

PROVINCIA DE BUENOS AIRES
CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES.
ANALISIS DE DEFICIT DE LA CAPACIDAD INSTITUCIONAL EN LA
DIRECCION PROVINCIAL DE COORDINACION DE PROYECTOS
ESPACIALES (DPCGPE).

INFORME FINAL

Febrero 2024

OSCAR BIANCHINI.
COORDINADOR DE PROYECTO
CENTRO DE ESTUDIOS DE POLITICAS PUBLICAS- CEPOP

Contenido

SINTESIS DEL DOCUMENTO	3
ETAPA 1	4
Actividad 1.1	5
Diseño de Entrevistas Diagnosticas.	5
Actividad 1.2	6
Realización de entrevistas.	6
Actividad 1.3	9
Relevamiento y análisis de documentación de la organización	9
Actividad. 1.4.	13
Sistematización: Matriz DAO	13
ETAPA 2	20
Actividad 2.1	21
Capacitación y taller sobre DAO.	21
Actividad 2.2	23
Capacitación Taller sobre la Matriz de Producción Externa.	23
Actividad 2.3	25
Ajuste y descripción de la DAO	25
Actividad 2.4	36
Diseño de una MPE de la Dirección	36
ETAPA 3	42
Actividad 3.1	42
Identificación y caracterización de los DCI	42
Actividad 3.2	50
Evaluación de los obstáculos y debilidades a remover o eliminar	50
ETAPA 4	52
Actividad 4.1	52
Elaboración de un Plan de Mejoras	52
Actividad 4.2	58
Presentación y puesta en común del Plan de Mejora con el equipo de la DPCGPE.	58
CONCLUSIONES FINALES	60

SINTESIS DEL DOCUMENTO

El presente informe sistematiza los resultados del trabajo realizado en el marco del fortalecimiento institucional de la Dirección Provincial de Coordinación General de Proyectos Especiales (DPCGPE), del Ministerio de Salud de la Provincia de Buenos Aires. Dicho proceso se organizó a través de dos líneas de acciones específicas:

- Programa de Formación del personal de la DPCGPE.
- Diagnóstico de capacidades institucionales tendiente a la elaboración de un Plan de Mejoras.

El **Programa de Formación** se orientó a promover el fortalecimiento de la gestión de la Dirección, a través de la capacitación y transferencia de metodologías y distintos instrumentos de análisis institucional. El propósito del Programa ha sido desarrollar conocimientos y habilidades mediante la formación y entrenamiento del personal de la DPCGPE, al tiempo que busca consolidarse el conocimiento institucional y elaborar un diagnóstico con propuestas de mejora. Este Programa tendió al desarrollo de capacidades de reflexión analítica y, especialmente, a la incorporación de metodologías e instrumentos que pudieran ser puestas en práctica.

El **Diagnóstico**, que se desarrolló en paralelo a la realización de las distintas etapas de Formación, se orientó a la detección de los déficit y debilidades institucionales, en términos de las brechas existentes entre la situación actualmente observada y la esperada de acuerdo a la misión institucional. Este diagnóstico ha servido como un punto de partida para la definición de un Plan de Mejoras, a través del cual se realizan distintas recomendaciones de acción tendientes a revertir los déficit identificados.

ETAPA 1

Es una etapa de Diagnóstico, orientada a la descripción de la Estructura Organizativa (DEO), u Ámbito Organizativo (DAO) de la Dirección. Para este caso en particular usaremos la denominación DAO.

En esta fase se realiza un relevamiento de información sobre la organización: normativa institucional; objetivos, productos, resultados y destinatarios; estructura organizativa; procesos de trabajo; equipo de trabajo; distribución de responsabilidades; principales relaciones interinstitucionales y recursos disponibles.

Esta etapa, si bien inicia con un periodo de dialogo, en la cual se indagó, entrevisto a personal clave, también es un momento de análisis documental, ya que se leyó y analizo todo el material que involucra a la organización, necesario para conocer la dirección y sus procedimientos.

Durante esta etapa se realizaron las siguientes actividades:

1.1. Diseño de Entrevistas de diagnostico

1.2. Realización de Entrevistas

1.3. Relevamiento y análisis de documentación de la organización

1.4 Sistematización: Matriz DAO

Actividad 1.1

Diseño de Entrevistas Diagnosticas.

Esta actividad se encuentra complementada con la actividad a 1.2. ya que, si bien se planificó una estructura, también fueron surgiendo cuestiones que se indagaron al largo de las entrevistas presenciales.

Las entrevistas serian de carácter presencial y tendría una duración aproximada de entre 60 y 80 min.

Para las entrevistas con el Director Provincial de Coordinación General de Proyectos Especiales se pensó en una entrevista con preguntas abiertas.

Se pensó en esta herramienta dado que este tipo de entrevista permite, más allá de atenerse a los temas previstos, ir formulando preguntas en función de la respuesta del entrevistado. De esta manera, el flujo conversacional es mayor y la entrevista se torna más dinámica. La flexibilidad que aporta este tipo de entrevistas resulta de gran utilidad para ajustar las preguntas a la persona entrevistada, así como también que contempla y sobrelleva mejor cualquier imprevisto que pueda surgir durante el encuentro.

Las preguntas planteadas para el Director provincial fueron:

¿Cuáles son los objetivos de la dirección?

¿Cuál es su misión? ¿Y su visión?

¿Cuál considera que podrían ser los déficits existentes en su Dirección´?

¿Cuál es la estructura de la Dirección? Existe una definición y/o descripción formal?

¿Cuál es la documentación formal e informa que considera da sustento a la dirección y define sus actividades?

Para los Directores de línea o personal clave de las áreas se plantearon también entrevistas semi estructuradas, pero en este caso incorporaron preguntas más específicas y más centradas en el que hacer práctico y en las actividades que desempeñan las áreas y sus integrantes, ya que estas entrevistas servirían luego para poder darle sustento a la Matriz DAO. Para este caso también se previó poder listar el material documental que luego debería ser relevado y analizado.

Los interrogantes planteados a los cuatro directores de línea se encuentran en el Anexo1.

Durante esta etapa, también se conformaron las planillas que serían enviadas a los responsables para compartir y trabajar con los miembros de cada dirección a para relevar los procesos que se llevan adelante en cada una de ellas, y que luego serían validados en los talleres. (Anexo 2)

Actividad 1.2

Realización de entrevistas.

Entrevistas diagnósticas con referentes de la Dirección.

Durante el mes de agosto se realizaron entrevistas al Director provincial y a los directores de línea. Se los indagó sobre las funciones de las direcciones, sus objetivos y expectativas. Se les solicito toda la documentación que pudiera aportar información acerca de las mismas para su posterior análisis (decretos, resoluciones, manuales, etc.).

Se pautaron encuentros con las áreas para lograr recopilar la información necesaria para la Descripción del Ámbito Organizativo.

Todas las entrevistas se realizaron en las oficinas del Ministerio de Salud PBA, en calle 51 N 1120, de la ciudad de La Plata.

Se insistió en relevar la información necesaria para conocer la situación real y la proyectada de la Dirección.

La primera entrevista realizada el 9 de agosto con el Director provincial, fue de carácter presencial. Este encuentro fue para conocer los objetivos de la dirección y expectativas de la misma. Se delinearon las estrategias de trabajo. Se planteó un calendario de actividades.

A su vez se pidió conocer al resto del equipo que conforma la Dirección.

Con los tres directores de línea se plantearon entrevistas individuales y con sus respectivos equipos de trabajo para poder dar sustento a la matriz DAO.

Es así como, en la semana del 14 al 24 de agosto, se realizaron las entrevistas individuales con los directores de línea, en las cuales se conocieron sus expectativas, definieron sus principales procesos de trabajos, mencionaron y pusieron a disposición el material documental referente a los mismos. El material mencionado fue compartido a través de un drive con el que trabajaría la fundación. Se compartieron los manuales de PNUD, las resoluciones que le dan origen a la dirección y definen sus tareas, también fueron compartidos instructivos de trabajo que utilizan sobre todo las áreas de adquisiciones.

Las reuniones de trabajo durante esta etapa se realizaron con:

El Director Provincial.

La Directora de Monitoreo.

El Director de Administración y Finanzas

El director de Contrataciones

Responsable del área de recursos humanos.

En estos encuentros se les menciono que para dar sustento a la primera parte diagnóstica, debíamos trabajar con los equipos operativos. Por lo cual se acordaron encuentros con los equipos de las diferentes direcciones para la última semana de agosto y la primera semana de septiembre.

El cronograma de encuentros quedo definida de la siguiente manera:

	Entrevista directivos
Dir de Finanzas	28/8/2023
Dir de Adquisiciones	31/8/2023
Dir de Monitoreo	5/9/2023

Los encuentros con cada Director y sus equipos de trabajo han sido, en esta etapa, en las oficinas de cada Dirección, en el Ministerio de Salud PBA. con una duración de un hora y media aproximadamente. En la cual se fue indagando acerca de las funciones y procesos de cada área, de las responsabilidades de los integrantes y de los productos que consideraban resultantes de su labor. Se trabajó con formularios que se enviaron días previos por mail a las áreas (Anexo 2) para el relevamiento de objetivos, procesos y tareas, a fin de poder ser utilizadas para la conformación del DAO y luego ser ampliadas en los talleres.

Con los referentes de las áreas, definidos por los directores de línea, se mantuvo comunicación vía mail para consulta respecto de los relevamientos realizados.

Del análisis realizado de las entrevistas se desprende que:

Los principales objetivos políticos y estratégicos de la Dirección serían:

- a. *.Promover el desarrollo de programas y proyectos que fortalezcan las capacidades institucionales y/o los lineamientos de acción del Ministerio de Salud (PBA)*
- b. *Garantizar la disponibilidad oportuna de recursos para la efectiva ejecución de los programas y proyectos*
- c. *Facilitar la adecuada implementación de programas y proyectos en ejecución en el marco del Ministerio de Salud (PBA).*

A su vez se definieron los principales productos físicos:

1. *Fuentes de financiamiento externas a la provincia identificadas y disponibles para el desarrollo de programas y proyectos en el área de salud.*
2. *Acciones de articulación con financiadores y organismos de cooperación realizadas.*
3. *Asistencia técnica brindada en la formulación y reformulación de programas y proyectos.*
4. *RRHH contratados para desempeñarse en los programas y proyectos.*
5. *Pagos gestionados y contratos monitoreados.*
6. *Adquisición para programas y proyectos gestionadas.*
7. *Asistencia técnica brindada para la ejecución y revisión de programas y proyectos.*
8. *Asistencia técnica brindada en la diagramación y descripción de procesos de trabajo de programas y proyectos.*
9. *Informes financieros elaborados.*
10. *Programas y proyectos seguidos y monitoreados*
11. *Programas y proyectos evaluados en cuanto a resultado e impacto*
12. *Información sistematizada y atención realizada según estándares y solicitud de los auditores*

A si mismo, como usuarios y beneficiarios inmediatos de los productos físicos se reconocieron:

- ✓ *Áreas sustantivas del Ministerio de Salud*
- ✓ *Áreas de apoyo del Ministerio de Salud*
- ✓ *Efectores de salud*
- ✓ *Programas y proyectos de salud*
- ✓ *Subsecretarías de Salud municipales*
- ✓ *Centros de Atención a la Salud*
- ✓ *Organismos de control provincial*
- ✓ *Organismos financiadores y/o agencias de cooperación*
- ✓ *Habitantes de la PBA*
- ✓ *Habitantes del resto del país.*

Actividad 1.3

Relevamiento y análisis de documentación de la organización

Esta actividad busca dar sustento a la Descripción del Ámbito Organizativo a partir de toda aquella documentación de carácter formal por la cual se rige, conforma y guía la dirección. Dicha documentación fue mencionada y puesta a disposición por la DPCGPE.

Para la concreción de esta actividad se trabajó sobre el conjunto de normas, fuentes documentales puestas a disposición y las entrevistas realizadas a las máximas autoridades de la DPCGPE. Asimismo, los trabajos en las reuniones posteriores permitieron validar la sistematización de información y avanzar sobre algunas hipótesis que permitieran caracterizar la situación actual (real) de la institución y las debilidades institucionales observadas.

La normativa analizada fue:

Resolución 3642/03, creación de la UCP.

Decr. 4227/08, consolidación institucional de la UCP.

DECRE-2022-1181-GDEBA-GP, estructura organizativa del Ministerio de Salud.
Conformación de la Dirección Provincia de Coordinación General de Proyectos Especiales

ACCIONES. Funciones de la DPCGPE

Manual Pnud

Entre la información documental o sistematización ad-hoc de situación institucional se analizó:

Listado de recursos humanos que se desempeñan en la DPCGPE.

Listado de proyectos en ejecución.

Listado de proyectos que se ejecutan en el ámbito del Ministerio de Salud.

Instructivo de procedimientos internos para la contratación de personal.

Manual Misiones y Funciones.

Proyecto PNUD ARG 16/006

Informe Anual (diciembre 2022)

Segundo Informe (junio. 2023)

Esta información relevada se plasmó y corroboró en los talleres de validación, de la etapa 2, a través de la matriz DAO (Anexo 3)¹.

Del análisis de la documentación relevada se desprende, y como producto de esta etapa, la definición de los objetivos instruccionales, como componente clave para la definición del Ámbito Organización. Para llegar a ellos se debió ordenar el camino realizado en su creación institucional.

Creación institucional

La Dirección Provincial de Coordinación general de Proyectos Especiales (DPCGPE), fue en principio una Unidad Coordinadora de Proyectos, creada por medio de la Resolución 3642/03 del Ministerio de Salud. Su creación tenía como finalidad la administración de los proyectos del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), que se estaban implementando con recursos del presupuesto provincial. En 2008, con el objetivo de optimizar el cumplimiento de los procedimientos, mecanismos y normativas que establecen los programas y proyectos con financiamiento de organismos multilaterales de crédito y agencias internacionales de cooperación, se aprueba el Decreto 4227/08. Por medio de este Decreto se reasignan las funciones de la Unidad Coordinadora y se institucionaliza su rol al interior del Ministerio. Formalmente, se establece que la Misión de la UCP es coordinar la formulación, administración, ejecución, seguimiento y evaluación de programas y proyectos que sean financiados con aportes de organismos multilaterales de crédito y/o entidades de cooperación internacional.

En tanto, en 2011, el Decreto que aprueba la estructura del Ministerio de Salud (Decr. 300/11) estableció que la UCP era un departamento que dependía de la Dirección de Coordinación y Gestión Administrativa, dependiente de la Subsecretaría Administrativa. En los últimos años la unidad creció e incorporó nuevas funciones, como gestión de otros fondos externos, desarrollo de nuevos proyectos, ejecución de nuevos programas, acciones de Monitoreo de los mismo, atención a las auditorías de los diversos proyectos, y fortalecimiento de la unidad. Esto dejó en evidencia la necesidad de jerarquizar a la Unidad. En diciembre de 2022, por medio del decreto-2022-1181 se crea la Dirección Provincial de Coordinación general de Proyectos Especiales (DPCGPE) con una estructura interna que define tres direcciones de línea: Dirección de Finanzas, Dirección de Adquisiciones y Dirección de Monitoreo. Este decreto define entre sus funciones:

1. Coordinar con las distintas Subsecretarías del Ministerio, con otras jurisdicciones del gobierno provincial y con las Agencias y Organismos Internacionales, las actividades necesarias para la identificación y formulación, gestión y negociación del financiamiento de los Programas y Proyectos en el

¹ En ANEXO 2 Contiene el Excel con todos los DAO que se fueron confeccionando

marco de las pautas acordadas por el Gobierno Provincial y los requerimientos emanados de las políticas de salud.

