

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 contemplen 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 macro-problema, 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 filmación 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 CiGob.

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 fueran 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.



CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

Buenos Aires | **IPAP**
Provincia



ANEXO I

Plan Estratégico IPAP

Modelo Explicativo

ANEXO I

MACRO PROBLEMA:

La baja calidad del gasto, el diseño del Estado y la baja capacidad de los Recursos Humanos

Problema Focal

Los Recursos Humanos de la Provincia de Buenos Aires no tienen las capacidades suficientes para resolver los problemas de la gente

Cadenas causales

Cultura – Entorno – Costumbres - Contexto

Morfología del Estado - Modelo de gestión

Formación de los Recursos Humanos

Debilidad sociedad civil - Gobernanza

Descriptor

D1 Ausencia de pensamiento sistémico

D2 Capacidades insuficientes para pensar por problemas y para formular proyectos en tal sentido

D3 Capacidades insuficientes para vincular los planes con las asignaciones financieras

D4 Capacidades insuficientes para articular efectivamente entre niveles y sectores de Gobierno

D5 Ausencia de escucha inteligente

Consecuencias

Pobreza - Acumulación de Problemas -
Crisis recurrentes – Descontento social -
Afectación de la vida cotidiana –
Fractura entre la sociedad civil y el Estado –
Balance político negativo

Cultura / Entorno / Costumbres / Contexto

Entorno social en constante y veloz cambio

Altos niveles de pobreza estructural y marginalidad

Territorio muy extenso, muy heterogéneo y con realidades muy disimiles

Ciudadanos cada día mas interconectados y con más uso de las TICs

El escenario político plantea mayores desafíos para los Gobiernos

Actores sociales múltiples y muy heterogéneos

Mayor número de actores con capacidad de expresar intereses y demandas

La clase política escucha poco a la Sociedad

Los mecanismos de financiamiento de los partidos políticos no son transparentes

Debilidad del sistema de partidos políticos como herramientas de transformación de la realidad

Los políticos y los Intermediarios sociales con bajo nivel de legitimidad

La política no se ha ocupado con éxito de los problemas sociales

La política se ocupa de los problemas de la política

La Política es percibida por la Sociedad como espacio de corrupción

La política se financia con el Estado

La sociedad tiene baja valoración del empleado público

Predominio del corto plazo por sobre el largo

Deslegitimación de la política como factor de cambio

La Administración pública usada como botín de la política

Ingreso al Estado como reaseguro laboral - "ser planta para estabilidad"

Morfología del Estado / Modelo de Gestión

La Agenda Publica no prioriza la innovación y el cambio

Cultura de “baja responsabilidad” sobre cumplimiento de compromisos y resultados

Decisiones dominadas por las urgencias y las rutinas

Multiplicidad y superposición de normas y reglamentos administrativos

Sistemas de Alta Dirección de baja calidad

Gerencia Operativa de baja calidad

Baja gobernabilidad de las organizaciones

No hay un pensamiento sistémico sobre la gestión de gobierno

Discontinuidad en las políticas, Decisiones fluctuantes

Fracturas horizontales y verticales (entre niveles y sectores)

Planificación ritual o inexistente

Existencia formal del presupuesto por programa

Inexistencia de Monitoreo sistemático

No se gestiona por resultados

Deficiente sistema de toma de decisiones

Sistema de administración de recursos de baja calidad

Débil articulación y coordinación intra organizaciones y con su entorno para gobernar

Escasa transparencia en la información sobre actos de gobierno

La Comunicación no esta considerada una herramienta estratégica

La Administración Pública no aprovecha el potencial de las nuevas tecnologías

Baja utilización de las Tics en la gestión pública

El Estado brinda servicios de baja calidad

Los sistemas de administración de recursos no favorecen la gestión por resultados

Sistema de RRHH desvirtuado y poco flexible

Sistema de control ritual

El sector público no utiliza la escucha activa para orientar su gestión

Ausencia de incentivos para la acción creativa

No hay sistemas de petición y rendición de cuentas por resultados

Formación de los Recursos Humanos

FA 4

FA 5

Los Partidos Políticos no forman cuadros de gobierno

Las Universidades forman profesionales por disciplinas no en competencias transversales

Subestimación de la formación y capacitación como recurso para el cambio y las mejoras

La Provincia no tiene un sistema o régimen orientado al desarrollo y calificación de los RRHH

La Capacitación IPAP no centra su foco en las competencias para gobernar

FA 2

Fractura entre la formación "técnica" y la formación "política".

Predominio de la formación científica por sobre la formación para la acción

No existen incentivos para que los agentes públicos se capaciten

Ausencia de un conocimiento riguroso de las necesidades de capacitación en el sector

La capacitación y el fortalecimiento de la capacidades no son prioridades en gestiones marcadas por el corto plazo y las urgencias

Debilidades en el funcionamiento IPAP (organización, procesos, sistemas)

La Capacitación IPAP solo alcanza, por lo general, a los Mandos Medios

Los Organismos de Capacitación no son visualizados como referentes de prestigio

Los organismos de capacitación no ocupan lugares relevantes en las estructuras ni en los presupuestos

