



XVIII CONGRESO DE CONTADURÍAS GENERALES  
DE PROVINCIAS

TRABAJO:

PLANEAMIENTO Y CONTROL DE GESTIÓN  
CONTADURÍA GENERAL DE LA NACIÓN

AUTORES:

DR. FRANCISCO HÉCTOR FERNÁNDEZ  
CONT. ALEJANDRO R. COLLAZO  
PROF. VIVIANA VERÓNICA CARBALLUDE

## SUMARIO

---



- Generalidades
- El control de Gestión
- Componentes del Sistema
- Tipos de Planeamiento
- El Planeamiento y la Reingeniería
- Fases del Planeamiento
- Fases del Plan Estratégico
- Esquema Evaluación por indicadores
- Esquema Sistema de Control de Gestión
- Esquema Reingeniería Funcional o de Procesos
- Esquema Ámbitos del Sistema de Planeamiento y Control
- Esquema Estructura de áreas u objetivos
- Esquema Estructura Generación de Indicadores
- Tareas Iniciales al Plan Estratégico

## BIBLIOGRAFÍA

---



- 1.- Planeamiento Estratégico, Liderazgo, Efectividad Personal y Comportamiento Humano Autora: Patricia Hashuel
- 2.- Administración de las Organizaciones Autor: Dr. Armando Mena
- 3.- Hacia Nuevos Horizontes en Gestión Autor: Luis Alberto Delenvert
- 4.- Apuntes Digitales

## Planificación, Gestión por Resultados:

### GENERALIDADES

Organización es, en primer término, una abstracción genérica .

Genérico es lo común a muchas especies, siendo una especie un conjunto de cosas semejantes.

En consecuencia, este concepto de organización es amplio, porque abarca todas las especies de entes que contienen los elementos que conforman al concepto de organización y que enseguida indicaremos partiendo de su definición.

Una organización es un sistema donde encontramos un grupo de personas que desarrollan un trabajo encarado según ciertas normas conocidas por el grupo y encaminando su conducta hacia un objetivo común, también conocido como el objetivo de la organización. Además, ese todo que implica el sistema actúa dentro de un ambiente que se denomina contexto del sistema.

A efectos de aclarar el significado de la definición, analizaremos cada uno de los términos no conocidos comúnmente.

En una organización encontramos:

- Un sistema, o sea un conjunto de cosas interrelacionadas cuyo contexto lo constituye todo lo que es ajeno al mismo.
- Un grupo de personas
- Un objetivo común que es conocido por las personas y que es perseguido por todos independientemente de sus objetivos particulares.

#### Constituyen organizaciones:

- Una empresa comercial,
- Un cuadro de fútbol,
- Una nación,
- El gobierno de un país,
- Un conjunto musical,
- Una compañía teatral,
- Una congregación religiosa,
- Un sindicato,
- Un partido político.

#### No son Organizaciones:

- Los clientes de una empresa comercial,
- Los simpatizantes de un club de fútbol,
- El pueblo,
- Los lectores de un periódico, etc

## **Objetivos:**

El comportamiento de los participantes de una organización está determinado por el objetivo de la misma.

Es de hacer notar que toda conducta que se dirija hacia un objetivo determinado se define como racional. Entonces, un comportamiento es racional cuando contribuye a la consecución del objetivo.

Por consiguiente, el comportamiento de las organizaciones es racional, si está de acuerdo con el objetivo que cada una persigue.

Es evidente que ese objetivo necesita ser conocido para que la conducta pueda ser dirigida hacia él.

Además, para comprobar el grado de racionalidad de las decisiones tomadas, los resultados que las mismas producen deben ser medidos en función del objetivo logrado.

Ahora bien, el objetivo de una organización, por ejemplo el de una nación, puede ser el bienestar general.

Ese objetivo, “bienestar general”, si bien comúnmente se lo menciona como uno de los objetivos nacionales, no puede ser medido.

De tal manera que si un gobernante sanciona una ley de fomento para la construcción de viviendas económicas, no podrá saber en qué medida eso ha contribuido al objetivo “bienestar general”.

A lo sumo pensará que podrá mejorar el bienestar de la población, que gracias a esa ley de fomento podrá adquirir su vivienda a precios más reducidos, pero no sabrá nada acerca de la medida de ese mejoramiento.