2. Representar al Ministerio en todas las transacciones que se realicen con los organismos financiadores multilaterales y otras con terceras partes, con relación a aspectos inherentes a la implementación operativa de los Programas y Proyectos.
3. Coordinar las visitas o misiones de identificación, preparación, evaluación, negociación y supervisión y de otro tipo de eventos con la participación de los Organismos Multilaterales de crédito, en su carácter de financiadores y con agencias internacionales de cooperación técnica.
4. Supervisar la identificación, diseño, ejecución y evaluación de las actividades de monitoreo y evaluación de los Programas y Proyectos para su desarrollo.
5. Gestionar la solicitud de desembolsos y transferencias de fondos correspondientes a los Acuerdos de Préstamo y Acuerdos de Cooperación de cada uno de los Programas o Proyectos.
6. Articular con el Ministerio de Hacienda y Finanzas las cuestiones relativas a la administración financiera de los préstamos.
7. Entender en la administración presupuestaria de los préstamos y sus respectivos proyectos, colaborando en la elaboración del presupuesto plurianual, así como en las modificaciones que fueran necesarias realizar en cada ejercicio.
8. Supervisar los proyectos, los términos de referencia y los análisis técnicos presentados por las Áreas Técnicas y elevar a la consideración de los Organismos Internacionales de Crédito.
9. Revisar y gestionar la aprobación de las modificaciones de los proyectos y/o servicios durante la ejecución de los mismos.
10. Dar respuesta a los requerimientos de las auditorías externas de los Programas, en la materia de su incumbencia.

La descripción de las acciones del Departamento caracteriza una unidad más orientada a la demanda surgida desde la estructura central del Ministerio.

Objetivos institucionales

Más allá de lo que establecen las normas formales que dieron origen a la DPCGPE, los objetivos político- estratégicos que definen la misión institucional de la Dirección pueden resumirse en:

Promover el desarrollo de programas y proyectos que fortalezcan las capacidades institucionales y/o los lineamientos de acción del Ministerio de Salud (PBA).

Garantizar la disponibilidad oportuna de recursos para la efectiva ejecución de los programas y proyectos.

Facilitar la adecuada implementación de programas y proyectos en ejecución en el marco del Ministerio de Salud (PBA).

Del análisis de las normas formales que definen los objetivos, se concluye que:

*El **primer objetivo** se alcanza a través de la identificación de fuentes de financiamiento que contribuyan con el desarrollo de programas y proyectos en el área de salud; la realización de acciones de articulación con financiadores y organismos de cooperación y la prestación de asistencia técnica en la formulación y reformulación de programas y proyectos. El **segundo de los objetivos** apunta a garantizar la disponibilidad oportuna de recursos (humanos, tecnología y otros insumos), la ejecución de los procesos de compra y adquisición y la gestión de pagos. El **tercero de los objetivos** busca contribuir a la implementación de programas y proyectos. Para ello, brinda asistencia técnica para la ejecución y revisión de programas y en la diagramación y descripción de procesos de trabajo; realiza los informes financieros; sistematiza la información y presta atención a los servicios de auditoría. Finalmente, realiza acciones de seguimiento, monitoreo y evaluación de los programas y proyectos en ejecución (ver tabla 1).*

Del relevamiento y análisis de documentación de la organización se desprende:

- ✓ *Cuáles son las unidades Responsables, que incluye desde la Unidad de Ministros del Ministerio de Salud, pasando por otros ministerios de la Provincia como Economía e Infraestructura, Presidencia de la Nación y agencias de Cooperación.*
- ✓ *También se visualizaron cuál es el tipo de vinculación con el ámbito organizativo, encontrando áreas formales definidas a través de resolución designación, y áreas informales, siendo estas funcionales a la dirección. Esta información fue sistematizada en el DAO2*

Actividad. 1.4

Sistematización: Matriz DAO

Esta actividad implica volcar todo lo relevado a través de las entrevistas y del análisis del material puesto a disposición, en lo que se denomina Matriz DAO o DEO (Anexo3).

El instrumento DAO permite establecer la configuración, estructura, recursos y vínculos existentes en un ámbito organizativo a partir de la información organizacional y de gestión de una organización, una red institucional o un programa. Esta herramienta permite contar con un mapa de relaciones interinstitucionales vinculado con los resultados que se esperan y los recursos necesarios. Esta información se sistematiza en una serie de documentos (DAO) que contienen:

DAO 1: Matriz producto-usuario. Identifica los productos o servicios que ofrece el Programa relacionados con los respectivos destinatarios (usuarios receptores de los productos o beneficiarios directos).

DAO 2: Estructura organizativa que soporta el Programa. Identifica las unidades organizativas de una o varias instituciones que gestionan o participan de la gestión del Programa, con sus relaciones de articulación y soporte normativo.

DAO 3: Matriz de corresponsabilidad. Identifica el alcance de responsabilidad actual de las diferentes unidades organizativas en cada uno de los procesos de gestión que se llevan a cabo.

DAO 4: Recursos humanos. Identifica las cantidades y características de los recursos humanos intervinientes en los términos adecuados para su análisis en el proceso de evaluación.

DAO 5: Resumen del presupuesto del ámbito. Identifica los recursos financieros según fuentes, objeto del gasto e imputación a productos. Por las características de la DPCGPE, se ha acordado no trabajar sobre este aspecto.

Toda la información plasmada en las matrices mencionadas anteriormente (Anexo 3) surgen de lo analizado y elaborado previamente de un modo descriptivo. En función de ello se define:

Destinatarios de las acciones de la DPCGPE

La DPCGPE realiza distintas acciones orientadas a entregar distintos bienes y servicios (productos) a terceros externos al propio ámbito institucional. En la medida en que estos productos son “entregados” a terceros externos a la DPCGPE los denominamos *productos externos*. Estos productos, tal como se explicita en la sección anterior, definen la estrategia adoptada por la Dirección para el logro de su misión institucional (objetivos propuestos). Sin embargo, no

son los únicos productos que genera para el logro de su misión. Como veremos a continuación, también realiza gestiones orientadas a desarrollar productos de apoyo (internos) y organizacionales. No obstante, en este apartado nos concentraremos sobre el conjunto de productos externos (listados en Tabla 1) y, principalmente, sobre los destinatarios a quiénes se orientan estos productos (*¿para quién?*). Denominaremos *usuarios*, a los destinatarios más inmediatos de los productos. Es decir, quienes los reciben o los utilizan de manera inmediata. Dentro de este grupo podemos mencionar a²:

El ***gobierno provincial***, ya sean las áreas del Ministerio de Salud, como los efectores de salud o los programas y proyectos. Entre las áreas del Ministerio de Salud definimos diferenciar entre áreas sustantivas -vinculadas con garantizar en forma más directa el acceso a la salud y la prestación de servicios de salud a la comunidad- y áreas de apoyo –las que brindan soporte a las primeras, relativas a los sistemas transversales-. No obstante, pareciera no ser necesaria dicha diferenciación en términos de analizar la estrategia de trabajo de la DPCGPE.

Los ***gobiernos locales***, ya sean las unidades dentro de la administración municipal con responsabilidades sobre el sector salud o los centros de atención dependientes de los municipios.

Los ***organismos con atribuciones de control y fiscal***, que incluye a los organismos de control de la provincia (v.g. Tribunal de Cuentas) y a los organismos financiadores y/o agencias de cooperación, en la medida en que estos también son usuarios de algunos servicios muy específicos y particulares para los que destina recursos la DPCGPE.

Por sus características institucionales, en el caso de la DPCGPE, los usuarios son, principalmente, otros ámbitos institucionales dentro del Ministerio de Salud o en el nivel municipal de la provincia. La comunidad (habitantes de la provincia o del resto del país) se benefician de su trabajo, pero en forma indirecta. Esta situación observada se reafirma al definir la institucionalidad proyectada.

²Para mayor detalle ver DAO 1, en Anexo.

Ámbito organizativo

La producción externa se orienta a cumplir con los diferentes objetivos que responden a la misión identificada y se “entregan” a los destinatarios externos. Sin embargo, es necesario también tener en cuenta los productos internos³ y organizacionales⁴ que se llevan a cabo para el funcionamiento y desarrollo organizacional. Así, se han identificado los siguientes procesos (DAO 3):

Procesos Internos

- Coordinación institucional
- Asesoramiento jurídico
- Elaboración de proyecciones de gastos y previsiones presupuestarias
- Registración presupuestaria y contable
- Seguimiento de órdenes de pago

Procesos organizacionales

Capacitación del personal de la DPCGPE en temáticas específicas

Desarrollo de actividades de fortalecimiento institucional de la DPCGPE

Estos procesos no se ejecutan única y exclusivamente en el ámbito de la DPCGPE. Para el logro de sus objetivos, la Dirección articula con un conjunto de organizaciones y/o unidades que se encuentran, no sólo, en el marco del Ministerio de Salud. Así, nos referiremos al “ámbito organizativo”. En este caso, el ámbito organizativo está definido por la composición de la DPCGPE y el conjunto de articulaciones, formales e informales, que desarrolla habitualmente para brindar los bienes y servicios que definen su misión institucional. En esta definición, hemos dejado fuera del ámbito organizativo a los programas y proyectos, puesto que consideramos a estos como un usuario de la actividad que se desarrolla en el marco de la DPCGPE. La producción externa del entramado de relaciones alrededor de la Dirección se desarrolla para estos programas y proyectos. En función de esta decisión, se ha excluido del relevamiento a todo el conjunto de productos y procesos generados en el marco de cada uno de los programas y proyectos en particular.

³ Se entiende por productos internos a aquellos que son realizados con el fin de dar soporte al funcionamiento de la organización y por ende a la gestión de la producción externa. Desde este punto de vista, son productos de apoyo, los cuales se destinan al interior de la organización.

⁴ Se entiende por producción organizacional a aquella orientada al desarrollo de la organización o de capacidades institucionales.

Las unidades que conforman el ámbito institucional en el que concentraremos el análisis se encuentran detalladas en el DAO 2 (ver Anexo). Estas unidades pueden clasificarse según su área de dependencia:

Unidades dependientes del Ministerio de Salud (PBA)

Unidad Ministro

Subsecretaria Administrativa

Dirección de Coordinación y Gestión Administrativa

Estas tres unidades, conformadas formalmente, tienen una relación de dependencia jerárquica entre sí y de ellas depende la DPCGPE. La Subsecretaría tiene funciones formales vinculadas con la gestión de la política presupuestaria de la jurisdicción y, entre otros, brindar los servicios de apoyo administrativo a las áreas programáticas. En tanto, la Dirección de Coordinación y Gestión Administrativa, de la que depende directamente la DPCGPE, es responsable, entre otras cuestiones de organizar, coordinar e implementar los sistemas de gestión de los recursos estatales utilizados y coordinar y supervisar los proyectos PNUD que se ejecuten en el ámbito de la jurisdicción.

Dirección Provincial de Coordinación General de Proyectos Especiales (DPCGPE - dependiente de Subsecretaria Administrativa), conforman el ámbito institucional no sólo la Dirección (con existencia formal) sino también las Direcciones de línea y áreas en las que se ha organizado.

Departamento Servicio Provincial de Importaciones, también dependiente de la Dirección de Coordinación y Gestión Administrativa. Sus responsabilidades se vinculan con el proceso de adquisiciones, cuando se trata de insumos o tecnología que es preciso importar.

Dirección General de Administración, dependiente de la Subsecretaría Administrativa, interviene en el proceso de adquisiciones debido a que entre sus competencias se encuentra la de programar, controlar y ejecutar la gestión contable, económica y financiera.

Dirección Técnico Administrativa, dependiente de la Subsecretaria de Administración, es responsable de brindar servicios de asesoramiento jurídico.

Otras unidades del Gobierno de la Provincia de Buenos Aires

Subsecretaría de Coordinación con Estados y Organismos de Crédito Internacionales (Ministerio de Economía). Esta Subsecretaría brinda asistencia en la ejecución de proyectos con financiamiento externo a la provincia. Ha sido un articulador central del proyecto BID.

Dirección Provincial de Arquitectura (Ministerio de Infraestructura), en la actualidad no tiene vinculación, pero en ocasiones ha intervenido en los proyectos que involucran la ejecución de obras de infraestructura. La mayoría de las interacciones se vinculan con el proyecto BID.

Honorable Tribunal de Cuentas, es quien realiza las auditorías a los proyectos PNUD.

Unidades dependientes del Poder Ejecutivo Nacional

Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto, tiene una intervención de tipo vinculante. En términos de las particularidades del federalismo constitucional, todo acuerdo y/o convenio entre un estado subnacional y un organismo o agencias de cooperación requiere de su aval.

Ministerio de Salud, en todo lo relativo a políticas, programas y proyectos federales que se implementan en convenio con los gobiernos provinciales.

Agencias de Cooperación, con las que el gobierno provincial firma de convenio para gestión y financiamiento de proyecto del sector salud.

Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), esta articulación es la que dio origen a la DPCGPE. De hecho, la normativa de creación hace exclusiva alusión a los proyectos gestionados por el PNUD.

Banco Interamericano de Desarrollo (BID).

Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI).

Consejo Federal de Inversiones (CFI), que ha adquirido un peso significativo en el último tiempo como financiador de proyectos a través de distintas líneas.

En función de la descripción del ámbito organizativo (ver DAO 2) se observa que el trabajo de la DPCGPE requiere de una fuerte articulación con otras instancias institucionales al interior del Ministerio de Salud y también fuera del mismo. La

extensión del ámbito organizativo pareciera estar más vinculado con la reciente jerarquización de la Dirección, que con la fragmentación de funciones (formales e informales). Es esperable que los distintos procesos de trabajo involucren el trabajo e intervención de distintas unidades.

A partir de los descripto en las actividades anteriores, se produce la sistematización de la información que plasma los principales **objetivos políticos-institucionales** vinculándolos con los principales productos físicos.

Principales objetivos político-institucionales		Principales productos físicos (bienes o servicios)	
1	Promover el desarrollo de programas y proyectos que fortalezcan las capacidades institucionales y/o los lineamientos de acción del Ministerio de Salud (PBA).	1.1	Fuentes de financiamiento externas a la provincia identificadas y disponibles para el desarrollo de programas y proyectos en el área de salud.
		1.2	Acciones de articulación con financiadores y organismos de cooperación realizadas.
		1.3	Asistencia técnica brindada en la formulación y reformulación de programas y proyectos.
2	Garantizar la disponibilidad oportuna de recursos para la efectiva ejecución de los programas y proyectos.	2.1	RRHH contratados para desempeñarse en los programas y proyectos.
		2.2	Pagos gestionados y contratos monitoreados.
		2.3	Adquisición para programas y proyectos gestionadas.
3	Facilitar la adecuada implementación de programas y proyectos en ejecución en el marco del Ministerio de Salud (PBA).	3.1	Asistencia técnica brindada para la ejecución y revisión de programas y proyectos.
		3.2	Asistencia técnica brindada en la diagramación y descripción de procesos de trabajo de programas y proyectos.
		3.3	Informes financieros elaborados.
		3.4	Programas y proyectos seguidos y monitoreados
		3.5	Programas y proyectos evaluados en cuanto a resultado e impacto
		3.6	Información sistematizada y atención realizada según estándares y solicitud de los auditores

Tabla 1: Relación entre objetivos político- estratégicos y productos⁵

⁵Para mayor detalle ver DAO 1, en Anexo.

Estructura organizativa de la DPCGPE

En la actualidad, la estructura de la DPCGPE se organiza a partir de una primera apertura en tres Direcciones: una, de Administración y finanzas, otra de Contrataciones y otra de Monitoreo. La de **Administración y Finanzas y la de Contrataciones** desarrolla funciones vinculadas con el segundo de los objetivos definidos, el que apunta a garantizar la disponibilidad oportuna de recursos (humanos, tecnología y otros insumos), la ejecución de los procesos de compra y adquisición y la gestión de pagos. En tanto, la **de Monitoreo** tiene responsabilidad primaria sobre los productos relativos a alcanzar el primero de los objetivos, orientado a promover el desarrollo de programas y proyectos a través de la articulación con financiadores y agencias de cooperación, así como en la asistencia a la formulación del proyecto. Asimismo, esta Dirección tiene una responsabilidad primaria sobre la mayoría de los productos asociados con el tercero de los objetivos, orientado a facilitar la adecuada implementación de programas y proyectos.