Ausencia de formación de cuadros tecno políticos

No hay formación específica para la intervención social

Intervenciones IPAP con bajo impacto en mejoras de la gestión

Ausencia de una estrategia de posicionamiento y proyección del IPAP

Escasa visibilidad y reconocimiento del IPAP

La Capacitación IPAP, no esta vinculada al programa de Gobierno

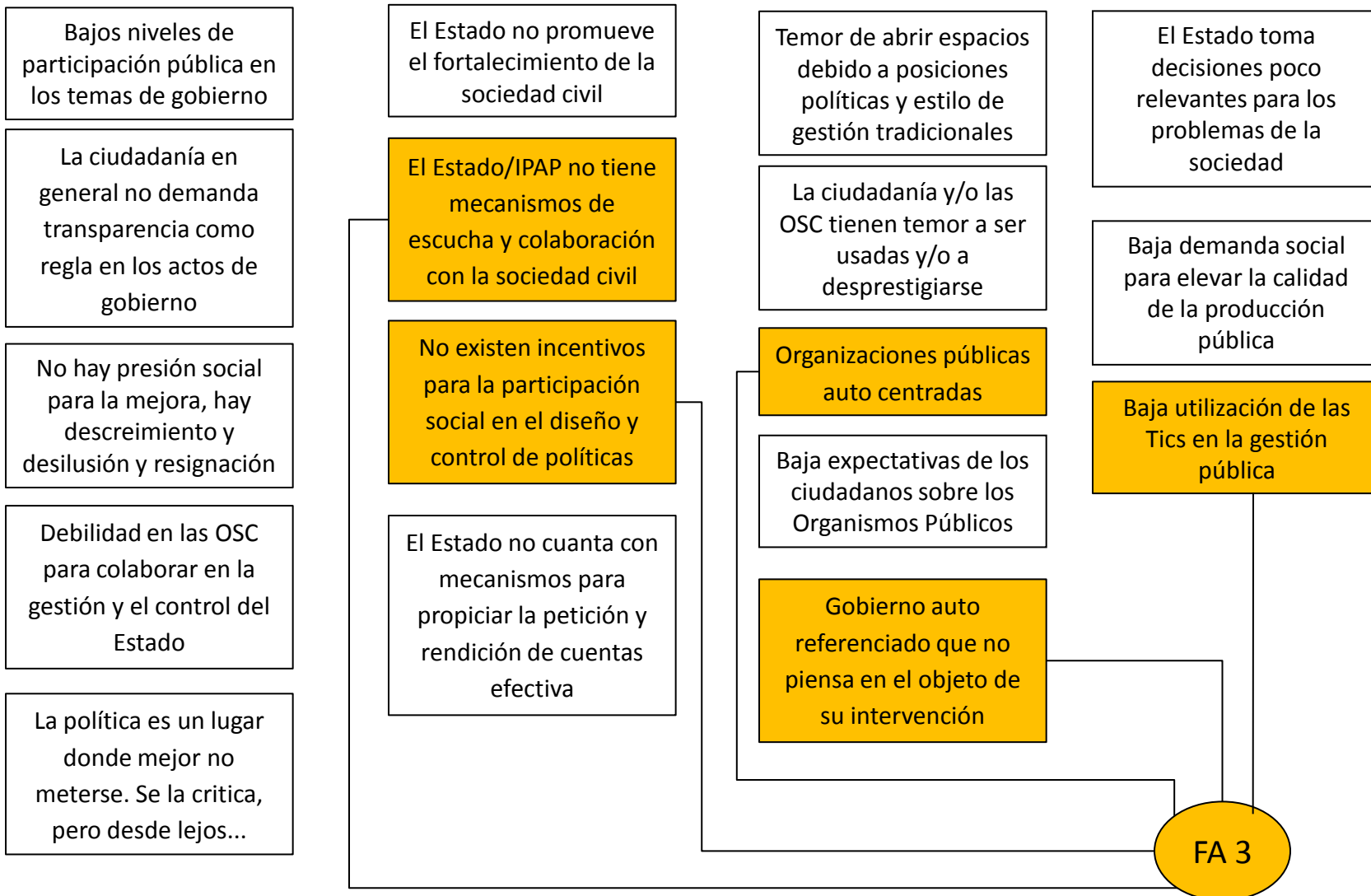
IPAP con carencias de infraestructura y bajo nivel de equipamiento tecnológico

Escaso reconocimiento de la marca IPAP como referente de prestigio

El IPAP no tiene partners ni forma parte de alianzas estratégicas

FA 1

Gobernanza





CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

Buenos Aires | **IPAP**
Provincia



ANEXO II

Plan Estratégico IPAP

Apuestas / Operaciones / Productos

ANEXO II

APUESTAS

Frentes de Ataque

Ausencia de posicionamiento

La producción **IPAP** tiene bajo nivel de impacto y no llega a completar las demandas del sector público provincial y municipal

Inadecuado sistemas de vinculación con la sociedad en temas de transparencia y consulta ciudadana

Debilidad del modelo organizativo y los procesos para una gestión eficiente y eficaz

Insuficientes recursos y debilidades en su funcionamiento

Apuestas

Posicionar al **IPAP** como actor relevante en la mejora de la gestión pública

El **IPAP** cubre en cantidad y calidad las demandas formativas de los equipos de gobierno

El **IPAP** desarrolla su gestión bajo los postulados del gobierno abierto

El **IPAP** desarrolla su gestión de manera efectiva

El **IPAP** cuenta con los recursos necesarios para enfrentar sus desafíos

OPERACIONES

Apuestas

Apuesta: Posicionar al IPAP como actor relevante en la mejora de la gestión pública

Apuesta: El IPAP cubre en cantidad y calidad las demandas formativas de los equipos de gobierno