Esto ocurre porque el bienestar general no sirve para ser medido o cuantificado; no podemos decir que se goza de un bienestar de 2 en Salta y de 8 en la Capital Federal, porque no hay una unidad de medida apta para ese objetivo.

Si cambiamos ese objetivo por otro, por ejemplo lograr que se construyan 5.000 viviendas económicas por año, al fin de ese período podremos medir con seguridad el porcentaje de logro del objetivo planteado.

Comprobamos así que hay dos tipos de objetivos. Unos que constituyen los fines últimos y más elevados. Son los objetivos generales, a veces llamados políticos pero por no poder ser medidos se conocen como no operativos.

Otros que son más específicos, y que sí pueden ser medidos, permiten determinar la racionalidad de las decisiones tomadas. Son los que se denominan operativos o de trabajo.

Los objetivos son las metas o fines que se quiere alcanzar y hacia los cuales orientan su conducta los individuos y las organizaciones.
---

La determinación de los objetivos se produce a través de un proceso que se determina políticamente que termina en el acuerdo de los participantes y que implica la decisión de aunar esfuerzos en aras de ese fin común.

Cuando varias personas pretenden formar una organización hay que averiguar primero si todos tienen algún objetivo común que ha de poder ser obtenido más fácilmente si lo emprenden conjuntamente.

Se planteará un conflicto entre varios objetivos de, a su vez, varias personas. El conflicto se resuelve mediante un acuerdo. El acuerdo compromete a los participantes a buscar juntos el éxito representado ahora por los objetivos de la organización.

Así como cada persona tiene varios objetivos, también las organizaciones.

Lo más importante es que una vez planteados, esos objetivos deben ser conseguidos.

En primer término deberán enunciarse los objetivos operativos que representen a los objetivos superiores que se acordó

### **Estructura:**

Presentamos aquí brevemente este concepto, partiendo de dos afirmaciones fundamentales para su comprensión:

La estructura es la disposición que adoptan las partes de un todo.
--

La estructura debe adecuarse al objetivo perseguido por la organización.

La estructura debe funcionar de manera tal que cumpla el objetivo para el que fue creada.

Así para construir un edificio tenemos que decirle al arquitecto para qué lo necesitamos, cuál es el objetivo que queremos conseguir con su construcción; y él, sobre la base de nuestras necesidades, estimará la cantidad de habitaciones y las distribuirá de la mejor manera en función del objetivo.

Por ejemplo, una escuela, una fábrica, una casa, o un hospital.

El mismo proceso ha de ocurrir en una organización generalmente hay un número considerable de gente; por lo menos necesaria para cumplir el objetivo.

Si solo prestamos atención al objetivo principal y no lo dividimos en subobjetivos, solamente podremos dar a toda esa compañía una sola orden: señores, cumplan el objetivo.

De esta manera, unos querrán hacer de todo un poco, otros no harán nada, nadie sabrá que cantidad de cosas hay que hacer, ni con qué secuencia, no habrá autoridad, responsabilidad, ni coordinación, y el control no tendrá posibilidades de ser ejercido.

Con este panorama es fácil anticipar que la organización fracasará. Por la simple razón que carece de normas conocidas, o de relaciones válidas entre los elementos, con lo que no cumplimos con la definición dada de organización.

Para que esto no ocurra, analizamos el objetivo y lo dividimos dando a cada sector una función específica, y un lugar ordenando las tareas a efectos de determinar:

- Qué ha de hacerse;
- Quiénes lo han de hacer;
- Cómo lo harán;
- Dónde y cuándo lo harán;

Debemos dotar a la organización de una estructura que:

Determine las funciones, las agrupe, otorgue autoridad y responsabilidad, establezca las relaciones entre las personas, etc, todo teniendo a la vista el objetivo de la organización, para posibilitar su más adecuado funcionamiento.

### **Medios:**

Los medios son, en general, los elementos de que dispone una organización para su funcionamiento.

Podemos clasificarlos en humanos y materiales.

Los medios humanos realizan el trabajo combinando los elementos materiales de manera adecuada.

Los elementos materiales son los bienes económicos que constituyen el patrimonio de la organización.