Tal como se observa en el organigrama (figura 2) la **Dirección de Contrataciones** está conformada por dos unidades. Las primera vinculadas con la realización de los procesos de compras y contrataciones de servicios, mientras que la tercera tiene responsabilidades en lo concerniente a la contratación de RRHH. En tanto la **Dirección de Monitoreo** tiene responsabilidad en la identificación de líneas de financiamiento y el diseño y formulación de programas y proyectos y, como responsabilidad no formal aun, es en la supervisión y coordinación ejecutiva del trabajo realizado por los programas y proyectos.

Figura 2: Estructura informal de funcionamiento DPCGPE



En términos de los principales procesos de trabajo⁶, se observa una clara distinción de responsabilidades entre las dos Directores y sus áreas dependientes. Esto es un indicador de una apropiada distribución interna de

⁶Para mayor detalle ver DAO 3, en Anexo.

responsabilidades puesto que los esquemas con una menor fragmentación de responsabilidades reducen los costos de transacción y facilitan la gestión intra-institucional.

Debe tenerse en cuenta que, en esta etapa, dicha sistematización se realiza por parte del equipo capacitador con todo lo relevado en las entrevistas, el material documental y en las consultas por mail con los integrantes de los equipos.

La validación de toda esta sistematización se realiza en la etapa 2, con los equipos de trabajo. Es por ello que las imágenes de las matrices DAO se incluyen la siguiente etapa.

Es importante destacar que toda la matriz DAO será quien da el sustento para la confección de la Matriz de Producción Externa, que también se describe en la etapa 2.

ETAPA 2

Durante esta etapa se realizó parte de la capacitación que implica dar a conocer a todos los miembros de la Dirección el qué y el cómo de lo que se estará trabajando con toda la información relevada.

También fue una etapa donde se trabajó con los miembros de los equipos, contenidos para completar las tablas y matrices mencionadas en la etapa 1, para validar la información volcada en ellas.

Cabe mencionar que todas las actividades iniciadas durante esta etapa fueron finalizadas en el siguiente informe. Por lo cual en esta etapa solo incorporó algunas de las matrices trabajadas, y algunas conclusiones acerca de las mismas.

Para el inicio de esta etapa se acordaron encuentros teórico- prácticos con modalidad taller para los equipos de trabajo. El esquema probable para los encuentros se definió y acordó con los directores de la siguiente manera:

	1er Encuentro. Taller sobre DEO/DAO	2do Encuentro Ajuste Matriz DAO	3er Encuentro Capacitación y taller MPE	4to Encuentro Ajuste MPE
DPCGPE	12/9/2023	19/9/2023	29/09/2023	9/10/2023

Esta etapa incluye las actividades:

Actividad 2.1. Capacitación y taller sobre DAO. (1er Encuentro)

Actividad 2.2 Capacitación Taller sobre la Matriz de Producción Externa. (3er Encuentro)

Actividad 2.3. Ajuste y descripción de la DAO (2do Encuentro)

Actividad 2.4. Diseño de una MPE de la Dirección. (4to Encuentro)

La modalidad en la que se plantean los encuentros y las actividades, se debe a que se pretende dar a conocer la base teórica de una matriz para la luego dar sustento a la matriz a la que se hizo referencia y su validación de una manera práctica; antes de continuar con los aspectos conceptuales de la segunda matriz.

Actividad 2.1

Capacitación y taller sobre DAO.

En el mes de septiembre se dio inicio a las capacitaciones para los miembros de la dirección.

En función de la demanda de la Dirección Provincial, dicha capacitación pretende transmitir a los equipos de la dirección los conocimientos necesarios para que puedan utilizar las herramientas que permitan detectar los déficits de capacidades institucionales, cuando ellos lo crean necesario. Es por ello que se realizan estos encuentros, que permiten transmitir aspectos conceptuales reforzados con la práctica misma de su organización.

Los encuentros de capacitación fueron presenciales y se realizaron en la Escuela de Salud Floreal Ferrara, en un aula que el Ministerio de Salud destinó a tal fin, con una duración de 3 hrs, con una pausa de 15 min.

El taller de Capacitación fue para todos los miembros de la Dirección. Al primer encuentro asistieron la mayoría de los empleados (25 de un total de 33).

Se hizo una presentación del equipo capacitador, y también se presentaron los asistentes diciendo al sector que pertenecían y la tarea que realizaban.

El equipo capacitador hizo una presentación en PPT (Anexo 4) con los alcances de la asistencia técnica, con la propuesta de trabajo para los próximos encuentros y con algunos aspectos conceptuales.

Esta presentación incorpora, además de la presentación de la forma de trabajo, y del equipo. conceptos teóricos tales como:

Capacidad estatal

Capacidad institucional

Dimensiones analíticas

El concepto de Contexto: y sus factores:

Factores económicos

Factores políticos

Factores sociales

*A su vez se explica el Cómo medir la capacidad Institucional. Dado que existe una gran dificultad para medir la capacidad, esta se realiza a través de los **Déficit** de capacidades, es decir identificando los problemas que dificultan la generación de valor externo y organizacional para el logro de los objetivos principales de las organizaciones.*

Se explica luego el cómo y dónde se detectan los déficits. Ello implicó abordar otros conceptos como la generación de valor y el de “Críticidad”.

En la presentación también se abordó el proceso la descripción de la metodología, con sus cuatro fases y el análisis que cada una de ella representa.

Fase 1 PATRON DE COMPARACIÓN. Implica un análisis del modelo de gestión y de la orientación Política – Estratégica

Fase 2 ANÁLISIS DE CAUSAS. Implica una valoración de criticidad e identificación de Causas de los procesos, teniendo en cuenta el factor Humano y el factor Organizacional.

Fase 3 EVALUACIÓN DE DÉFICIT DE CAPACIDAD. Análisis de niveles de déficit y criticidad de los procesos.

Fase 4 ELABORACIÓN DEL PLAN DE MEJORA. Identificación de acciones de mejora.

Se describieron y mostraron la Matriz DAO.

Se explicaron los 5 DAOS sobre los cual se trabajarían, con detenimiento e indicando conceptos y columnas que se deberían rellenar a medida que se obtiene información, para cada uno de ellos.

A medida que se avanzaba con los conceptos teóricos, se validaban los datos ya completados en las planillas enviadas por mail a los responsables (Anexo 2).

La mayoría de los conceptos abordados fueron tomados del autor Oszlak Oscar y Orellana Edgardo (1993). “El Análisis de la Capacidad Institucional.

Actividad 2.2

Capacitación Taller sobre la Matriz de Producción Externa.

Al igual que a la capacitación y taller sobre DAO, en esta ocasión también asistieron los integrantes de las diferentes direcciones. La misma se realizó en la sede de la Escuela de Gobierno en Salud Florean Ferrara, y tuvo una duración de 3 hrs.

En este caso la capacitación versó sobre los conceptos que incorpora y utiliza la matriz, así como de sus variables. Sin embargo, se hizo una mención a los conceptos previos necesarios, visto en el taller anterior. Para esta capacitación también se utilizó una presentación en Power Point (**Anexo 6**).

*En esta presentación se aborda los objetivos y las utilidades de la matriz. Para ello debieron incorporar conceptos como **productos externos, resultados y efectos**.*

A su vez se repasaron los conceptos Misión y rol institucional.

Se trabajó el concepto de Destinatarios, que implica acercarse a los conceptos de usuario, beneficiarios directos, inmediatos y mediatos

Se trabajó sobre concepto de Ámbito Organizativo dado que éste será el ámbito en el cual se aplique la matriz.

Habiendo avanzado sobre estos conceptos, se procedió a trabajar sobre los doce pasos que se realizan para realizar la matriz y su análisis.

. Identificar el ámbito de aplicación de la Matriz de Producción Externa-

MPE

2. Decidir si la Matriz de Producción Externa se referirá a la situación real, formal, deseable o proyecto

3. Clasificar los productos según categorías analíticas

4. Registrar los resultados según productos y asigne peso a los mismos
5. Clasificar los destinatarios según categorías
6. Identificar el carácter de las relaciones producto/resultado - usuario
7. Calificar la prioridad institucional de las relaciones: producto/resultado, usuario/beneficiario directo
8. Identificar los principales efectos a los que contribuyen los resultados
9. Generar la Matriz de Producción Externa
10. Identificar los efectos de segundo nivel
11. Identificar los principales beneficiarios
12. Analizar la Matriz de Producción Externa

Es aquí donde se presentan y comienzan a utilizar los cuadros y planillas de “La Descripción del Ámbito. Organizativo DAO”

. En esta presentación en particular se trabaja sobre el

DAO 1, OBJETIVOS, PRODUCTOS Y DESTINATARIOS DEL ÁMBITO ORGANIZATIVO

DAO2, CONFIGURACIÓN DEL ÁMBITO ORGANIZATIVO

Y DAO 3, MATRIZ DE CORRESPONSABILIDAD DEL ÁMBITO ORGANIZATIVO

Si bien la jornada tuvo un bloque teórico, la segunda parte del encuentro se desarrolló de manera más práctica, con la interacción activa de los participantes, cuestión fundamental para poner en práctica los conceptos aprendidos en ambas jornadas de capacitación.

Todos los contenidos volcados en la capacitación fueron enviados vía correo electrónico a las direcciones, ya sean las presentaciones como la bibliografía utilizada.

En este taller se dejaron las consignas definidas para el próximo encuentro que tendría un carácter más práctico en el sentido de la producción misma de las matrices y la validación de su contenido.

Si bien estos talleres se iniciaron en el mes de septiembre, durante el mes de octubre se repasaron conceptos de este primer encuentro, se retomaron

imágenes de la presentación (PPT) necesarios para continuar completando los cuadros que dan sustento a la Matriz de Producción externa.

Se profundizó los conceptos de la Matriz DAO. Y se validaron datos que habían sido observados en los encuentros previos.

En el mes de octubre se terminó de confeccionar el DAO6. En este mes se procesó toda la información recabada durante la validación, que fue el soporte de la Matriz DAO. (Anexo A)

Actividad 2.3

Ajuste y descripción de la DAO

Con la información relevada y analizada en la etapa uno se realizó una aproximación de la Matriz DAO (Anexo 5). Por su parte, el desarrollo de los talleres permitió validar y ajustar dichas matrices.

En esta instancia se comenzó a sistematizar los procesos de gestión diferenciándolos por áreas. Ponderándolos según objetivos y productos.

En función de todos los procesos citados por las áreas y los objetivos definidos, se confeccionó la siguiente tabla:

PROCESOS DE GESTION			DPCGDE							
Tipo										
Objetivo	Producto	Descripción de los procesos de gestión	4	5	6	7	8	9	10	11
			Dirección P	Coord. de Adm. Financiera	Área de RRHH	Área Adquis.	Área Financiera	Coordinación Técnica	Área de Formulación	Área de Ejecución
1	1	Búsqueda de fuentes de financiamiento externas a la provincia.	P					P		
1	2	Articulación con financiadores y organismos de cooperación.	P	P				P	P	
1	3	Asistencia técnica en la formulación y reformulación de programas y proyectos.	Iv					P	P	
2	1	Contratación de RRHH para desempeñarse en los programas y proyectos.	Iv	P	P					
2	2	Gestión de pagos y seguimiento de contratos.	Iv	P	P					
2	3	Gestión de adquisiciones para programas y proyectos.	Iv	P		P				
3	1	Asistencia técnica para la ejecución y revisión de programas y proyectos.	Iv	P			P	P		P
3	2	Asistencia técnica en la diagramación y descripción de procesos de trabajo.						C	P	
3	3	Elaboración de informes financieros.	Iv	P			P			
3	4	Seguimiento de los programas y proyectos.	C					P		P
3	5	Evaluación de programas y proyectos	C					P		P
3	6	Sistematización de la información y atención de los auditores	C	P	P	P	P	Iv		
	I1	Coordinación institucional.	P	p				P		
	I2	Asesoramiento jurídico.								
	I3	Elaboración de proyecciones de gastos y previsiones presupuestarias.	C	P			P			
	I4	Registración presupuestaria y contable.	C	P			P			
	I5	Seguimiento de ordenes de pago.		C			P			
	O1	Capacitación del personal de la DPCGP en temáticas específicas.	P	P				P		
	O2	Desarrollo de actividades de fortalecimiento institucional de DPCGPE.	P					P	P	

Tabla 1.

P: Producción", Iv: Intervención" y C: "Control".

La participación de los miembros de los equipos de las direcciones fue de gran aporte para la conformación de las tablas y conclusiones a las que se arribaron en esta actividad, ya que se fueron enumerando los proceso que cada una de las áreas realizaba y corrigiendo sobre los relevamientos previos.

La tabla menciona un conjunto amplio de procesos relacionados con los objetivos institucionales. Sin embargo, no todos los procesos se realizan con la misma intensidad (continuidad en el tiempo) ni tienen la misma relevancia institucional. Por ejemplo, la búsqueda de financiamiento externo a la provincia (1.1), condicionada por la disponibilidad de fuentes, requiere de un trabajo continuado en la identificación de las fuentes, así como también de la creación de condiciones para la ampliación de potenciales fuentes. La poca variedad entre los financiadores de proyectos en ejecución muestra que el trabajo que se realiza

tiene más que ver con la “explotación” de fuentes identificadas que con la apertura de nuevas líneas (ver tabla 3).

La mayoría de los procesos de gestión interna son desarrollados por un área Financiera, bajo la supervisión y control de la Dirección de Finanzas. En cuanto al proceso de asesoramiento jurídico, el mismo lo realiza una profesional de la Dirección de Contrataciones, y en ocasiones se solicita colaboración a otras Direcciones de la Subsecretaría. Esto resulta apropiado puesto que el volumen de demandas específicas vinculadas con este tipo de asistencia no amerita la creación de una unidad o de un rol con estas responsabilidades. Sin embargo, se destaca la relevancia de sostener este tipo de intercambios con un mismo funcionario dentro del área centralizada con responsabilidades en la gestión (Departamento de Coordinación de Servicios Técnicos y Administrativos). Por último, se identificaron dos procesos de producción organizacional. Ambos procesos se desarrollan en función de la detección de necesidades específicas. En el último año, se ha trabajado en la consolidación institucional y, por lo tanto, se desarrollaron actividades vinculadas con la capacitación del personal (O1) y la reflexión sobre el diseño institucional y estandarización de algunos procesos de trabajo (O2), que permitieron la reestructuración de la DPCGPE.

En cuanto a los procesos de producción externa, la mayor articulación entre unidades de la DPCGPE es la que se requiere en relación con la articulación con los financiadores y organismos de cooperación (1.2, en tabla 2). No obstante, ese proceso es liderado por la máxima autoridad institucional y el tipo de articulación que se desarrolla desde la Dirección Técnica difiere de la realizada por la Dirección de Finanzas. Tal distinción, aun cuando no se encuentra formalizada, resulta muy clara internamente. Algo similar ocurre en relación con el proceso de asistencia técnica para la ejecución y revisión de programas y proyectos (3.1). En este caso, el trabajo de la Dirección de Finanzas y áreas dependientes se vincula con el conocimiento de los procesos particulares de cada una de las agencias de financiamiento y/o cooperación y los esquemas para la sistematización de la información financiera. Entretanto, la Dirección de Monitoreo y sus áreas dependientes trabajan brindando asistencia en la revisión de la definición de metas y actividades. Por último, del trabajo de sistematización de la información y atención de los auditores (3.6), participan varias áreas. No obstante, por las características del proceso, el mismo es liderado por la Dirección de Monitoreo de una manera reciente. Debería considerarse que en con la última estructura se ha jerarquizado al área de Monitoreo, y la misma conoce y establece las pautas específicas de trabajo para estos casos. De todos modos, en este proceso, la ejecución técnica tiene un rol de intervención que se ajusta, fundamentalmente, a los requerimientos de la entidad auditora

A su vez, la primera etapa permitió sistematizar las prioridades institucionales reales y proyectadas, componente esencial de DAO.