Apuesta: El IPAP desarrolla su gestión bajo los postulados del gobierno abierto

Apuesta: El IPAP desarrolla su gestión de manera efectiva

Apuesta: El IPAP cuenta con los recursos necesarios para enfrentar sus desafíos

Operaciones

Operación / IPAP ASCIENDE

Operación / COBERTURA CON CALIDAD

Operación / JERICO

Operación / MODELO PARA ARMAR

Operación / CRECER

OPERACIONALIZACIÓN



plazo: 31/12/2017

OP/ IPAP ASCIENDE

FA/ Ausencia de Posicionamiento

D1	Descriptor.1: Ausencia de una estrategia de proyección del IPAP a nivel provincial y nacional
D2	Descriptor.2 : El IPAP no es visualizado como un actor relevante a la hora de fortalecer la APP
D3	Descriptor.3: El IPAP no tiene partners calificados, ni forma parte de alianzas estratégicas



A/ Posicionar al IPAP como actor relevante en la mejora de la gestión pública

R1	Resultado.1. El IPAP cuenta con una estrategia de posicionamiento
R2	Resultado.2. El IPAP ejecuta N serie de acciones que le permite ser visualizado por los gestores públicos como un actor importante
R3	Resultado.3. El IPAP establece alianzas de valor con actores calificados para favorecer su producción y posicionamiento



Productos

P1
P2
P3

P1

1. TALLER IPAP sobre posicionamiento realizado

2. Estrategia definida

P2

1. TALLER IPAP
Trayectoria e
Hitos realizado

2. Plan
Operativo

3. Posicionamiento
definido

4. Plan y Presupuesto
alineado

5. Acuerdos con
Autoridades
alcanzados

6. Plan de compras
y contrataciones
formulado

7. Presentaciones
IPAP efectuadas

P3

1. Selección de posibles *partners* efectuada

2. Esquemas asociativos explorados

3. Acuerdos celebrados

31 plazo: 31/05/2017

OP/ COBERTURA CON CALIDAD

FA/ La producción IPAP tiene bajo nivel de impacto y no llega a completar las demandas del sector público provincial y municipal

D1	Ausencia de información que caracterice las necesidades del sector publico provincial y municipal
D2	Ausencia de un marco conceptual que permita definir las trayectorias formativas necesarias para los equipos de gobierno del sector publico provincial y municipal en un contexto de complejidad
D3	La oferta formativa del IPAP es insuficiente y no está orientada estratégicamente
D4	Insuficientes recursos financieros para sostener una oferta formativa que cubra la demanda del sector publico provincial y municipal

A/ El IPAP cubre en cantidad y calidad las demandas formativas de los equipos de gobierno

R1	El IPAP cuenta con una caracterización de la demanda formativa a nivel provincial y municipal
R2	El IPAP diseña un marco conceptual que sostiene el desarrollo de su oferta formativa a nivel provincial y municipal
R3	El IPAP cuenta con una oferta formativa que responde a la orientación estratégica del gobierno y cubre las necesidades del sector publico provincial y municipal
R4	El IPAP sostiene sus demandas financieras, sobre las bases de un plan de producción que permita satisfacer sus necesidades, dentro de los límites del presupuesto provincial

Productos

P1
P2
P3
P4

P1	1. Documento base para el taller de análisis de situación de las necesidades formativas	2. Taller de análisis de la situación de las necesidades formativas	3. Documento "Caracterización de la demanda formativa del sector publico provincial y municipal"
P2	1. Documento base para el taller de construcción del marco conceptual	2. Taller para la construcción del Marco Conceptual	3. Documento "Marco Conceptual para el abordaje de la capacitación en el sector publico provincial y municipal"
P3	1. Documento "Evaluación de la oferta formativa actual"	2. Documento "Propuestas a incorporar a la oferta formativa"	3. Documento "Nueva oferta formativa del IPAP"
P4	1. Plan Productivo IPAP		2. Previsiones presupuestarias preliminares IPAP alineadas al Plan Productivo

31

Plazo:

OP/ JERICO

FA/Inadecuado sistemas de vinculación con la sociedad en temas de transparencia y consulta ciudadana

D1	Escasos niveles de transparencia respecto a los procesos internos del IPAP
D2	Inexistencia de dispositivos de escucha ciudadana, respecto a demandas y expectativas que esta tiene sobre la producción pública
D3	Escasos mecanismos que favorezcan la participación y colaboración, en los procesos del IPAP
D4	Bajo nivel de las TICs para realizar una gestión más cercana a los beneficiarios

A/ El IPAP desarrolla su gestión bajo los postulados del gobierno abierto

R1	El IPAP abre portales que transparentan la información de su producción
R2	El IPAP dispone un procedimiento sistematizado de las expectativas de la sociedad sobre la producción de bienes públicos
R3	El IPAP incorpora en sus procesos mecanismos que favorezcan la participación y colaboración
R4	Gestión más cercana a la gente con mayor información y comunicación 360°

Productos

P1

P2

P3

P4

P1

Acuerdos con organismos con experiencias exitosas en la materia formalizados

Set de datos a compartir identificados

Aprobación por parte de la AD del IPAP del plan de apertura de datos

Primeros set de datos disponibles en la página web del IPAP

P2

Sistema de monitoreo de las demandas y expectativas ciudadanas instalado

Encuestas periódicas de satisfacción de la producción IPAP operando

P3

Mecanismos de comunidad de practica interno instalado

Sistema de oferta formativa elaborado de forma participativa

P4

Diagnostico realizado

Estrategia para trabajar en entorno digital definida

Personal capacitado

TICs implementadas

31 plazo: 30/06/2017

OP/ MODELO PARA ARMAR

FA/ : Debilidad del modelo organizativo y los procesos para una gestión eficiente y eficaz

D1	Debilidad del Modelo de gestión
D2	Dificultades en el desarrollo de Procesos críticos



A/El IPAP desarrolla su gestión de manera efectiva

R1	El IPAP dispone de un modelo de funcionamiento acorde a los nuevos desafíos
R2	El IPAP desarrolla su gestión de manera efectiva



