.

El equipo consultor se responsabilizó de sistematizar la información de forma tal de elaborar una versión del Plan Estratégico y operativo del IPAP 2017-2019 que pudiera ser ajustado y validado por sus autoridades.

Una vez realizada la sistematización, los documentos fueron remitidos a la máxima autoridad del IPAP y a partir de una serie de intercambios bilaterales se realizaron ajustes y se alcanzó la versión del Plan Estratégico y Grandes Operaciones que se entrega como Anexo a este informe.

Como cierre de este informe, cabe atender, como fuera expresado anteriormente, que en el curso de este trabajo, el Gobierno de la Provincia de Buenos Aires produjo una modificación en la organización ministerial, cambiando la dependencia funcional del IPAP al Ministerio de Economía.

Dado esta nueva situación y lo que ello implica a nivel de encuadre institucional, se encuentra lógico que los desarrollos del Plan Estratégico y del Plan Operativo del IPAP resultantes de este proyecto, requieran de una etapa de validación y ajuste ante las nuevas Autoridades Superiores, en función de resultar alineado a las prioridades o pautas que se puedan marcar al IPAP para su trayectoria.

Por último, cabe señalar, que el enfoque conceptual que guió la intervención, la Planificación Estratégica Situacional, entiende al Plan Estratégico como un instrumento de gestión, alcanzar los objetivos, muchas veces es necesario rediseñar las metas propuestas, realizar operaciones de viabilización, incorporar nuevos productos y re-pensar las relaciones con otros actores sociales que pudieran surgir o modificar sus relaciones de poder en cuanto a las variables relevantes para la implementación del Plan, es por eso que es intrínseco a la metodología utilizada el establecimiento de instancias de análisis, ajuste y recálculo del Plan Estratégico inicial.

5. ANEXOS

Como anexo a este informe final y de acuerdo a lo estipulado en el Plan de Trabajo se entregan los Anexos descriptos a continuación.

Anexo 1. Modelo Explicativo

El Modelo Explicativo elaborado, además de la definición del Macro Problema y del Problema focal, junto con los descriptores y sus consecuencias que fueran descriptos más arriba en el apartado “Desarrollo del Proyecto” cuenta con cuatro cadenas causales en las cuales se identificaron las causas críticas y sobre las cuales, en función del análisis de Gobernabilidad y de actores, se definieron los Frentes de Ataque.

Se definieron cinco frentes de Ataque que dieron origen a las Apuestas Estratégicas.

Anexo 2. Apuestas, Operaciones y Productos del Plan Estratégico del IPAP 2017-2019

Esta presentación constituye una sistematización gráfica de la operacionalización del Plan Estratégico.

Anexo 3. Plan Estratégico IPAP 2017-2019 y su operacionalización

El Plan Estratégico cuenta con la identificación de los cinco Frentes de Ataque.

Para cada uno de los Frentes de Ataque se precisaron los descriptores y para cada una de las Apuestas Estratégicas del Plan se establecieron los resultados esperados de la Operación junto con los plazos.

A su vez, para cada resultado se definieron los productos, su fecha de obtención, las actividades necesarias para realizarlos y los actores involucrados.