Objetivos político-estratégicos	Usuarios			Puntaje Directo	Puntaje Ponderado
	Gobierno provincial	Gobiernos Locales	Organismos con atribuciones de control y fiscalización		
2 Garantizar la disponibilidad oportuna de recursos para la efectiva ejecución de los programas y proyectos.	Disponibilidad oportuna de personal idóneo. Cumplimiento oportuno de pagos. Transparencia del proceso de contratación. Garantía de regularidad en la disponibilidad de recursos. Disponibilidad oportuna de bienes, insumos y tecnología biomédica identificados como necesarios.	Disponibilidad oportuna de personal idóneo. Cumplimiento oportuno de pagos. Transparencia del proceso de contratación. Garantía de regularidad en la disponibilidad de recursos. Disponibilidad oportuna de bienes, insumos y tecnología biomédica identificados como necesarios.		59	42
1 Promover el desarrollo de programas y proyectos que fortalezcan las capacidades institucionales y/o los lineamientos de acción del Ministerio de Salud (PBA).	Acceso a información sobre fuentes alternativas de financiamiento externo. Obtención de financiamiento para el desarrollo de distintas acciones. Direccionamiento adecuado del financiamiento, en función de los lineamientos estratégicos y operativos provinciales y el cumplimiento de las condiciones de financiamiento. Vinculación de las distintas áreas con el financiamiento obtenido. Transferencia de conocimientos sobre técnicas e instrumentos de formulación. Mejora de las capacidades técnicas para la formulación y reformulación pyp. Mejora de las capacidades técnicas de reformulación de pyp, acorde a instrumentos definidos por los organismos de cooperación.			42	37
3 Facilitar la adecuada implementación de programas y proyectos en ejecución en el marco del Ministerio de Salud (PBA).	Mejora de las capacidades técnicas para la ejecución y revisión efectiva de pyp. Uso más eficiente de los recursos. Estandarización de procesos orientada a un uso adecuado de recursos para el logro oportuno de productos. Disponibilidad oportuna de información financiera para la gestión institucional y el monitoreo y evaluación. Mejora en la información disponible para la toma de decisiones institucionales. Aumento de transparencia en uso de recursos públicos.		Disponibilidad oportuna de información financiera para la gestión institucional y el monitoreo y evaluación. Cumplimiento normativa provincial. Cumplimiento normativa y estándares definidos en los acuerdos y convenios, con la expectativa de una devolución positiva que habilite la ejecución de recursos. Aumento de transparencia en uso de recursos públicos.	46	27
Puntaje Directo	117	20	10		
Puntaje Ponderado	85,6	14,2	6,2		

Tabla 2: Prioridades institucionales (proyectada)

En términos más específicos, los productos que resultaron priorizados a partir de sus transacciones se asocian con:

La contratación oportuna de RRHH (2.1)

La identificación y disponibilidad de financiamiento externo (1.1)

La articulación con los financiadores (1.2)

Adquisición de bienes, insumos y tecnología biomédica (2.3)

Un segundo grupo de productos priorizados son:

Pagos gestionados y contratos monitoreados (2.2)

Informes financieros elaborados (3.3)

Asistencia técnica brindada en la formulación y reformulación de programas y proyectos (1.3)

Asistencia técnica brindada para la ejecución y revisión de programas y proyectos (3.1)

Finalmente, los menos relevantes y que definen la misión complementaria son:

Programas y proyectos seguidos y monitoreados (3.4)

Programas y proyectos evaluados en cuanto a resultado e impacto (3.5)

Información sistematizada y atención realizada según estándares y solicitud de los auditores (3.6)

Asistencia técnica brindada en la diagramación y descripción de procesos de trabajo de programas y proyectos (3.2)

La priorización de productos proyectada difiere parcialmente de la situación observada. Si bien entre los productos priorizados se menciona la identificación y disponibilidad de financiamiento externo (1.1) como una prioridad institucional, al mirar la disponibilidad de recursos humanos y el tipo de tareas desarrolladas en este sentido, no pareciera asignarse la relevancia asignada. La articulación con los financiadores (1.2), es otro proceso que parecería necesario reforzar en virtud de “acercar” la institución actual a la deseada. Otros productos sobre los que no se ha avanzado demasiado en la actualidad, por ejemplo, el seguimiento, monitoreo y evaluación de los programas y proyectos (3.4 y 3.5) tampoco tienen mucha relevancia (y definen la misión complementaria), en la institucionalidad proyectada.

En relación con los usuarios de las acciones de la DPCGPE, la prioridad se encuentra en las unidades del Gobierno Provincial (A). Esta orientación es previsible puesto que la Dirección se define, dentro de la estructura ministerial, como una instancia de apoyo. La orientación institucional apunta a consolidar las capacidades de esas instancias para cumplir con sus responsabilidades respecto del sistema de salud provincial.

Las prioridades institucionales, claramente, son:

Programas y proyectos de salud (A3)

Áreas sustantivas (A1) y de apoyo (A2) del Ministerio de Salud

En un segundo grupo de prioridades podemos identificar a:

Efectores de salud (A4)

Centros de Atención de salud (B2)

Subsecretarías (o áreas) de salud de los municipios (B1)

Finalmente, los usuarios menos relevantes son:

Organismos financiadores y/o agencias de cooperación (2)

Organismos de control provincial (C1)

Estos dos usuarios reciben, en forma exclusiva, un tipo de producto institucional y se trata, en realidad, de una obligación formal que en el caso de los organismos financiadores y/o agencias de cooperación es un requisito para la ejecución de los fondos.

La priorización proyectada de usuarios no difiere de la realmente observada. No se planea la incorporación de nuevos usuarios, aunque se proyecta en el mediano plazo la ampliación de algunas transacciones específicas.

Con esta información analizada y validada con los integrantes de los equipos se fueron cerrando los DAO proyectados por el equipo capacitador durante la etapa^{1.7}

⁷ Las matrices Excel del DAO pueden verse en Anexo 5

DAO 1 - OBJETIVOS, PRODUCTOS Y DESTINATARIOS DEL ÁMBITO ORGANIZATIVO

PRINCIPALES OBJETIVOS POLÍTICOS Y ESTRATÉGICOS		RELACIÓN PRODUCTO - DESTINARIO															
		Principales productos físicos (bienes o servicios) correspondientes a cada objetivo	Principales destinatarios														
			Gobierno provincial				Gov. Locales		O. atrib. control		Comu- nidad						
			A1	A2	A3	A4	B1	B2	C1	C2	D1	D2					
1	Promover el desarrollo de programas y proyectos que fortalezcan las capacidades institucionales y/o los lineamientos de acción del Ministerio de Salud (PBA).	1.1	Fuentes de financiamiento externas a la provincia identificadas y disponibles para el desarrollo de programas y proyectos en el área de salud.					Us.	Us.	Bln.	Us.	Bln.	Bln.				
	1.2	Acciones de articulación con financiadores y organismos de cooperación realizadas.					Us.	Us.	Bln.	Us.	Bln.	Bln.					
	1.3	Asistencia técnica brindada en la formulación y reformulación de programas y proyectos.					Us.	Us.	Bln.	Us.	Bln.	Bln.					
2	Garantizar la disponibilidad oportuna de recursos para la efectiva ejecución de los programas y proyectos.	2.1	RRHH contratados para desempeñarse en los programas y proyectos.					Us.	Us.	Bln.	Us.	Us.	Us.			Bln.	Bln.
		2.2	Pagos gestionados y contratos monitoreados.					Us.	Us.	Bln.	Us.	Us.	Us.			Bln.	Bln.
		2.3	Adquisición para programas y proyectos gestionadas.					Us.	Us.	Us.	Us.	Us.	Us.			Bln.	Bln.
3	Facilitar la adecuada implementación de programas y proyectos en ejecución en el marco del Ministerio de Salud (PBA).	3.1	Asistencia técnica brindada para la ejecución y revisión de programas y proyectos.					Us.	Us.		Us.						
		3.2	Asistencia técnica brindada en la diagramación y descripción de procesos de trabajo de programas y proyectos.					Us.	Us.		Us.						
		3.3	Informes financieros elaborados.					Us.	Us.		Us.						Us.
		3.4	Programas y proyectos seguidos y monitoreados					Us.	Us.		Us.	Bln.	Bln.			Bln.	Bln.
		3.5	Programas y proyectos evaluados en cuanto a resultado e impacto					Us.	Us.		Us.	Bln.	Bln.			Bln.	Bln.
		3.6	Información sistematizada y atención realizada según estándares y solicitud de los auditores											Us.	Us.	Bln.	Bln.

USUARIOS (Us) Y BENEFICIARIOS INMEDIATOS DE LOS PRODUCTOS FÍSICOS (B.In)

Agrupamiento	Descripción
A Gobierno provincial	A1 Áreas sustantivas del Ministerio de Salud
	A2 Áreas de apoyo del Ministerio de Salud
	A3 Efectores de salud
	A4 Programas y proyectos de salud
B Gobiernos locales	B1 Subsecretarías de Salud municipales
	B2 Centros de Atención a la Salud
C Organismos con atribuciones de control y fiscal.	C1 Organismos de control provincial
	C2 Organismos financiadores y/o agencias de cooperación
D Comunidad	D1 Habitantes de la PBA
	D2 Habitantes del resto del país.

DAO 2

DAO 2 - CONFIGURACION DEL AMBITO ORGANIZATIVO+B1:S23																		
ORG. PARTICIPANTES AO		UNIDADES RESPONSABLES		TIPO DE VINCULACIÓN CON EL ÁMBITO ORGANIZATIVO							PRINCIPALES FUNCIONES DE LAS UNIDADES EN EL AMBITO ORGANIZATIVO							
Nº	Denominación			Nº	Denominación	Nº unidad a la que rinde cuentas en el AO	Dependencia jerárquica	Responsabilización ad hoc	Aclaración de lo registrado u otros casos	Normativas vigentes	Convenio ad hoc	Aclaración de lo registrado u otro caso	Conducción política	Gerencia y coordinación	Ejec y apoyo a la producción externa	Adm. y prod. interna	Aclaración de lo registrado u otro caso	
1	Ministerio de Salud	1	Unidad Ministro			x							x					
		1.1	Subsecretaría Administrativa	1		x							x					
		1.1.1	Dirección de Gestión Administrativa	1.1		x								x				
		1.1.1.1	Dirección Provincial de Coordinación general de Proyectos Especiales (DPCGPE)	1.1.1		x	Núcleo del ámbito organizativo. Tiene dependencia formal por • DECRE-2022-1181-GDEBA-GP							x				
		1.1.1.1.1	Dirección de Finanzas	1.1.1.1		x	Designación por resolución.							x				
		1.1.1.1.1.1	Dirección de Contrataciones	1.1.1.1.1		x									x			
		1.1.1.1.1.2	Área de Adquisiciones	1.1.1.1.1		x		Áreas funcionales, creación informal							x			
		1.1.1.1.1.3	Área RRHH	1.1.1.1.1		x	Designación por resolución								x			
		1.1.1.1.2	Dirección de Monitoreo	1.1.1.1		x									x			
		1.1.1.1.2.1	Área de Formulación	1.1.1.1.2		x										x		
		1.1.1.1.2.2	Área de Ejecución	1.1.1.1.2		x										x		
		1.1.1.2	Departamento Servicio Provincial de Importaciones	1.1.1.2		x	Interviene en la gestión de compras y servicios que se realiza en el exterior, asesorando sobre las normas vigentes en materia de importaciones y realizando las gestiones necesarias.										x	
		1.1.2	Dirección General de Administración	1.1		x	Programa, controla y ejecuta la gestión contable, económica y financiera.											
		1.1.2.1	Dirección de Servicios Técnicos y Administrativos	1.1.2		x	Brinda asistencia en la elaboración y propuesta de normas, notas y convenios, verificando el estricto cumplimiento de las normas legales de aplicación.										x	
		1.1.2.1.1	Departamento de Coordinación de Servicios Técnicos y Administrativos	1.1.2.1		x	Brinda asistencia jurídica.										x	
2	Ministerio Economía	2.1	Subsecretaría de Coordinación con Estados y Organismos de Crédito Internacionales	2					x	Asistencia a la ejecución de proyectos con financiamiento externo a la provincia						x	En el marco del AO se desempeñan brindando asistencia a la DPCGPE para la ejecución de proyectos.	
3	Ministerio Infraestructura	3.1	Dirección Provincial de Arquitectura	3					x	Apoyo a la ejecución de proyectos que involucran obras de infraestructura						x		
4	Asesoría General de Gobierno	4	Asesoría General de Gobierno	4					x	Brinda asesoramiento a la ejecución de procesos al interior de la provincia (interpretación jurídica; procedencia/improcedencia; compras)						x		
5	Presidencia de la Nación	5.1	Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto	5					x	Interviene en todas las acciones que involucren convenios con org. Internacionales		x					Establece políticas y realiza seguimiento de los acuerdos con organismos internacionales	
		5.2	Ministerio de Salud	5						x	Firma de convenios para la participación de la provincia en programas nacionales		x				Articula la implementación de políticas públicas conjuntas con la provincia.	
6	Agencias de Cooperación	6.1	PNUD	6.1						x	Firma de convenio para gestión de proyecto en su marco institucional.			x			Establecen y dan seguimiento al cumplimiento de las pautas de gestión de los proyectos.	
		6.2	BID	6.2										x				
		6.3	OEI	6.3						x				x				
		6.4	CFI	6.4							x	Financiadores de proyectos, a través de la firma de convenios por proyecto.				x		

DAO 3 - MATRIZ DE CORRESPONSABILIDAD DEL **AMBITO ORGANIZATIVO**

PROCESOS DE GESTION				CONFIGURACION DE UNIDADES ORGANIZATIVAS SEGÚN DAO 2																								
Tipo				Descripción de los procesos de gestión (Los procesos de producción externa se corresponden a los productos identificados en el DAO 1)	Estado Provincial																		Estado Nacional		Agencias de Coop.			
Prod. Ext.			1		2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	
Objetivo	Producto	Gestión interna	Desarrollo organizacional		Unidad Ministro	Subs. Administrat.	Dir. de Coord. y Gestión Adm.	DPCGPE	Dirección de Contrataciones	Área de RRHH	Área Adquis.	Dirección de Finanzas	Dirección de Monitoreo	Área de Formación	Área de Ejecución	Depto. Servicio Prov. Importac.	Dirección General de Administración	Dir. de Servicios Técnicos y Admin.	Dep. Coord. Serv. Técn. y Admin.	SCEOCI	Ministerio Infraestructura	Asesoría Gral de Gobierno	MREyC	Ministerio de Salud	PNUD	BID	OEI	CFI
1	1			Búsqueda de fuentes de financiamiento externas a la provincia.	C	C	C	P				P																
1	2			Articulación con financiadores y organismos de cooperación.	C	C		P	P			P	P						Iv				Iv					
1	3			Asistencia técnica en la formulación y reformulación de programas y proyectos.	Iv	C	C	Iv				P	P						Iv				Iv	P	Iv	Iv	Iv	Iv
2	1			Contratación de RRHH para desempeñarse en los programas y proyectos.			C	Iv	P	P									Iv				Iv		Iv	Iv	Iv	
2	2			Gestión de pagos y seguimiento de contratos.			C	Iv	P	P									P				C	C	C	C	P	
2	3			Gestión de adquisiciones para programas y proyectos.		Iv	Iv	Iv	P		P				Iv	Iv	Inv		Iv	P	Inv		C	C	P	C	P	
3	1			Asistencia técnica para la ejecución y revisión de programas y proyectos.		Iv	Iv	Iv	P		P	P		P									Iv	Iv	Iv	Iv	Iv	Iv
3	2			Asistencia técnica en la diagramación y descripción de procesos de trabajo.								C	P															
3	3			Elaboración de informes financieros.		C	C	Iv	P		P								Iv				C	C	C	C		
3	4			Seguimiento de los programas y proyectos.		C		C				P		P										C	C	C	C	Iv
3	5			Evaluación de programas y proyectos		C		C				P		P										C	C	C	C	Iv
3	6			Sistematización de la información y atención de los auditores				C	P	P	P	Iv																
	11			Coordinación institucional.		C	C	P	P			P																
	12			Asesoramiento jurídico.														C	P				Iv	Iv	Iv	Iv	Iv	Iv
	13			Elaboración de proyecciones de gastos y previsiones presupuestarias.				C	P		P																	
	14			Registración presupuestaria y contable.				C	P		P																	
	15			Seguimiento de ordenes de pago.					C		P																	
		O1		Capacitación del personal de la DPCGPE en temáticas específicas.				P	P			P																
		O2		Desarrollo de actividades de fortalecimiento institucional de la DPCGPE.				P				P	P															