Productos

P1
P2

P1

1.Diagnostico situacional realizado

2.Taller Modelo de Gestión realizado

3.Rediseño aprobado

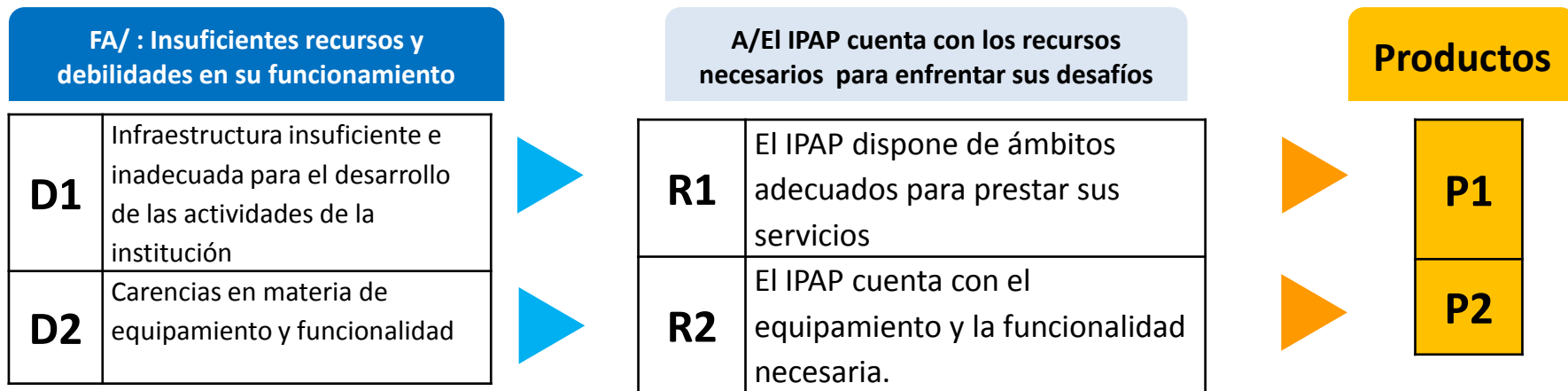
P2

1.Revisión de los procesos críticos efectuado

2. Adecuación de procesos y prácticas de trabajo implementado

31 plazo: 30/05/2017

OP/ **CRECER**



P1

1. Instalación Sede realizada

2. Centros Operativos Territoriales dispuestos

P2

1. Requerimientos formulados

2. Capacidades operativas dispuestas

ANEXO III

CFI // PLAN ESTRATEGICO IPAP

IMAGEN OBJETIVO

“El IPAP es referente en la formación de equipos de gobierno de la administración provincial y municipal de la Provincia de Buenos Aires para resolver los problemas de los ciudadanos”

CFI // PLAN ESTRATEGICO IPAP / APUESTAS

Frente de Ataque: Ausencia de posicionamiento	Apuesta: Posicionar al IPAP como actor relevante en la mejora de la gestión pública
Frente de Ataque: La producción IPAP tiene bajo nivel de impacto y no llega a completar las demandas del sector público provincial y municipal	Apuesta: El IPAP cubre en cantidad y calidad las demandas formativas de los equipos de gobierno
Frente de Ataque: Inadecuado sistemas de vinculación con la sociedad en temas de transparencia y consulta ciudadana	Apuesta: El IPAP desarrolla su gestión bajo los postulados del gobierno abierto
Frente de Ataque: Debilidad del modelo organizativo y los procesos para una gestión eficiente y eficaz	Apuesta: El IPAP desarrolla su gestión de manera efectiva
Frente de Ataque: Insuficientes recursos y debilidades en su funcionamiento	Apuesta: El IPAP cuenta con los recursos necesarios para enfrentar sus desafíos

CFI // PLAN ESTRATEGICO IPAP / OPERACIONES

Apuesta: Posicionar al IPAP como actor relevante en la mejora de la gestión pública	Operación: IPAP ASCIENDE
Apuesta: El IPAP cubre en cantidad y calidad las demandas formativas de los equipos de gobierno	Operación: COBERTURA CON CALIDAD
Apuesta: El IPAP desarrolla su gestión bajo los postulados del gobierno abierto	Operación: JERICO
Apuesta: El IPAP desarrolla su gestión de manera efectiva	Operación: MODELO PARA ARMAR
Apuesta: El IPAP cuenta con los recursos necesarios para enfrentar sus desafíos	Operación: CRECER

CFI // PLAN ESTRATEGICO IPAP / OPERACIONALIZACION

(PRODUCTOS, PLAZOS, ACTIVIDADES, ACTORES)

Frente de Ataque: Ausencia de posicionamiento	Apuesta: Posicionar al IPAP como actor relevante en la mejora de la gestión pública
Descriptor 1: Ausencia de una estrategia de proyección del IPAP a nivel provincial y nacional	Resultado 1 El IPAP cuenta con una estrategia de posicionamiento
Descriptor 2 : El IPAP no es visualizado como un actor relevante a la hora de fortalecer la APP	Resultado 2:El IPAP ejecuta N serie de acciones que le permite ser visualizado por los gestores públicos como un actor importante
Descriptor 3: El IPAP no tiene partners calificados, ni forma parte de alianzas estratégicas	Resultado 3. El IPAP establece alianzas de valor con actores calificados para favorecer su producción y posicionamiento
Operación : IPAP ASCIENDE	Plazo: 31/12/2017