DAO 4 - RECURSOS HUMANOS ASIGNADOS AL AMBITO ORGANIZATIVO																					
ORGANIZACIÓN PARTICIPANTE:		Ministerio de Salud																			
UNIDADES RESPONSABLES (Según DAO 2)		RR.HH. PROMEDIO TIEMPO COMPLETO					RR.HH. PROMEDIO TIEMPO PARCIAL												TOTALES		
		Conducción y gerencia	Profesional	Técnico	Apoyo	Cant	Conducción y gerencia		Profesional		Técnico		Apoyo		Cant	Cant					
								% tiempo	Total	Cant.	% tiempo	Total	Cant.	% tiempo				Total	Cant.	% tiempo	Total
Nº	Denominación																				
1	Unidad Ministro					0			0,00			0,00			0,00			0,00	0,00	0,00	0,0
2	Subsecretaría Administrativa					0			0,00			0,00			0,00			0,00	0,00	0,00	0,0
3	Dirección de Coordinación y Gestión					0			0,00			0,00			0,00			0,00	0,00	0,00	0,0
4	DPGCGPE	1			4	5			0,00			0,00			0,00	1	50	0,50	0,50	5,50	16,7
5	Dirección de Finanzas	1	2			3			0,00			0,00			0,00			0,00	0,00	3,00	9,1
6	Área de Recursos Humanos			9		9			0,00			0,00			0,00	1	50	0,50	0,50	9,50	28,8
7	Área de Adquisiciones		1	6		7			0,00			0,00			0,00			0,00	0,00	7,00	21,2
8	Área Financiera		1		1	2			0,00			0,00			0,00			0,00	0,00	2,00	6,1
9	Dirección de Monitoreo				1	1	1	75	0,75			0,00			0,00			0,00	0,75	1,75	5,3
10	Área de Formulación			2		2			0,00			0,00			0,00			0,00	0,00	2,00	6,1
11	Área de Ejecución		2			2	1	25	0,25			0,00			0,00			0,00	0,25	2,25	6,8
12	Deplo. Serv. Prov. de Importaciones					0			0,00			0,00			0,00			0,00	0,00	0,00	0,0
13	Dirección General de Administración					0			0,00			0,00			0,00			0,00	0,00	0,00	0,0
14	Dirección de Serv. Técnicos y Admín.					0			0,00			0,00			0,00			0,00	0,00	0,00	0,0
SUBTOTAL ORGANIZACIÓN		2	6	17	6	31			1,00			0,00			0,00			1,00	2,00	33,00	
%		6,1	18,2	51,5	18,2	93,9			3,0			0,0			0,0			3,0	6,1		100,0
AGRUPAMIENTO:		Otras jurisdicciones del Gobierno Provincial																			
15	SCEOGI					0			0,00			0,00			0,00			0,00	0,00	0,00	#REF!
16	Ministerio de Infraestructura					0			0,00			0,00			0,00			0,00	0,00	0,00	0,0
17	Asesoría General de Gobierno					0			0,00			0,00			0,00			0,00	0,00	0,00	0,0
SUBTOTAL ORGANIZACIÓN		0	0	0	0	0			0,00			0,00			0,00			0,00	0,00	0,00	
%		####	####	####	####	####			####			####			####			####	#DIV/0!		#DIV/0!
AGRUPAMIENTO:		Estado Nacional																			
18	Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto					0			0,00			0,00			0,00			0,00	0,00	0,00	#DIV/0!
19	Ministerio de Salud					0			0,00			0,00			0,00			0,00	0,00	0,00	0,0
SUBTOTAL ORGANIZACIÓN		0	0	0	0	0			0,00			0,00			0,00			0,00	0,00	0,00	
%		####	####	####	####	####			####			####			####			####	#DIV/0!		#DIV/0!
ORGANIZACIÓN PARTICIPANTE:		Agencias de Cooperación																			
20	PNUD					0			0,00			0,00			0,00			0,00	0,00	0,00	#DIV/0!
21	BID					0			0,00			0,00			0,00			0,00	0,00	0,00	0,0
22	OEI					0			0,00			0,00			0,00			0,00	0,00	0,00	0,0
23	CFI					0			0,00			0,00			0,00			0,00	0,00	0,00	0,0
SUBTOTAL ORGANIZACIÓN		0	0	0	0	0			0,00			0,00			0,00			0,00	0,00	0,00	
%		####	####	####	####	####			####			####			####			####	#DIV/0!		#DIV/0!
TOTAL ÁMBITO ORGANIZATIVO		#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!			#REF!			#REF!			#REF!			#REF!	#REF!	#REF!	#REF!
		#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!			#REF!			#REF!			#REF!			#REF!	#REF!	#REF!	#REF!

Para el segundo informe, se realizó un análisis de la tabla de procesos y objetivos institucionales, elaborada e incluida en el informe anterior, para utilizar los resultados y conclusiones en la Matriz de Producción Externa.

Con esta actividad se hace referencia a la validación y corrección del DAO, confeccionado con la información obtenida de los talleres anteriores.

Toda la información relevada es sistematizada en la matriz para ser corroborada con los miembros de la Dirección. Es una etapa en la que se hicieron las correcciones necesarias para dar paso a la siguiente.

ANEXO B

DAO 6 - DOCUMENTACION DE RESPALDO DE LA INFORMACION DAO												
Instructivo: 1) Registre la demoninación del soporte documental. 2) Indique el "Tipo de documentación", si se trata del documento de una ley, decreto, resolución, convenio u otro (en cuyo caso debe describir de qué se trata). 3) Registre cual o cuales de las planillas DAO soporta esa documentación y registre observaciones de ser necesario.												
N°	DENOMINACION	TIPO DE DOCUMENTACION				SOPORTE DE DAO N°					OBSERVACIONES	
		Ley	Decreto	Resolución	Convenio	Otro	1	2	3	4		5
1	Decr. 4227/08- Creación de la UCP		x				x	x	x			
2	Decr. 300/11- Estructura del Ministerio de Salud		x				x	x	x			
3	Listado de RRHH de la UCP									x		
4	Informe Parcial- Proy 16/006 junio 2023					Informe de consultoría	x	x	x			
5	Informe Anual- proy 16/006 diciembre 2022					Informe de consultoría	x					
6	Manual Phud					Manual en pagina oficial	x					
7	Instructivos de procedimientos internos para la contratación de personal					Documento Direccion de Adquisiciones			x			
8	Manual Misiones y Funciones UGP- Redes						x	x				
9	Dec											
10												
11												
12												

Actividad 2.4

Diseño de una MPE de la Dirección

Esta actividad comenzó a desarrollarse con todo lo relevado y elabora con las actividades anteriores. Una fuente y soporte para la confección de esta Matriz son todos los DAO ya mencionados y confeccionados.

Fue posible iniciar esta matriz dado que ya se conocía la situación actual de la organización.

Esta actividad se desarrolló por parte de los consultores- capacitadores. La Matriz confeccionada fue luego trabajada y validada en el encuentro del mes de octubre.

MPE-1 - MATRIZ DE PRODUCCIÓN EXTERNA									
Ambito organizativo: Programa GenES Institución coordinadora: Ministerio de Gestión Social y Previsión de la Nación Situación analizada: Situación formal establecida									
PRODUCCIÓN EXTERNA			RESULTADOS DE LAS TRANSACCIONES PRODUCTO-RESULTADO / USUARIO-BENEFICIARIO DIRECTO				PRIORIDAD DE PRODUCTOS Y RESULTADOS	EFECTOS	
Cód	Denominación	Peso	A Desempleados	B Empleadores	C Estado	D ONGs		Primer nivel	Segundo nivel
1			0,0	0,0	0,0		0,0		
							MAYOR		
2					0,0		0,0		
4			0,0	0,0			0,0		
3						0,0	0,0		
							MENOR		
PRIORIDAD DE USUARIOS - BENEFICIARIOS DIRECTOS			# VALORI	# VALORI	# VALORI	# VALORI			
			MAYOR		MENOR				
PRINCIPALES BENEFICIARIOS INMEDIATOS									
PRINCIPALES BENEFICIARIOS MEDIATOS									

Para el segundo informe, se confeccionó la Matriz de Producción Externa (MPE). La misma permitió identificar los principales productos institucionales, hacia quiénes se espera dirigirlos (usuarios), los resultados y efectos esperados. Esta MPE se

realizó sobre la base de la situación actual, pero incorporando una perspectiva tendiente a la definición del proyecto institucional en el marco de la definición de un escenario viable. Dicha matriz es una herramienta de análisis y/ o diseño institucional que permite:

- a) Registrar los productos concretos de las organizaciones (con sus respectivos resultados y efectos).
- b) Los destinatarios de los productos (usuarios y sus respectivos beneficiarios inmediatos y mediatos).
- c) El carácter de las relaciones producto- resultado/ usuario.
- d) La importancia relativa de las relaciones producto- resultado/ usuario para la institución

Todas estas dimensiones han sido tratadas y elaboradas a lo largo de los encuentros anteriores (conformación de DAOs, Primer informe)

Esta actividad comenzó a desarrollarse con todo lo relevado y elaborado durante las actividades anteriores. Todos los DAO mencionados y confeccionados fueron fuente y soporte para la confección de esta Matriz. Ya que para ello se necesitaba conocer la situación actual, producto de la etapa anterior.

En esta instancia se comenzó a trabajar en función de lo que define la “Guía de Elaboración MPE” sobre la matriz MPE (Anexo C).

Esta actividad es desarrollada por parte de los consultores- capacitadores.

Durante el Taller de Validación se trabajó sobre la priorización de interacciones producto- usuario en la DPCGPE. De esta forma, se pudo realizar una práctica asistida sobre el instrumento propuesto. Asimismo, este taller con el equipo permitió ajustar la identificación de productos y usuarios relacionados con la Dirección, definir los resultados que surgen de esas “transacciones” y debatir sobre las prioridades institucionales en un mediano plazo⁸.

Como resultado de estas instancias de formación se elaboró una MPE (**Anexo D**), sobre la cual se construirá la proyección institucional de “¿A dónde se quiere ir?

⁸ Respecto de este último punto, considerando específicamente el tipo de rol institucional que desempeñan los participantes del Taller.

RELACIÓN PRODUCTO - DESTINATARIO										Puntaje directo	Puntaje ponderado
Principales productos físicos (bienes, servicios o derechos que garantiza)	Ponderación producto (0 a 100)	Gobierno provincial				Gob. Locales		Organismos con atribuciones de control y fiscalización			
		Áreas sustativas del Ministerio de Salud	Áreas de apoyo del Ministerio de Salud	Efectores de salud	Programas y proyectos de salud	Subsecretaría de Salud de los municipios	Centros de Atención de Salud	Organismos de control provincial	Organismos financiadores y/o agencias de cooperación		
1.1 Fuentes de financiamiento externas a la provincia identificadas y disponibles para el desarrollo de programas y proyectos en el área de salud.	100	Acceso a información sobre fuentes alternativas de financiamiento externo. Obtención de financiamiento para el desarrollo de distintas acciones.	Acceso a información sobre fuentes alternativas de financiamiento externo. Obtención de financiamiento para el desarrollo de acciones.		Acceso a información sobre fuentes alternativas de financiamiento externo. Obtención de financiamiento para el desarrollo de acciones.						
		5	5		5					15	15
1.2 Acciones de articulación con financiadores y organismos de cooperación realizadas.	90	Direccionamiento adecuado del financiamiento, en función de los lineamientos estratégicos y operativos provinciales y el cumplimiento de las condiciones de financiamiento. Vinculación de las distintas áreas con el financiamiento obtenido.	Direccionamiento adecuado del financiamiento, en función de los lineamientos estratégicos y operativos provinciales y el cumplimiento de las condiciones de financiamiento. Vinculación de las distintas áreas con el financiamiento obtenido.		Direccionamiento adecuado del financiamiento, en función de los lineamientos estratégicos y operativos provinciales y el cumplimiento de las condiciones de financiamiento. Vinculación de las distintas áreas con el financiamiento obtenido.						
		5	5		5					15	14
1.3 Asistencia técnica brindada en la formulación y reformulación de programas y proyectos.	70	Transferencia de conocimientos sobre técnicas e instrumentos de formulación de progr. y proy. Mejora de las capacidades técnicas para la formulación y reformulación de programas y proyectos.	Transferencia de conocimientos sobre técnicas e instrumentos de formulación de progr. y proy. Mejora de las capacidades técnicas para la formulación y reformulación de programas y proyectos.		Mejora de las capacidades técnicas de reformulación de programas y proyectos, acorde a instrumentos definidos por los organismos financiadores/ donantes/ de cooperación.						
		4	4		4					12	8,4
2.1 RRHH contratados para desempeñarse en los programas y proyectos.	80	Disponibilidad oportuna de personal idóneo	Disponibilidad oportuna de personal idóneo	Disponibilidad oportuna de personal idóneo	Disponibilidad oportuna de personal idóneo	Disponibilidad oportuna de personal idóneo	Disponibilidad oportuna de personal idóneo				
		4	4	4	4	4	4			24	19
2.2 Pagos gestionados y contratos monitoreados.	60	Cumplimiento oportuno de pagos. Transparencia del proceso de contratación. Garantía de regularidad en la disponibilidad de recursos.	Cumplimiento oportuno de pagos. Transparencia del proceso de contratación. Garantía de regularidad en la disponibilidad de recursos.	Cumplimiento oportuno de pagos. Transparencia del proceso de contratación. Garantía de regularidad en la disponibilidad de recursos.	Cumplimiento oportuno de pagos. Transparencia del proceso de contratación. Garantía de regularidad en la disponibilidad de recursos.	Cumplimiento oportuno de pagos. Transparencia del proceso de contratación. Garantía de regularidad en la disponibilidad de recursos.	Cumplimiento oportuno de pagos. Transparencia del proceso de contratación. Garantía de regularidad en la disponibilidad de recursos.				
		3	3	3	3	3	3			18	11
2.3 Adquisición de bienes, insumos y tecnología biomédica.	70	Disponibilidad oportuna de bienes e reusmos identificados como necesarios.	Disponibilidad oportuna de bienes e insumos identificados como necesarios.	Disponibilidad oportuna de bienes, insumos y tecnología biomédica identificados como necesarios.	Disponibilidad oportuna de bienes, insumos y tecnología biomédica identificados como necesarios.	Disponibilidad oportuna de bienes, insumos y tecnología biomédica identificados como necesarios.	Disponibilidad oportuna de bienes, insumos y tecnología biomédica identificados como necesarios.			17	12
		2	2	4	3	2	4			17	12
3.1 Asistencia técnica brindada para la ejecución y revisión de programas y proyectos.	60	Mejora de las capacidades técnicas para la ejecución y revisión efectiva de programas y proyectos. Uso más eficiente de los recursos.	Mejora de las capacidades técnicas para la ejecución y revisión efectiva de programas y proyectos. Uso más eficiente de los recursos.		Mejora de las capacidades técnicas para la ejecución y revisión efectiva de programas y proyectos Uso más eficiente de los recursos.					9	5,4
		3	3		3					9	5,4
3.2 Asistencia técnica brindada en la diagramación y descripción de procesos de trabajo de programas y proyectos.	40	Estandarización de procesos orientada a un uso adecuado de recursos para el logro oportuno de productos.	Estandarización de procesos orientada a un uso adecuado de recursos para el logro oportuno de productos.		Estandarización de procesos orientada a un uso adecuado de recursos para el logro oportuno de productos.					6	2,4
		2	2		2					6	2,4
3.3 Informes financieros elaborados.	80	Disponibilidad oportuna de información financiera para la gestión institucional y el monitoreo y evaluación. Aumento de transparencia en uso de recursos públicos.	Disponibilidad oportuna de información financiera para la gestión institucional y el monitoreo y evaluación. Aumento de transparencia en uso de recursos públicos.		Disponibilidad oportuna de información financiera para la gestión institucional y el monitoreo y evaluación. Aumento de transparencia en uso de recursos públicos.				Disponibilidad oportuna de información financiera para la gestión institucional y el monitoreo y evaluación. Aumento de transparencia en uso de recursos públicos.		
		3	3		3				4	13	10
3.4 Programas y proyectos seguidos y monitoreados	50	Mejora en la información disponible para la toma de decisiones instt. Aumento de transparencia en uso de recursos públicos.	Mejora en la información disponible para la toma de decisiones instt. Aumento de transparencia en uso de recursos públicos.		Mejora en la información disponible para la toma de decisiones instt. Aumento de transparencia en uso de recursos públicos.					6	3
		2	2		2					6	3
3.5 Programas y proyectos evaluados en cuanto a resultado e impacto	50	Mejora en la información disponible para la toma de decisiones instt. Aumento de transparencia en uso de recursos públicos.	Mejora en la información disponible para la toma de decisiones instt. Aumento de transparencia en uso de recursos públicos.		Mejora en la información disponible para la toma de decisiones instt. Aumento de transparencia en uso de recursos públicos.					6	3
		2	2		2					6	3
3.6 Información sistematizada y atención realizada según estándares y solicitud de los auditores	50							Cumplimiento normativa provincial. Aumento de la transparencia en el uso de recursos públicos. Aumento de transparencia en uso de recursos públicos.	Cumplimiento normativa y estándares definidos en los acuerdos y convenios, con la expectativa de una devolución positiva que habilite la ejecución de recursos. Aumento de transparencia en uso de recursos públicos.		
								2	4	6	3
	Puntaje Directo	35	35	11	36	9	11	2	8		
	Puntaje Ponderado	25,7	25,7	7,8	26,4	6,4	7,8	1	5,2		

A continuación, se presenta una breve descripción de las decisiones más relevantes sobre la que se sustenta el desarrollo de la matriz y un conjunto de notas preliminares.

Decisiones adoptadas

Se trabajó sobre el conjunto de 12 productos externos (sustantivos) que brinda la DPCGPE. Se incorporó uno más respecto de los trabajados en el DAO 1. Este producto se vincula con el trabajo realizado en relación con el apoyo a la realización de los informes de auditoría por parte de las instituciones de control del estado provincial y/o las instancias definidas en función de los distintos acuerdos marco de cooperación.

Se identificaron prioridades en términos de los productos. Esta priorización se trabajó en dos planos: la situación actual y la situación proyectada.

Claramente, los productos más altamente valorados, en términos individuales, son los relacionados con la promoción del desarrollo de programas y proyectos.

En términos de los usuarios, se trabajó sobre tres tipos de usuario. El ejercicio de priorización realizado dio lugar a la incorporación de un usuario que, hasta el momento, no había sido identificado como tal “Organismos con atribuciones de control y fiscalización”. Dentro de estos organismos se consideran los organismos de control de la Provincia y los organismos donantes y/o agencias de cooperación.

En relación con las transacciones producto- usuario, convendría considerar si, por las características de la DPCGPE, es pertinente pretender que se brinden servicios vinculados con la implementación (3) a las distintas áreas del Ministerio (A.1 y A.2). Por ejemplo, la prestación de asistencia en la diagramación de procesos (3.2). De ser afirmativa la respuesta, es preciso considerar que el tipo de rol que estaría desempeñando la Dirección tiene más que ver con la construcción de capacidades institucionales en el ámbito del Ministerio de Salud y la transferencia de conocimiento técnico y *expertise*.

Respecto de las acciones de monitoreo (3.4) y evaluación (3.5) se discutió la pertinencia de incorporar a las áreas de salud municipal como usuarios (B.1). En tal sentido, se pensó que podría ser una estrategia de más largo plazo. En el corto y mediano plano, estas áreas (B.1) son un beneficiario del desarrollo de esas acciones.

Notas preliminares

En términos de las transacciones analizadas, el conjunto de productos vinculados con la disponibilidad oportuna de recursos (2) resulta el más relevante, aunque con un peso relativo muy similar al de la obtención de financiamiento y formulación de los programas y proyectos (1).

En términos más específicos, los productos que resultaron priorizados a partir de sus transacciones se asociaron con:

La contratación oportuna de RRHH (2.1)

La identificación y disponibilidad de financiamiento externo (1.1)

La articulación con los financiadores (1.2)

Por su parte, resultaron definidos como menos prioritarios:

La asistencia técnica en diagramación de procesos (3.2)

El seguimiento y monitoreo de programas y proyectos (3.4)

La evaluación de programas y proyectos (3.5)

La asistencia y apoyo a la realización de auditorías (3.6)

En relación con los usuarios de las acciones de la DPCGPE, claramente, las mismas se proyecta en relación con las unidades del Gobierno Provincial (A). Esta orientación es previsible puesto que la DPCGPE se define, dentro de la estructura ministerial, como una instancia de apoyo. La orientación institucional apunta a consolidar las capacidades de esas instancias para cumplir con sus responsabilidades respecto del sistema de salud provincial.

A lo largo del taller se discutió sobre la forma en que las prioridades políticas del Ministerio inciden en la definición de las estrategias de trabajo que tiene la DPCGPE y sus prioridades institucionales. El alineamiento de la DPCGPE a las prioridades institucionales resulta pertinente, así como también la conciencia del equipo de trabajo sobre esa necesidad de trabajar en esa línea. No obstante, por las características de un Ministerio como el de Salud, es posible suponer que los cambios en las perspectivas institucionales no se dan frecuentemente o, al menos, no se dan frecuentemente de una forma radical. Por ello, llama la atención la poca discriminación, en términos de su prioridad, entre los usuarios del gobierno provincial. Específicamente, en lo relativo a la administración central. En tal sentido,

cabría preguntarse si no resultaría importante repensar esta situación de cara a definir una estrategia de trabajo de la Dirección más consolidada. En línea con lo anterior, podría resultar interesante analizar si en relación con los productos asociados a garantizar la disponibilidad oportuna de recursos (grupo 2) y la adecuada implementación (grupo 3) no hay una diferenciación entre el peso de las áreas y los programas y proyectos.

Otra línea que deberíamos considerar es de índole más metodológica. En tal sentido, cabría explorar la posibilidad de diferenciar prioridades sobre las distintas áreas y programas y proyecto, pero en relación con el tipo de políticas públicas que estos implementan. Quizás esta resulte una forma de explicitar la forma en que las prioridades ministeriales se manifiestan en la estrategia de la DPCGPE.

ETAPA 3

La **Tercera etapa**: tuvo como objetivo la realización de un análisis de capacidad institucional

Para realizar un análisis de capacidad institucional es necesario identificar un ámbito institucional en el que se realizan los procesos de gestión y qué es lo que se pretende realizar en ese ámbito, ya que lo que intentamos es evaluar cuáles son los déficits institucionales para lograrlo. En resumen, requerimos identificar el “quién” y preguntarnos, acerca del “DCI para hacer qué.

Se desarrollarán en esta etapa las siguientes actividades:

Actividad 3.1. Identificación y caracterización de los DCI.

Actividad 3.2. Evaluación de los obstáculos y debilidades a remover o eliminar.

Actividad 3.1

Identificación y caracterización de los DCI

Como se mencionó anteriormente, con todo lo relevado y analizado en la etapa anterior, se fueron conformando los DAO. Estos últimos se utilizaron para identificar y caracterizar los Deficit.

Déficit Institucionales identificados

El análisis realizado demuestra que la DPCGPE se encuentra en una situación relativamente satisfactoria respecto de las capacidades institucionales requeridas para llevar adelante su misión institucional. En la matriz que se presenta (Fig 3), la primera columna refleja la criticidad definida para cada uno de los procesos de gestión externa e interna. Esta criticidad, tal como define el marco metodológico, ha sido definida en forma previa e independiente de los déficit observados. La segunda columna, presenta el promedio ponderado⁹ de las principales causas de los déficit

⁹ Se ha definido sobre-representar el peso de los problemas más relevantes. En tal sentido, sobre 6 causas posibles de déficit (ver metodología y tabla anexa), se ha definido que en aquellos problemas que resulten más relevantes (calificados como 8, 9 y 10) su peso sea duplicado (100% adicional), mientras que los calificados como medios- alto (5, 6 y 7) su peso sea un 50% adicional.

identificados. Por último, la columna DCI presenta el promedio entre la criticidad del proceso y los déficit identificados en cada uno de los mismos.

Tal como se desprende de la Figura 3, la evaluación general es de 5,3¹⁰ de DCI y las mayores debilidades se encuentran asociadas al conjunto de procesos externos (6), donde más allá de la criticidad de los procesos se observan la presencia de algunas problemáticas que afectan el desempeño institucional. Los mayores problemas se asocian con los procesos orientados a garantizar la disponibilidad oportuna de recursos para la efectiva ejecución de los programas y proyectos (objetivo 2) cuyo promedio general es de 7,1 de DCI y promover el desarrollo de programas y proyectos que fortalezcan las capacidades institucionales y/o los lineamientos de acción del Ministerio de Salud (PBA) (objetivo 1) de 6,7 de DCI.

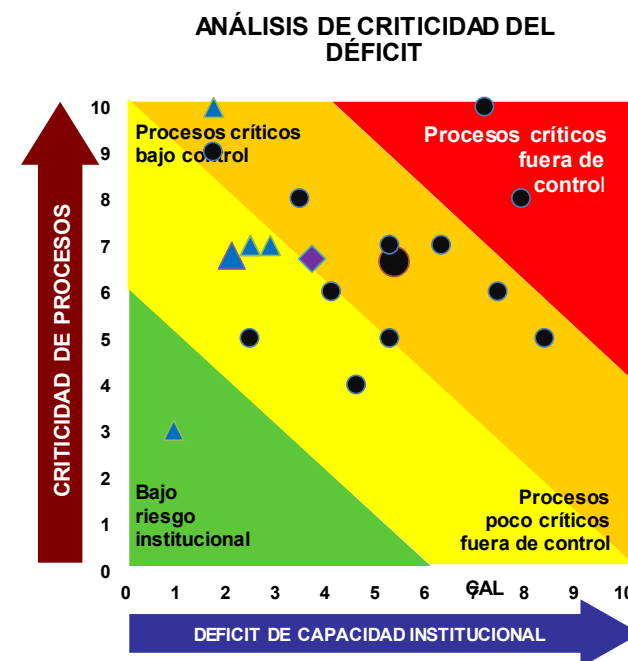
Por otra parte, se puede observar que sólo 2 de los 15 procesos identificados presentan una criticidad mayor a 7 puntos (alta criticidad), lo que indica que se produciría un gran perjuicio ante fallas en los mencionados procesos¹¹.

¹⁰ Es preciso destacar que en la escala de DCI 10 es la peor situación, puesto que indica que una situación muy crítica de debilidad institucional. Por su parte, la valoración 1 indica ausencia de DCI, es decir, una gestión de proceso que se realiza sin inconvenientes.

¹¹ En el anexo 4, se presenta una matriz resumen procesos-causas y se describen las causas de los déficit identificadas a partir de la información obtenida en el relevamiento institucional. Esto contribuye a identificar la naturaleza de los déficit al momento de elaborar el plan de fortalecimiento institucional.

Figura 3: Matriz Déficit de Capacidad Institucional DPCGPE (tabla resumen)

PROCESOS DE GESTION		Criticidad	Déficit	DCI
Cód.	Descripción			
PROCESOS DE PRODUCCIÓN EXTERNA DEL ÁMBITO ANALIZADO				
1.1	Búsqueda de fuentes de financiamiento externas a la provincia.	10,0	7,3	8,6
1.2	Articulación con financiadores y organismos de cooperación.	9,0	1,8	5,4
1.3	Asistencia técnica en la formulación y reformulación de programas y proyectos.	7,0	5,3	6,2
2.1	Contratación de RRHH para desempeñarse en los programas y proyectos.	8,0	8,0	8,0
2.2	Gestión de pagos y seguimiento de contratos.	6,0	7,5	6,8
2.3	Gestión de adquisiciones para programas y proyectos.	7,0	6,4	6,7
3.1	Asistencia técnica para la ejecución y revisión de programas y proyectos.	6,0	4,2	5,1
3.2	Asistencia técnica en la diagramación y descripción de procesos de trabajo.	4,0	4,7	4,3
3.3	Elaboración de informes financieros.	8,0	3,5	5,8
3.4	Seguimiento de los programas y proyectos.	5,0	2,5	3,8
3.5	Evaluación de programas y proyectos	5,0	8,4	6,7
3.6	Sistematización de la información y atención de los auditores	5,0	5,3	5,2
Promedios Producción Externa (Círculos)		6,7	5,4	6,0
PROCESOS DE PRODUCCIÓN INTERNA Y ORGANIZACIONAL				
I.1	Coordinación institucional.	10,0	1,8	5,9
I.2	Asesoramiento jurídico.	3,0	1,0	2,0
I.3	Elaboración de proyecciones de gastos y previsiones presupuestarias.	7,0	2,9	5,0
I.4	Registración presupuestaria y contable.	7,0	2,5	4,8
I.5	Seguimiento de ordenes de pago.	7,0	2,5	4,8
Promedios Producción Interna y Organizacional (Triángulos)		6,8	2,2	4,5
PROMEDIO GENERAL (Rombo):		6,7	3,8	5,3



El análisis de las causas que definen los DCI muestra que, en términos relativos, tienen más peso los problemas vinculados con la dimensión organizacional que la de los recursos humanos. En tanto, una de las problemáticas más relevantes, puesto que afecta a los distintos procesos de trabajo se vincula con el régimen de empleo público y las reglas de juego sobre la gestión de recursos humanos (6,5 de DCI global y 7,8 relativo a la producción externa). Sobre este aspecto la DPCGPE tiene poca capacidad de transformación de la situación existente puesto que, tal como profundizaremos a continuación, los problemas observados exceden ampliamente las atribuciones de las máximas autoridades de la Dirección e, incluso, del Ministerio (ver figura 4).

Otras problemáticas que atraviesan con cierta intensidad algunos procesos, principalmente, de producción externa se vincula con: a) las aptitudes o habilidades de los recursos humanos que se desempeñan en la Dirección para desarrollar el conjunto de responsabilidades asignadas (4,6 de DCI en producción externa) y b) políticas y reglas organizacionales, es decir, cuestiones vinculadas con la estructura organizativa y la estandarización de procesos de trabajo (4,3 de DCI en producción externa). Por el tipo de decisiones necesarias para revertir estos déficit, es posible considerar que algunos ajustes permitirían mejorar el nivel de desempeño de la DPCGPE.

El peso específico y la valoración de la criticidad de la situación observada en los distintos procesos y las causas de tal debilidad serán específicamente abordadas al momento de elaborar la propuesta de Fortalecimiento Institucional.

Figura 4: Matriz Déficit de Capacidad Institucional DPCGPE (tabla resumen).