Resultado 1: El IPAP cuenta con una estrategia de posicionamiento			Plazo: 28/2/2017
Productos	Plazo	Actividades	Actores involucrados
Taller IPAP sobre Posicionamiento realizado	15/2/17	<ul style="list-style-type: none"> Realización de un Taller en IPAP para identificar y seleccionar ámbitos, actores y eventos que resulten importantes para enfocar su posicionamiento y calificar su producción institucional conforme al Plan Estratégico definido Elaboración de un documento de conclusiones del Taller como insumo para definir la estrategia. Validación y ajuste 	Equipo IPAP Alta Conducción IPAP Asistencia Técnica
Estrategia definida	28/2/17	<ul style="list-style-type: none"> Realización de una Jornada de Trabajo con la Alta Conducción de IPAP para definir la estrategia de posicionamiento 2017. Sistematización de conclusiones. Validación y ajuste 	

Resultado 2: El IPAP ejecuta N serie de acciones que le permite ser visualizado por los gestores públicos como un actor importante			Plazo: 31/12/17
Productos	Plazo	Actividades	Actores involucrados
Taller IPAP Trayectoria e Hitos realizado	15/3/17	<ul style="list-style-type: none"> Realización de un Taller en IPAP, que en base a la estrategia definida, se oriente a identificar oportunidades y priorizar los hitos relevantes para el 2017. Sistematización, Validación y ajuste 	<p>Equipo IPAP Alta Conducción IPAP Referentes Gobierno Pcia. Subsecretaria de Capital Humano DGTAL Min Economía Asistencia Técnica y Capacitación Expertos y Especialistas Organismos y Organizaciones Referentes en Capital Humano y Políticas Públicas</p>
Plan Operativo Posicionamiento definido	30/3/17	<ul style="list-style-type: none"> Formulación del Plan Operativo sobre la trayectoria de los hitos priorizados, identificando los productos, responsables, actividades, insumos, presupuesto y cronograma Sistematización del plan operativo. Validación y ajuste con Alta Conducción IPAP 	
Plan y Presupuesto alineado	15/4/17	<ul style="list-style-type: none"> Revisión de la producción priorizada para el posicionamiento sobre el presupuesto de forma de asegurar la disponibilidad de recursos para sostener las acciones con la DGTAL de Economía 	
Acuerdos con Autoridades alcanzados	30/4/17	<ul style="list-style-type: none"> Elaboración de una presentación a efectuarse conteniendo la propuesta de un Plan de Acción en materia de posicionamiento institucional a las Autoridades de la Subsecretaria y del Ministerio. Realización de una Reunión de Trabajo con las Autoridades del IPAP para presentar la propuesta. Validación y ajuste 	
Plan de compras y contrataciones formulado	15/5/17	<ul style="list-style-type: none"> Elaboración de un protocolo estandarizado para tramitar los requerimientos de compras y contrataciones, incluyendo términos de referencia específicos Formulación de los requerimientos en materia de compras y contrataciones necesarias para asegurar la presencia en distintos ámbitos y eventos 	

Presentaciones IPAP efectuadas	31/12/17	<ul style="list-style-type: none"> • Contactos y gestiones con distintas Autoridades, Organizaciones y Entidades para efectuar distintas presentaciones y actividades según Agenda priorizada por el IPAP • Presentación de propuestas colaborativas con otros Organismos o Agencias provinciales con roles asimilables al IPAP en otras Provincias • Desarrollos de Presentaciones y Ponencias institucionales para su comunicación y difusión en diversos Encuentros, Congresos y Seminarios • Establecimiento de compromisos del IPAP para la participación con propuestas o ponencias o paneles en un mínimo de 3 eventos en 2017 en el ámbito nacional o regional • Comunicación y Difusión de las presentaciones realizadas a través de distintos medios y plataformas 	
--------------------------------	----------	---	--

Resultado 3: El IPAP establece alianzas de valor con actores calificados para favorecer su producción y posicionamiento			Plazo: 30/8/17
Productos	Plazo	Actividades	Actores involucrados
Selección de posibles partners efectuada	30/4/17	<ul style="list-style-type: none"> • Realización de un mapeo analítico sobre distintas organizaciones y entidades sobre las cuales podrían tenerse distintos tipos de acuerdos colaborativos • Análisis sobre distintas alternativas y escenarios respecto a las posibles dimensiones de colaboración que pudieran ser de mutuo interés 	Equipo IPAP Alta Conducción IPAP Expertos y Especialistas INAP Autoridades Provinciales Organización de Asistencia Técnica y Capacitación Centros de
Esquemas asociativos explorados	30/6/17	<ul style="list-style-type: none"> • Realización de acercamientos e intercambios con las Organizaciones y Entidades seleccionadas para comenzar un intercambio de intereses y posibilidades • Chequeo de pre factibilidad de las gestiones consideradas prioritarias con las Autoridades del IPAP • Elaboración de los perfiles y propuestas colaborativas con los 	

		Organismos y Entidades con las cuales se encuentren elementos e instancias sobre proyectos en común	Estudios, Universidades y Organizaciones públicas o privadas, Entidades Científicas o Técnicas, públicas o privadas,
Acuerdos celebrados	30/8/17	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollos de posibles esquemas asociativos para el intercambio con Organizaciones y Entidades • Elaboración e intercambio de Pre acuerdos para desarrollar iniciativas y acciones de interés común, establecidos con Centros de Estudios, Universidades y Organizaciones públicas o privadas, Entidades Científicas o Técnicas, públicas o privadas, reconocidos de nuestro país, de la región y del exterior • Celebración de Convenios y Acuerdos. Ratificación por Autoridades Provinciales • Comunicación y Difusión sobre las Alianzas realizadas en distintos medios y plataformas 	