PROCESOS DE GESTION				Críticidad	Déficit	DCI	ANÁLISIS DE CAUSAS DE LOS DÉFICIT					
							Variables organizacionales				Var. Humana	
Cód.	Descripción						Rel.con Contexto	Pol. y reglas organiz.	Reglas RRHH.	Disponibilidad recursos	Cultura y actitudes	Aptitudes
		1	2				3	4	5	6		
PROCESOS DE PRODUCCIÓN EXTERNA DEL ÁMBITO ANALIZADO												
1.1	Búsqueda de fuentes de financiamiento externas a la provincia.	10,0	7,3	8,6	1	6	8	5	1	8		
1.2	Articulación con financiadores y organismos de cooperación.	9,0	1,8	5,4	1	1	5	1	1	1		
1.3	Asistencia técnica en la formulación y reformulación de programas y proyectos.	7,0	5,3	6,2	1	4	8	5	1	5		
2.1	Contratación de RRHH para desempeñarse en los programas y proyectos.	8,0	8,0	8,0	1	5	8	3	7	8		
2.2	Gestión de pagos y seguimiento de contratos.	6,0	7,5	6,8	1	5	8	1	7	8		
2.3	Gestión de adquisiciones para programas y proyectos.	7,0	6,4	6,7	1	5	8	1	4	8		
3.1	Asistencia técnica para la ejecución y revisión de programas y proyectos.	6,0	4,2	5,1	1	5	8	4	1	1		
3.2	Asistencia técnica en la diagramación y descripción de procesos de trabajo.	4,0	4,7	4,3	1	1	8	5	1	5		
3.3	Elaboración de informes financieros.	8,0	3,5	5,8	1	5	8	1	1	1		
3.4	Seguimiento de los programas y proyectos.	5,0	2,5	3,8	1	1	8	1	1	1		
3.5	Evaluación de programas y proyectos	5,0	8,4	6,7	1	6	8	8	1	8		
3.6	Sistematización de la información y atención de los auditores	5,0	5,3	5,2	3	7	8	4	1	1		
Promedios Producción Externa				6,7	5,4	6,0	1,2	4,3	7,8	3,3	2,3	4,6
PROCESOS DE PRODUCCIÓN INTERNA Y ORGANIZACIONAL												
I.1	Coordinación institucional.	10,0	1,8	5,9	1	1	1	1	1	5		
I.2	Asesoramiento jurídico.	3,0	1,0	2,0	1	1	1	1	1	1		
I.3	Elaboración de proyecciones de gastos y previsiones presupuestarias.	7,0	2,9	5,0	1	3	8	1	1	1		
I.4	Registración presupuestaria y contable.	7,0	2,5	4,8	1	1	8	1	1	1		
I.5	Seguimiento de ordenes de pago.	7,0	2,5	4,8	1	1	8	1	1	1		
Promedios Producción Interna y Organizacional				6,8	2,2	4,5	1,0	1,4	5,2	1,0	1,0	1,8
PROMEDIO GENERAL:				6,7	3,8	5,3	1,0	1,4	5,2	1,0	1,0	1,8

Principales causas de los déficit identificados

Para el análisis de las causas que promueven déficit de capacidad institucional, se comenzará considerando las distintas causas, haciendo mayor hincapié en aquellos aspectos que tienen mayor relevancia en términos relativos y que atraviesan distintos procesos en forma transversal.

- Déficit asociados con las relaciones con el contexto

Se refiere a las restricciones normativas que pueden presentarse para la realización de la misión institucional del ámbito organizativo. Asimismo, se refiere a si esta cuenta con la legitimidad político-institucional para llevar adelante estas acciones, legitimidad conferida por actores del sistema político-institucional y por actores no gubernamentales.

Se han identificado múltiples déficit asociados con esta causa. No obstante, debido a la baja probabilidad de ocurrencia de algunos de esos déficit, la valoración de su peso sobre el desempeño institucional ha sido muy baja.

Inicialmente, por el tipo de actividades que realiza la DPCGPE, pueden presentarse problemas vinculados con la modificación de las políticas y lineamientos de política exterior definidos por el gobierno nacional y las estrategias de trabajo definidas por cada una de las agencias de cooperación. Si bien es poco probable que, en el mediano plazo, ocurra un cambio que afecte el conjunto de condiciones actuales, es preciso considerar que estas decisiones afectan la definición de los escenarios futuros sobre los que se realiza la planificación institucional.

Otros problemas de este tipo se relacionan con la visibilidad de la DPCGPE para los otros actores del sistema de salud. La vinculación directa que se mantiene actualmente con las máximas autoridades del Ministerio reducen los efectos que podría tener sobre este punto la baja formalización institucional. Por último, y esto parecería ser un problema que afecta específicamente a uno de los procesos, es preciso considerar la experiencia y el nivel de formación de las restantes unidades del Ministerio de Salud para la formulación de proyectos y la gestión bajo esta modalidad. En la medida en que estos tienen menos capacidades para la formulación de programas y proyectos, aumenta el nivel de demanda y la participación específica de la DPCGPE brindando apoyo y asistencia técnica sobre este tema (proceso 3.1).

- Déficit relativos a las políticas y reglas organizacionales

Se trata de un déficit que atraviesa transversalmente a los distintos procesos, específicamente, los relativos a la producción externa. Dentro de las causas que definen esta problemática se considera la adecuación de la estructura organizativa; la claridad de la misión institucional y la existencia de normas y procedimientos administrativos adecuados.

La reciente formalización de la estructura organizativa dificulta la estandarización de procesos de trabajo y genera problemas en términos de incentivos internos, puesto que la micro-estructura no permite aun promociones y ascensos. Esto, en el mediano y largo plazo, puede afectar la retención de los empleados con mayores aptitudes y capacidades para el desarrollo de funciones técnicas.

Otra problemática se relaciona con, por un lado, la multiplicidad de procedimientos de gestión con los que se realizan las distintas gestiones¹² y, por el otro, con la ausencia de Manuales de Procedimiento. El primer factor se vincula con que los programas y proyectos son financiados por distintas fuentes de financiamiento, las que definen diferentes procesos para la ejecución, seguimiento y evaluación. La articulación con dichas Agencias se encuentra altamente formalizada y, en cada caso, se cuenta con un Manual de Procedimientos. Sin embargo, es importante definir los procesos internos. Los Manuales de este tipo resultan esenciales para estandarizar las acciones de forma de aumentar las capacidades de articulación y reducir los costos de decisión. Además, facilita la transferencia del conocimiento administrativo y de gestión.

Esta dimensión es clave para el fortalecimiento de la institución puesto que la reversión de déficit de este tipo podría contribuir a mejorar la situación respecto de otros sobre los que se tiene, desde la Dirección, menor capacidad de incidencia.

- Déficit vinculados con las reglas de recursos humanos

Estos déficits, como fue planteado en la sección metodológica, se vinculan con las reglas de juego relativas al reclutamiento, ingreso, promoción, evaluación de desempeño y remuneración del personal, así como también al régimen laboral, derechos y obligaciones de los funcionarios.

Se observa que en la DPCGPE conviven una multiplicidad de regímenes de empleo, incluso, entre personal que desempeña un mismo tipo de tareas. 71% del equipo de trabajo se desempeña bajo una modalidad de contratación que, además, difiere en términos del organismo o agencia de cooperación a través del cual se realiza la contratación. El 29% restante es personal de planta permanente de la Provincia. La distribución del personal de planta no responde a la categoría del personal (conducción y gerencia; profesional; operativo o de apoyo) ni al área en la que se desempeña (estructura organizativa). En su lugar, se observa una distribución bastante homogénea de estos cargos.

La coexistencia de distintos regímenes de empleo genera situaciones de inequidad, fundamentalmente, en términos de que se tienen distintos derechos

¹² Esto debido a que cada agencia de cooperación tiene sus propios manuales de procedimiento.

por la realización de una misma tarea. Se ve afectado, entonces, el clima laboral y la dinámica de trabajo.

A partir de la gran proporción de personal contratado, podrían preverse algunos problemas vinculados con la rotación del personal por falta de estabilidad. No obstante, esto no parecería ser un problema en la Dirección que ha logrado, mediante otros incentivos, sostener al personal e ir consolidando un equipo técnico- de apoyo. Estos incentivos están más asociados a los esquemas de formación (formal e informal) y los desafíos que implica el trabajo por proyecto que a esquemas de ascenso y promoción, debido a que, como veremos a continuación, no existe una estructura formalizada de la DPCGPE.

Este tipo de dificultades se expresa en los distintos procesos de trabajo. Las excepciones se vinculan con la particularidad de los procesos de conducción institucional (proceso 1.1), articulación con financiadores y organismos de cooperación (proceso 1.2) y asesoramiento jurídico (proceso 1.2). Los dos primeros procesos, debido a que la carga de trabajo recae, principalmente, en la máxima autoridad de la institución y, por definición, su rol es más político. En tanto, el asesoramiento jurídico se realiza a través de un asesor dependiente de la unidad con responsabilidades de este tipo a nivel ministerial.

Por su parte, la implicancia de este tipo de problemáticas adquiere características particulares al analizar el proceso de asistencia técnica en la formulación y reformulación de programas y proyectos (proceso 1.3). Esto se vincula con que el equipo multidisciplinario está en proceso de formación.

Es preciso considerar el efecto que genera sobre el desempeño de la DPCGPE esta situación. No obstante, es baja la capacidad de transformación que la conducción institucional tiene *per se*. En su lugar, por las características de este déficit, es posible tomar decisiones que permitan reducir los efectos negativos sobre el desempeño institucional que tiene el esquema de reglas de empleo público vigentes.

- Déficit relativos a la disponibilidad de recursos

Es el conjunto de déficit asociados con la disponibilidad oportuna de recursos humanos y materiales (de infraestructura, tecnológicos y financieros). Dadas las características y el rol institucional de la DPCGPE no se identifican problemas vinculados con la disponibilidad de recursos materiales.

En el caso de la disponibilidad de recursos humanos, los problemas tienen un alcance limitado a algunos procesos y con un efecto muy bajo sobre el desempeño institucional. Sólo se observan falencias en la asignación de personal para el trabajo en procesos cuya responsabilidad queda acotada a las máximas autoridades institucionales, o bien, no han sido definidas como prioritarias. Entre estos procesos se encuentran: la búsqueda de fuentes de financiamiento externas (1.1); la asistencia técnica para la asistencia técnica y

revisión de programas y proyectos (3.1); el seguimiento (3.4) y evaluación de programas y proyectos (3.5).

Actividad 3.2

Evaluación de los obstáculos y debilidades a remover o eliminar

Luego de pasar revista por los principales factores que definen las debilidades que atraviesan la DPCGPE y los distintos procesos de trabajo, se analizarán los déficits particulares que definen a los distintos procesos de trabajo. A fin de simplificar la presentación, sólo se retomarán los procesos en los que se observa una situación más crítica.

Procesos que presentan una situación más crítica

- Búsqueda de fuentes de financiamiento externas a la provincia (Pr. 1.1)

El proceso es muy relevante. En cuanto a los déficit identificados se observan principalmente problemas vinculados con el régimen de RRHH (multiplicidad de regímenes de contratación y cierta proporción de personal contratado). Asimismo, el personal disponible no cuenta con la formación requerida para realizar este tipo de actividad, entre otras cuestiones, esto se asocia a que aún no se han desarrollado los procesos ni se han definido estándares para la sistematización de este proceso.

- Contratación de RRHH para desempeñarse en los programas y proyectos (Pr. 2.1)

El proceso y los déficits identificados son relevantes. Es preciso destacar la heterogeneidad de causas asociadas a las debilidades vinculadas con este proceso. Además de los problemas vinculados con las reglas de gestión de recursos humanos tiene un alto peso la dotación de capacidades del personal y la cultura organizativa preponderante.

Las capacidades del personal que se desempeña en este proceso se ven afectadas por la ausencia de políticas de inducción (al incorporarse al equipo de trabajo) así como también por la falta de experiencia previa en el trabajo con manuales e instrumentos definidos por los organismos de crédito. En cuanto a las problemáticas asociadas con la cultura organizativa, que afecta la dinámica interna de trabajo, se relacionan con la heterogeneidad de tipos de contratación y las obligaciones y derechos diferenciados, pero también con dinámicas específicas que se han instalado en algunas áreas.

- Gestión de pagos y seguimiento de contratos (Pr. 2.2)

Si bien el promedio ponderado de las causas de déficit resulta similar a la que se asigna al proceso 2.1., es menor la criticidad del proceso por lo que la situación resulta menos crítica. Las causas identificadas se asocian con las planteadas en relación con la contratación de recursos humanos para los programas y proyectos (proceso 2.1).

Gestión de adquisiciones para programas y proyectos (Pr. 2.3)

La criticidad de los déficit asociados a este proceso es media. La principal causa de déficit, además del régimen de empleo, se relaciona con el nivel de experiencia y formación del personal que participa del proceso. Específicamente, en términos del conocimiento sobre las particularidades de la gestión de adquisiciones en el marco de los procesos definidos por el PNUD y otras agencias de cooperación. La gestión de compras tiene pautas distintivas que se encuentran detalladas en los Manuales y otras prácticas que fueron incorporándose a partir de las distintas experiencias. Por lo tanto, resulta esencial conocer estas normas y estándares para evitar errores que obliguen a reiniciar la adquisición. Más allá de los Manuales la experiencia resulta clave, así como el aprendizaje institucional.

La consolidación de la DPCGPE tiende a la incorporación de personal que se ha desempeñado en la gestión de distintos proyectos financiados. No obstante, resulta central el desarrollo de normas y estándares internos, así como el desarrollo de esquemas formativos y de inducción que faciliten el aprendizaje institucional y reduzcan los tiempos de “adaptación” al trabajo.

- Evaluación de programas y proyectos (Pr. 3.5)

La criticidad es media, pero el proceso ha comenzado a ser prioritario. Este último año. Todavía es poca la experiencia de evaluación desarrollada la DPCGPE. Por ello, resulta complejo analizar la capacidad con la que cuenta la Dirección para este fin. Si bien ha sido una acción que ha comenzado a tomar relevancia, podría considerarse importante desarrollar esta capacidad en el futuro, aunque sólo sea en forma complementaria a la misión institucional. En caso de querer avanzar sobre esta etapa del ciclo de proyecto, los problemas principales aparecen con la ausencia de una asignación de responsabilidades sobre la realización de estas evaluaciones, la falta de formación específica del personal para la realización de las mismas, la necesidad de disponer de algunos perfiles y roles específicos para el desarrollo de los diseños de evaluación. Por último, resulta clave mejorar los vínculos con el contexto y legitimar el rol de la DPCGPE como evaluadora de los programas y proyectos.

ETAPA 4

A partir del diagnóstico de capacidades institucionales validado se elabora un Plan de Mejoras. El mismo intenta revertir los déficits identificados.

En esta etapa se desarrollan las siguientes actividades:

- Actividad 4.1. Elaboración de un Plan de Mejoras.
- Actividad 4.2. Presentación y puesta en común del Plan de Mejora con el equipo de la DPCGPE.

Actividad 4.1

Elaboración de un Plan de Mejoras.

Durante el mes de diciembre se elaboró el plan de mejora como producto de todo el análisis realizado durante los meses anteriores.

El plan de acción propuesto en el presente informe tiene como finalidad mejorar las capacidades institucionales de la DPCGPE. Los insumos para la elaboración de estos lineamientos de acción surgen del análisis de las causas de los déficits de capacidad institucional realizados (DCI), con el fin de enfrentar distintos desafíos en la gestión de programas y proyectos.

El análisis de DCI es un insumo razonablemente adecuado para la identificación de la naturaleza de las líneas de fortalecimiento que mejor podrían incidir en la mejora de capacidades. Para ello parte de la priorización de las causas de DCI y define estrategias de acción tendientes a resolver, prioritariamente, el conjunto de problemas cuya eliminación o mitigación agregarían más valor público. Es decir, las líneas de mejora son las acciones que pueden ser realizadas para disminuir los déficits, a través de la eliminación o mitigación de sus causas. A los efectos ilustrativos, podría decirse que los DCI son los problemas cuya solución agregaría valor a la gestión (por ejemplo, la recuperación o mejora de la capacidad de caminar en el caso de una persona, o la recuperación o mejora de la capacidad de gestionar la adquisición de insumos de salud en una provincia). Continuando la analogía médica, los planes terapéuticos, en el caso de la persona del ejemplo anterior, podrían ser medicamentos para la artrosis, tratamientos kinesiológicos y/o la medicación para el dolor; los cuales, en conjunto, deberían incidir en las medidas adecuadas y posibles tanto en la enfermedad de base como en sus síntomas. En tanto, en el caso de la gestión de adquisiciones de medicamentos, las modificaciones de la normativa existente,

incorporación de herramientas de planificación de las adquisiciones y la capacitación técnica y administrativa eliminarían o mitigaría el grado de “enfermedad” institucional. Estas acciones constituirían el plan de fortalecimiento y mejora (análogo al plan terapéutico en el caso médico). La analogía anterior sólo pretende presentar, de manera lo más evidente posible, la cadena causal que va desde las causas de los déficits de capacidad institucional hasta las soluciones disponibles.

En el caso institucional, lo mismo que en el médico, las acciones de fortalecimiento institucional disponibles constituyen un repertorio relativamente reducido de opciones, -que aquí denominamos “líneas de fortalecimiento”.