	Frente de Ataque: La producción IPAP tiene bajo nivel de impacto y no llega a completar las demandas del sector público provincial y municipal	Apuesta: El IPAP cubre en cantidad y calidad las demandas formativas de los equipos de gobierno
	Descriptor 1: Ausencia de información que caracterice las necesidades del sector publico provincial y municipal	Resultado 1: El IPAP cuenta con una caracterización de la demanda formativa a nivel provincial y municipal
	Descriptor 2: Ausencia de un marco conceptual que permita definir las trayectorias formativas necesarias para los equipos de gobierno del sector publico provincial y municipal en un contexto de complejidad	Resultado 2: El IPAP diseña un marco conceptual que sostiene el desarrollo de su oferta formativa a nivel provincial y municipal
	Descriptor 3: La oferta formativa del IPAP es insuficiente y no está orientada estratégicamente	Resultado 3: El IPAP cuenta con una oferta formativa que responde a la orientación estratégica del gobierno y cubre las necesidades del sector publico provincial y municipal
	Descriptor 4: Insuficientes recursos financieros para sostener una oferta formativa que cubra la demanda del sector publico provincial y municipal	Resultado 4: El IPAP sostiene sus demandas financieras, sobre las bases de un plan de producción que permita satisfacer sus necesidades, dentro de los límites del presupuesto provincial
Operación : COBERTURA CON CALIDAD		Plazo: 31/5/17

Resultado 1: El IPAP cuenta con una caracterización de la demanda formativa del sector publico provincial y municipal			Plazo: 15/3/17
Productos	Plazo	Actividades	Actores involucrados
Documento base para el taller de análisis de situación de las necesidades formativas	15/2/17	•Elaboración de un documento base que sirva como insumo para el desarrollo de un Taller de análisis de la situación de la demanda formativa del sector publico provincial y municipal	Alta Dirección del IPAP Equipos técnicos del IPAP Equipo de asistencia técnica
Taller de análisis de la situación de las necesidades formativas	28/2/17	•Realización de un Taller de análisis de la situación de la demanda formativa del sector publico provincial y municipal •Sistematización de la información surgida del taller	
Documento “Caracterización de la demanda formativa del sector publico provincial y municipal”	15/3/17	•Ajuste y validación de la información surgida del taller •Elaboración del documento final	

Resultado 2: El IPAP diseña un marco conceptual que sostiene el desarrollo de su oferta formativa a nivel provincial y municipal			Plazo: 15/3/17
Productos	Plazo	Actividades	Actores involucrados
Documento base para el taller de construcción del marco conceptual	15/2/17	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de un documento base que sirva como insumo para el desarrollo de un Taller de construcción de un marco conceptual que sostendrá el desarrollo de la oferta formativa a nivel provincial y municipal 	Alta Dirección del IPAP Equipos técnicos del IPAP Equipo de asistencia técnica
Taller para la construcción del Marco Conceptual	28/2/17	<ul style="list-style-type: none"> • Realización de un Taller para construir el núcleo central de los conceptos y argumentos que den marco conceptual a la gestión, sostengan la estrategia y articule el plan de acción • Sistematización de la información surgida del taller 	
Documento “Marco Conceptual para el abordaje de la capacitación en el sector público provincial y municipal”	15/3/17	<ul style="list-style-type: none"> • Ajuste y validación de la información surgida del taller • Elaboración del documento final 	

Resultado 3: El IPAP cuenta con una oferta formativa que responde a la orientación estratégica del gobierno y cubre las necesidades del sector público provincial y municipal			Plazo: 30/4/17
Productos	Plazo	Actividades	Actores involucrados
Documento “Evaluación de la oferta formativa actual”	31/3/17	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis, evaluación y “depuración” de la oferta formativa actual, a la luz de la Caracterización de la demanda formativa realizada y del Marco Conceptual construido. 	Alta Dirección del IPAP Equipos técnicos del IPAP Equipo de asistencia
Documento “Propuestas a incorporar a la oferta formativa”	14/4/17	<ul style="list-style-type: none"> • Identificación de nuevas propuestas formativas a ser incorporadas a la oferta, a la luz de la Caracterización de la demanda formativa realizada y del Marco Conceptual construido 	

			técnica
Documento “Nueva oferta formativa del IPAP”	30/4/17	• Diseño de la nueva oferta formativa del IPAP	

Resultado 4: El IPAP sostiene sus demandas financieras, sobre las bases de un plan de producción que permita satisfacer sus necesidades, dentro de los límites del presupuesto provincial			Plazo: 31/5/17
Productos	Plazo	Actividades	Actores involucrados
Plan Productivo IPAP	15/5/17	• Formulación del Plan Productivo IPAP, que incorpore la oferta formativa y el Plan de mejora de las Capacidades Internas	Alta Dirección del IPAP Equipos técnicos del IPAP Equipo de asistencia técnica
Previsiones presupuestarias preliminares IPAP alineadas al Plan Productivo	31/5/17	• Programación financiera que permita llevar adelante el Plan Productivo	

Frente de Ataque: Inadecuado sistemas de vinculación con la sociedad en temas de transparencia y consulta ciudadana

Descriptor 1: Escasos niveles de transparencia respecto a los procesos internos del IPAP

Descriptor 2: Inexistencia de dispositivos de escucha ciudadana, respecto a demandas y expectativas que esta tiene sobre la producción pública

Descriptor 3: Escasos mecanismos que favorezcan la participación y colaboración, en los procesos del IPAP

Descriptor 4: Bajo nivel de las TICs para realizar una gestión más cercana a los beneficiarios

Apuesta: El IPAP desarrolla su gestión bajo los postulados del gobierno abierto

Resultado 1: El IPAP abre portales que transparentan la información de su producción

Resultado 2: El IPAP dispone un procedimiento sistematizado de las expectativas de la sociedad sobre la producción de bienes públicos

Resultado 3: El IPAP incorpora en sus procesos mecanismos que favorezcan la participación y colaboración

Resultado 4: Gestión más cercana a la gente con mayor información y comunicación 360°

OPERACIÓN: JERICO "Derribando los muros"

Plazo: 31/12/2019

Resultado 1: El IPAP abre portales que transparentan la información de su producción institucional			Plazo: 15/8/2017
Productos	Plazo	Actividades	Actores involucrados
Acuerdos con organismos con experiencias exitosas en la materia formalizados	15/3/17	<ul style="list-style-type: none"> Identificación de experiencias exitosas Acuerdos de colaboración para la implementación de los DATA SET Supervisión del proceso de implementación 	Alta Conducción IPAP Equipo IPAP Organización de Asistencia Técnica
Set de datos a compartir identificados	28/4/17	<ul style="list-style-type: none"> Análisis de los datos disponibles Formato de datos 	
Aprobación por parte de la AD del IPAP del plan de apertura de datos	15/5/17	<ul style="list-style-type: none"> Análisis implicancias legales del set de datos a publicar Resolución disponiendo la apertura de datos 	
Primeros set de datos disponibles en la página web del IPAP	15/8/2017	<ul style="list-style-type: none"> Disposición del set de datos en la web del organismo Chequeo de los datos a compartir por parte de ONGs seleccionadas 	

Resultado 2: El IPAP dispone un procedimiento sistematizado de las expectativas de los beneficiarios del sistema IPAP			Plazo: 30/6/2017
Productos	Plazo	Actividades	Actores involucrados
Sistema de monitoreo de las demandas y expectativas ciudadanas instalado	30/06/2017	<ul style="list-style-type: none"> • Relevamiento de la información general y elaboración del mapa de producción de la organización • Realizar un análisis de situación con relación a: Estándares de Calidad de los Servicios, Sistema de Información y Comunicación con el ciudadano y Sistema de Participación Ciudadana. • Determinar la situación actual de la información y comunicación del organismo a partir de relevar: Las expectativas de los ciudadanos en relación a la comunicación que necesitan y esperan que se brinde y el nivel de desempeño de los canales de comunicación disponibles. • Definir los estándares y metas de calidad de los servicios que el organismo se encuentra en condiciones de establecer y de las mejoras a realizar para llevar a cabo en el mediano y largo plazo 	Alta Conducción IPAP Equipo IPAP Organización de Asistencia Técnica
Encuestas periódicas de satisfacción de la producción IPAP operando	30/06/2017	<ul style="list-style-type: none"> • Definición de los términos de referencia para la selección de firmas especializadas en estudios de opinión • Contratación de la firma responsable del diseño de la encuesta 	

Resultado 3: El IPAP incorpora en sus procesos mecanismos que favorezcan la participación y colaboración			Plazo:
Productos	Plazo	Actividades	Actores involucrados
Mecanismos de comunidad de practica interno instalado	30/04/2017	<ul style="list-style-type: none"> • Construcción de protocolos y plataformas “comunidades de práctica” • Identificación de clínicas para construir comunidades de práctica • Identificación de red de actores relacionados. • Convocatoria a clínicas de caso • Divulgación del compendio de las mejores prácticas. 	Alta Conducción IPAP Equipo IPAP Organización de Asistencia Técnica

Sistema de oferta formativa elaborado de forma participativa fortalecido	30/04/2017	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño de instrumentos para la colección y sistematización, permanente, de información que permita conocer la demanda en materia de capacitación y fortalecimiento (administración pública provincial y municipal) • Diseño de instrumentos ágiles para incorporar la demanda relevada en la oferta formativa. • Puesta en marcha de los instrumentos de recolección y rediseño de la oferta formativa 	Actores clave de la administración pública provincial y municipal
--	------------	--	---

Resultado 4: El IPAP incorpora las TICs necesarias para desarrollar de manera efectiva sus actividades			Plazo: 30/5/17
Productos	Plazo	Actividades	Actores involucrados
Diagnostico realizado	30/3/17	<ul style="list-style-type: none"> • Disponer de un análisis de modelos institucionales de referencia en materia de uso de TICs y sistematizar sus hallazgos principales • Realizar un Taller para analizar los lineamientos para la incorporación y aprovechamiento de las TICs en el modelo de gestión y la producción institucional, así como la brecha que debería cubrirse respecto a la actual situación. Sistematizar las conclusiones del Taller 	Alta Conducción IPAP Equipo IPAP Organización de Asistencia Técnica Especialistas en TICs aplicadas a la gestión de gobierno
Estrategia para orientar a la organización a trabajar en un entorno digital definida	30/4/17	<ul style="list-style-type: none"> • Formular una estrategia orientada a favorecer la incorporación y aprovechamiento de las TICs • Realizar un Taller de la Alta Dirección del IPAP para analizar la estrategia planteada. Validar y ajustar 	
Personal capacitado	30/4/17	<ul style="list-style-type: none"> • Curso de Capacitación al Equipo IPAP para incorporar conocimientos y experiencias en metodologías de trabajo en TICs en el sector público 	
Herramientas TICs implementados	30/5/17	<ul style="list-style-type: none"> • Formulación de un plan de trabajo en materia de desarrollo de TICs, identificando los productos, responsables, actividades, tecnologías, presupuesto y cronograma. Validación y ajuste con Alta Conducción IPAP • Acuerdos de trabajos colaborativos con otros Organismos y Entidades • Implementación de las acciones priorizadas en el Plan de Trabajo 	