En función del análisis realizado se recomienda trabajar sobre las siguientes líneas de fortalecimiento de la DPCGPE:

Mejoras organizacionales

- ***Diseño de una estructura organizativa***, que promueva una mayor estabilidad institucional de la Dirección y permita avanzar sobre la consolidación de una estructura interna de áreas, que se adecue a la distribución de responsabilidades y cristalice esquemas claros de distribución de responsabilidades y competencias. Si bien la Dirección ha tomado carácter como tal este año, dándole un lugar de relevancia en la estructura del ministerio, se espera poder concretar una estructura interna acorde a su funcionamiento.

La formalización de la estructura de la DPCGPE en la administración central del Ministerio representa un importante desafío. Tal como se ha analizado en las secciones anteriores, la flexibilidad institucional ha permitido el desarrollo y expansión de la Dirección y sus responsabilidades en la promoción del desarrollo de programas y proyectos financiados con recursos externos al Tesoro Provincial, que permitan garantizar la disponibilidad oportuna de recursos y facilitar la adecuada ejecución de tales proyectos. Sin embargo, en esta etapa de maduración institucional parecería importante avanzar en la consolidación de un esquema de trabajo que permita que la Dirección sobreviva a las personas que hoy se desempeñan en la misma. Por otro lado, la formalización de la estructura organizativa es una condición necesaria (aunque no suficiente, como se verá más adelante) para la estandarización de los procesos de trabajo y la creación de incentivos de carrera para el personal que se desempeña en la Dirección.

Podrían considerarse distintas alternativas para el diseño de la estructura organizativa.

En cuanto a la apertura interna, si bien resulta imprescindible promover la capacidad de adaptación para dar respuesta a los distintos esquemas de trabajo

que pueden generarse -producto de las particularidades de los distintos programas y los procedimientos definidos por las agencias de cooperación-, es importante seguir avanzando en el esquema de diferenciación funcional en el que se viene trabajando.

- Diseño de esquemas de **coordinación y articulación** con otras áreas del Ministerio y externas al mismo.

La articulación con las distintas áreas del Ministerio y, más marcadamente, con funcionarios nacionales y/o de las distintas agencias de cooperación es realizada actualmente por la máxima autoridad de la Dirección. Si bien parece importante que la responsabilidad principal de articulación con otras áreas recaiga en la conducción institucional, resulta importante comenzar a promover esquemas más formalizados de articulación que promuevan la coordinación y el intercambio en niveles de conducción, pero también en los niveles técnicos.

Mejora de procesos

- **Elaboración de manuales de procedimientos:** elaboración de manuales que establezcan los procedimientos que deben seguir las distintas áreas para llevar adelante las distintas gestiones.

La fuerte estandarización de los procesos definidos por las agencias y organismos para la ejecución de los proyectos y programas establece pautas muy concretas a seguir. Esta estandarización se orienta a cumplimentar distintos requisitos externos, pero no establece pautas comunes para el trabajo interno. El aprendizaje generado a partir de la gestión de programas y proyectos en el marco de los procesos planteados por las distintas agencias no ha sido recopilado de forma de contribuir a la transferencia y consolidación interna.

Trabajar en esta línea de fortalecimiento implica, al menos, trabajar sobre el desarrollo de los distintos elementos:

- ✓ Mapa general de procesos
- ✓ Diagrama de flujo propuesto para cada proceso
- ✓ Descripción del procedimiento propuesto (en formato general y estándar)
- ✓ Implicaciones administrativas y organizacionales de las modificaciones propuestas

Asimismo, se recomienda que el diseño de los procesos cuente con la especificación de detalle suficiente para la definición de los requerimientos de articulación y coordinación entre áreas. Los Manuales elaborados deberían contar, mínimamente, con la siguiente información:

- ✓ Objeto y alcance del Manual
- ✓ Estructura organizativa que interviene en el procedimiento

- ✓ Distribución de responsabilidades entre las áreas intervinientes
- ✓ Normativa vinculada con el procedimiento, específicamente, lo que hace a los Manuales de las agencias de cooperación
- ✓ Glosario de definiciones y términos
- ✓ Notación para lectura de instructivos
- ✓ Instructivos descriptivos de los procedimientos
- ✓ Cursogramas o flujogramas de los procedimientos

Algunos de los procesos sobre los que sería importante avanzar en su sistematización son:

- ✓ Sistematización de la información y atención de los auditores (3.6)
- ✓ Contratación de RRHH para desempeñarse en programas y proyectos (2.1)
- ✓ Gestión de pagos y seguimiento de contratos (2.2)
- ✓ Gestión de adquisiciones para programas y proyectos (2.3)
- ✓ Elaboración de informes financieros (3.3)
- ✓ Asistencia técnica en la formulación y reformulación de programas y proyectos (1.3)

- **Elaboración de reglamentaciones de procedimientos:** normas aprobatorias de manuales de procedimientos como reglamentos.

Esta acción puede contribuir a fortalecer la capacidad de articulación con los distintos programas y proyectos, al tiempo que contribuye a la estandarización de los aprendizajes alcanzados.

Desarrollo de recursos humanos (aptitudes del personal)

La problemática de la gestión de los recursos humanos y los desafíos que se presentan al respecto exceden ampliamente la capacidad de intervención y decisión de las autoridades de la DPCGPE e, incluso, del Ministerio. Sin embargo, se observan algunas dificultades que hacen al desarrollo del equipo de trabajo sobre las que se podría incidir en forma directa.

- **Inducción:** asociada a la sensibilización y formación inicial sobre aspectos que hacen a la gestión de programas y proyectos en el marco del Ministerio de Salud. Esto es, realizar una introducción del personal que se incorpora a la DPCGPE y a los programas y proyectos a las particularidades de la gestión por programas y algunas especificidades propias de la ejecución de estos programas.

El desarrollo de un Programa de Inducción debería contener una serie de aprendizajes básicos para desempeñarse en la DPCGPE. De forma de reducir los costos de la adaptación del personal al equipo de trabajo y las dificultades

provenientes de una inducción fragmentada y orientada a resolver distintos problemas que se presenten. Dichas actividades podrían ser desarrolladas por el mismo equipo de la Dirección, pero sería importante avanzar sobre el desarrollo de una propuesta que presente los contenidos básicos y la dinámica de formación.

- Formación y **capacitación profesional y técnica**: capacitación del personal técnico y profesional en temáticas vinculadas con el ciclo de proyecto, la formulación, seguimiento, monitoreo y evaluación de programas y proyectos. Asimismo, también se promueve el desarrollo de acciones de capacitación sobre la búsqueda y gestión de fuentes alternativas de financiamiento.
- Formación y **capacitación en técnicas de gerenciamiento y liderazgo**: formación del personal de conducción y gerencia en cuestiones vinculadas con las mejores prácticas de gestión vinculadas con las políticas emanadas del estado provincial.

Este tipo de técnicas podrían contribuir a intentar revertir algunos problemas vinculados con la cultura organizativa que impera en algunas áreas, así como también a fortalecer los lazos internos tendientes a consolidar los equipos de trabajo. Específicamente, en relación con los equipos que intervienen en la contratación de recursos humanos (2.1) y la gestión de pagos y seguimiento de contratos (2.2).

- Formación y **capacitación técnica y administrativa**: capacitación del personal administrativo y técnico en cuestiones específicas relativas a su actividad laboral.

Las acciones de formación tienen un doble objetivo. Por un lado, contribuir al desarrollo de capacidades específicas para el desempeño de funciones en el equipo de trabajo. Por otro, actuar como incentivo para la retención del personal. En cierta medida, sus efectos podrían ayudar a contrarrestar algunos de los problemas relativos al régimen de empleo y aspectos salariales.

Relaciones con el contexto

- Desarrollo de **acciones de promoción interna** de forma de generar una demanda: si bien el aumento de la demanda de las distintas áreas presenta desafíos en otro sentido (organizacionales, de insumos y recursos humanos) pero contribuye a legitimar la DPCGPE y potenciar las capacidades institucionales del Ministerio.

En función de los lineamientos y prioridades de la política de salud de la provincia de Buenos Aires podría plantearse una estrategia tendiente a promover acciones para la obtención de fondos y recursos de cooperación y/o la mejora en la gestión de programas y proyectos en relación con distintas áreas de acción. Por otra parte, dado el rol de la DPCGPE el crecimiento de la demanda inicial contribuiría a mejorar las capacidades de planificación y formulación de las distintas áreas y, si se incorpora algún criterio de priorización, de la gestión de la política de salud.

LINEAMIENTOS DE ACCIÓN EN RELACIÓN A LOS PROCESOS MÁS CRÍTICOS

A continuación, se describe para cada uno de los procesos de gestión identificados, las acciones de mejora tendientes a mitigar las causas de los déficits de capacidad institucional detectadas y luego, en base a estas, establecer los componentes del plan de mejora:

- **Búsqueda de fuentes de financiamiento externas a la provincia (Pr. 1.1)**
 - ✓ Formación y capacitación profesional y técnica.
 - ✓ Estandarización de procesos de trabajo (Manual de Proceso).
- **Contratación de RRHH para desempeñarse en los programas y proyectos (Pr. 2.1)**
 - ✓ Inducción del personal que ingresa a la DPCGPE.
 - ✓ Formación y capacitación en técnicas de gerenciamiento y liderazgo.
 - ✓ Estandarización de procesos de trabajo (Manual de Proceso).
- **Gestión de pagos y seguimiento de contratos (Pr. 2.2)**
 - ✓ Inducción del personal que ingresa a la DPCGPE.
 - ✓ Formación y capacitación en técnicas de gerenciamiento y liderazgo.
 - ✓ Estandarización de procesos de trabajo (Manual de Proceso).
- **Gestión de adquisiciones para programas y proyectos (Pr. 2.3)**
 - ✓ Formación y capacitación técnica y administrativa
 - ✓ Inducción del personal que ingresa a la DPCGPE.
 - ✓ Estandarización de procesos de trabajo (Manual de Proceso).
- **Evaluación de programas y proyectos (Pr. 3.5)**
 - ✓ Formación y capacitación profesional y técnica.
 - ✓ Estandarización de procesos de trabajo (Manual de Proceso).
 - ✓ Desarrollo de acciones de promoción interna.

- **Asistencia técnica en la formulación y reformulación de programas y proyectos (Pr. 1.3)**
 - ✓ Formación y capacitación profesional y técnica.
 - ✓ Estandarización de procesos de trabajo (Manual de Proceso).
 - ✓ Desarrollo de acciones de promoción interna.

Atravesando los distintos procesos, la necesidad de formalizar la estructura institucional de la DPCGPE.

Finalmente, en términos de priorizar las acciones, dado que los problemas asociados con la **dimensión organizacional** tienen más peso que los otros, se recomienda comenzar implementando las líneas de fortalecimiento relativas a esa cuestión. Asimismo, la consolidación de una estructura organizativa que cristalice el desarrollo de la DPCGPE contribuiría a promover otras acciones como la elaboración de los Manuales de Procedimiento para clarificar los procesos internos de gestión, así como simplificar la aprehensión de las prácticas y esquemas de trabajo.

Actividad 4.2

Presentación y puesta en común del Plan de Mejora con el equipo de la DPCGPE.

A fines del mes de enero se realizó la presentación ante toda la dirección del Plan de Mejoras. La misma se llevó a cabo en el aula de la Escuela de Salud del MSPBA. Asistieron todos los miembros de la Dirección (treinta asistentes aproximado).

Durante este último encuentro se realizó una presentación en PPT (**Anexo 7.**) con el plan de acción elaborado.

Esta presentación contiene un análisis de Capacidades Institucionales de la DPCGPE

Comienza haciendo un repaso de los objetivos de trabajo planteados y una enumeración y repaso de las etapas abordadas y trabajadas

ETAPA 1- DESCRIPCIÓN DE ÁMBITO ORGANIZATIVO

ETAPA 2- MATRIZ DE PRODUCCIÓN EXTERNA

ETAPA 3- DIAGNÓSTICO DE CAPACIDADES INSTITUCIONALES

ETAPA 4- PROPUESTA PLAN DE ACCIÓN

Para luego entrar en el análisis de las causas, donde se mencionan las causas identificadas que generan los dci de los procesos. Se mencionan las causas organizacionales y las relacionadas al factor humano.

Luego se mencionan y ponderan los Déficit Identificados, según los procesos de producción externa del ámbito analizado. En este cuadro se verá el proceso, con su criticidad, déficit y DCI ponderado. Lo mismo se realiza con los procesos de producción interna.

Luego se hace una presentación de las causas de los déficit de capacidad, teniendo en cuenta las variables organizacionales y humanas.

Finalmente se hace la presentación del “Plan de Acción” En primer instancia se plantean las acciones según

- Mejoras organizacionales y de procesos*
- Desarrollo de recursos humanos (aptitudes del personal)*
- Desarrollo de recursos humanos (aptitudes del personal)*

Por último, se mencionan las propuestas de acción para los procesos críticos identificados:

- Búsqueda de fuentes de financiamiento externas a la provincia*
- Contratación de RRHH para desempeñarse en los programas y proyectos*
- Gestión de pagos y seguimiento de contratos*
- Gestión de adquisiciones para programas y proyectos*
- Evaluación de programas y proyectos*
- Asistencia técnica en la formulación y reformulación de programas y proyectos*

A continuación, hubo un espacio de consultas y opiniones respecto de lo propuesto y vivido a lo largo de la capacitación.

Cabe mencionar que el plan acción redactado, a modo de informe, fue entregado al Director una semana antes de la presentación ante todo el equipo.

A su vez, en este espacio el Director Provincial mencionó la importancia del trabajo realizado y remarcó su compromiso en continuar trabajando en las líneas de acción sugeridas, en pos de la mejora continua.

CONCLUSIONES FINALES

En conclusión, el proyecto realizado en el marco del trabajo de fortalecimiento institucional de la Dirección Provincial de Coordinación General de Proyectos Especiales (DPCGPE), del Ministerio de Salud de la Provincia de Buenos Aires, ha alcanzado con éxito sus objetivos a lo largo de las tres etapas. Contribuyendo a fortalecer la Dirección y aportando un plan de acción para mejorar su funcionamiento.

Dicho proceso se organizó a través de dos líneas de acciones específicas:

- Programa de Formación del personal de la DPCGPE.
- Diagnóstico de capacidades institucionales tendiente a la elaboración de un Plan de Mejoras.

El **Programa de Formación** se orientó a promover el fortalecimiento de la gestión de la DPCGPE, a través de la capacitación y transferencia de metodologías y distintos instrumentos de análisis institucional. El propósito del programa ha sido desarrollar conocimientos y habilidades mediante la formación y entrenamiento del personal de la Dirección, al tiempo que busca consolidarse el conocimiento institucional y elaborar un diagnóstico con propuestas de mejora. Este Programa tendió al desarrollo de capacidades de reflexión analítica y, especialmente, a la incorporación de metodologías e instrumentos que pudieran ser puestas en práctica.

El **Diagnóstico**, que se desarrolló en paralelo a la realización de las distintas etapas de Formación, se orientó a la detección de los déficit y debilidades institucionales, en términos de las brechas existentes entre la situación actualmente observada y la esperada de acuerdo a la misión institucional. Este diagnóstico ha servido como un punto de partida para la definición de un Plan de Mejoras, a través del cual se realizan distintas recomendaciones de acción tendientes a revertir los déficits identificados.

En síntesis, este proyecto ha cumplido sus objetivos proporcionando un diagnóstico de la Dirección en cuanto a sus déficits y un plan de mejoras para su futura implementación.

Finalmente, y a partir de la experiencia recogida en este proyecto, se sugiere otorgar espacios para la ejecución de las herramientas y acciones planteadas en el Plan de Mejoras en futuros proyectos. Estos espacios permitirán a los y las trabajadores de la Dirección participar de manera más efectiva, superando posibles desafíos y obstáculos.

En resumen, este proyecto ha sido un paso importante hacia el fortalecimiento de la gestión de la Dirección Provincial de Coordinación General de Proyectos Especiales MSPBA.