Frente de Ataque: Debilidad del modelo organizativo y los procesos para una gestión eficiente y eficaz	Apuesta: El IPAP desarrolla su gestión de manera efectiva
Descriptor 1: Debilidad del Modelo de gestión	Resultado 1: El IPAP dispone de un modelo de funcionamiento acorde a los nuevos desafíos
Descriptor 2: Dificultades en el desarrollo de Procesos críticos	Resultado 2: El IPAP desarrolla su gestión de manera efectiva
OPERACIÓN: MODELO PARA ARMAR	Plazo: 30/6/17

Resultado 1: El IPAP dispone de un modelo de funcionamiento acorde a los nuevos desafíos que se propone alcanzar			Plazo: 30/4/17
Productos	Plazo	Actividades	Actores involucrados
Diagnóstico situacional realizado	30/3/17	<ul style="list-style-type: none"> Definición de los criterios liminares de un “modelo “ para la mejora de la gestión Análisis situacional sobre el modelo de funcionamiento actual, Analizar los aspectos que se muestran como fortalezas y debilidades, respecto al “modelo” 	Alta Conducción IPAP Equipo IPAP SubSec de Capital Humano Asistencia Técnica y Capacitación
Taller Modelo de Gestión realizado	15/4/17	<ul style="list-style-type: none"> Identificación y propuesta de los cambios o adecuaciones que se requerirían para acercar el funcionamiento actual al “modelo” Realización de un Taller para analizar la posible adecuación. Análisis de alternativas. Sistematización de la información surgida del taller 	
Rediseño aprobado	30/4/17	<ul style="list-style-type: none"> Disposición de un esquema de rediseño del modelo de gestión para la Organización Priorización de los cambios a llevarse adelante, conforme al “modelo” tomado Definición de las modificaciones a llevarse a cabo. Validación y Ajuste. 	

Resultado 2: El IPAP desarrolla su gestión de manera efectiva			Plazo: 30/6/17
Productos	Plazo	Actividades	Actores involucrados
Revisión de los procesos críticos efectuado	30/5/17	<ul style="list-style-type: none"> • Identificación de los procesos críticos que se cumplen. Análisis atendiendo a su pertinencia y adecuación a la producción esperada • Revisión de los procesos en función de la producción principal priorizada 	Equipo IPAP Alta Conducción IPAP Asistencia Técnica y Capacitación
Adecuación de procesos y prácticas de trabajo implementado	30/6/17	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de posibles adecuaciones de los procesos críticos • Definición de las áreas o unidades Responsables de los Procesos Productivos • Implementación de las adecuaciones en las prácticas de trabajo 	

Frente de Ataque: Insuficientes recursos y debilidades en su funcionamiento	Apuesta: El IPAP cuenta con los recursos necesarios para enfrentar sus desafíos
Descriptor 1: Infraestructura insuficiente e inadecuada para el desarrollo de las actividades de la institución	Resultado 1: El IPAP dispone de ámbitos adecuados para prestar sus servicios
Descriptor 2: Carencias en materia de equipamiento y funcionalidad	Resultado 2 : El IPAP cuenta con el equipamiento y la funcionalidad necesaria.
OPERACIÓN: CRECER	Plazo: 30/5/17

Resultado 1: El IPAP dispone de ámbitos adecuados para prestar sus servicios			Plazo: 30/5/17
Productos	Plazo	Actividades	Actores involucrados
Instalación Sede realizada	10/3/17	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de las posibles oficinas e instalaciones para ubicar la sede • Realización de las gestiones ante las autoridades correspondientes para obtener la aprobación del espacio de la sede a ocupar • Cumplimiento de los actos administrativos necesarios para ocupar la sede • Organización de la logística del equipo IPAP y otros servicios de apoyo para el traslado a la sede 	Equipo IPAP Alta Conducción IPAP Subs. Capital Humano Min.de Economía
Centros Operativos Territoriales dispuestos	30/5/17	<ul style="list-style-type: none"> • Definición de criterios y pautas respecto a utilización y localización de Centros Operativos alternativos que podrían emplearse efectuada • Identificación de Organizaciones y Entidades que disponen de posibles espacios para servir de Centros Operativos alternativos. Análisis de alternativas y escenarios. • Intercambio con las Organizaciones y Entidades que podrían ofrecer instalaciones para realizar actividades en forma alternativa. Desarrollos de posibles esquemas de colaboración para disponer de Centros Operativos • Gestiones ante los distintos Organismos. Celebración de Convenios 	Equipo IPAP Alta Conducción Autoridades Provinciales Centros de Estudios, ONGs; Universidades; Entidades Científicas o Técnicas, públicas o privadas

Resultado 2: El IPAP cuenta con el equipamiento y la funcionalidad necesaria.			Plazo : 10/5/2017
Productos	Plazo	Actividades	Actores involucrados
Requerimientos formulados	1/4/17	<ul style="list-style-type: none"> • Relevamiento de las necesidades en materia de equipamientos y demás elementos necesarios para sus actividades. Establecer sus prioridades y justificación, como el análisis presupuestario correspondiente • Realización de las gestiones administrativas ante las autoridades para obtener los requerimientos 	Equipo IPAP Alta Conducción IPAP Subs. Capital Humano DGTAL Min.de Economía Dirección de Sistemas y Tecnología Servicios de Mantenimiento
Capacidades operativas dispuestas	10/5/17	<ul style="list-style-type: none"> • Organización de la logística del equipo IPAP para la recepción de los equipamientos requeridos • Acondicionamiento , instalación y disposición de los equipamientos recibidos 	