Cuando hablamos de organización interesa la existencia, y la distribución de los elementos. A la administración le interesa la eficiencia con que éstos son utilizados

### **Programas:**

Los programas constituyen planes de acción

Pueden dividirse en dos tipos: transitorios y permanentes. Los primeros se preparan para llevar a cabo tareas específicas: que no se repetirán en las mismas condiciones.

En cambio, las acciones que se repiten en condiciones similares, permiten aplicar planes de carácter permanente.

Los programas deben prepararse teniendo presente los objetivos de la empresa.

Deben guardar relación entre ellos para evitar situaciones contradictorias y duplicación de esfuerzos.

## **Procedimientos:**

Un proceso es un conjunto de operaciones con secuencia, que tiene por finalidad la obtención de un resultado determinado.

Los procedimientos indican detalladamente las operaciones que deben realizarse en un determinado proceso.

## **Métodos:**

Los procedimientos se complementan con los métodos, que son instrucciones referidas a una sola operación o un solo puesto de trabajo.

### *Proceso de Planificación:*

El planeamiento es el proceso de pensar antes de hacer. Es prever los acontecimientos antes de que se produzcan.

El planeamiento tiene por objeto prever y establecer las distintas actividades que se han de desarrollar en el futuro y los medios para alcanzar el objetivo propuesto.

Para que la planificación sea realmente útil es necesario los siguientes requisitos:

- Que esté basado en un objetivo claramente definido, es decir, descripto en términos operativos como para que pueda medirse su grado de realización.
- Que sea sintético, eliminando redundancias que confundan y demoren su estudio.
- Que sea flexible, es decir, que cuando cambien las premisas que sirvieron de base para su creación, pueda adaptarse a nuevas condiciones con poco esfuerzo, evitando que se pierda el ya realizado. Como los planes se basan en previsiones para el futuro, siempre existe un margen de posible error. Si el plan es suficientemente flexible, se pueden hacer de inmediato los ajustes necesarios, sin que se vea afectada fundamentalmente su esencia.
- Que sea equilibrado, es decir, que preste una atención proporcional a todos los factores, detallando y previendo cuanto sea necesario, pero dejando pendiente aquello que pueda resolverse sin dificultades durante la marcha y cuyo costo de planificación sea muy elevado.
- Que sea concreto, para permitir un análisis de la acción emprendida y servir como estándar de control.



## **EL CONTROL DE GESTIÓN:**

El control de gestión es un conjunto de sistemas de información para tomar decisiones gerenciales, y estos sistemas abarcan todas las dimensiones del planeamiento, cualquiera sea el grado de formalización, los elementos que lo constituyen, su objeto, extensión organizativa y característica.

Finalidades: Saber cual es la finalidad del control de gestión es de suma importancia, pero de fácil e inmediata captación.

El control de gestión deberá ser un instrumento imprescindible para la actividad que dirige.

La gestión por resultados constituye una herramienta efectiva de planificación y control con que cuenta la organización.

Mediante la implementación de un Sistema de Gestión, se tiende a dotar a la organización de un modelo y un conjunto de metodologías y técnicas diseñadas para lograr la consistencia y coherencia buscadas entre los objetivos estratégicos de la organización y los planes de cada una de las dependencias.

Este enfoque, también denominado administración por objetivos o dirección por resultados, implica un cambio sustancial en las modalidades de gestión que tradicionalmente han sido instrumentadas en las administraciones al considerar el desempeño organizacional en función de los resultados en lugar de hacerlo en referencia al cumplimiento de normas y procedimientos.

Orientar la gestión a resultados implica supeditar las estructuras, los procedimientos y la administración de los recursos con los que cuenta un organismo a resultados establecidos y comprometidos previamente entre las instancias de decisión y control intervinientes.

De este modo, la implementación del enfoque facilita una percepción de mayor rango por parte de quienes diseñan y definen políticas y recursos, y otorga una racionalidad y sentido compartido a sus decisiones estratégicas, aumentando la sinergia entre el plan general de la organización y los aportes procedentes de las dependencias.

Desde una concepción de planificación como proceso permanente, la gestión por resultados incorpora mecanismos de recálculo (el recálculo estratégico forma parte de la estructura conceptual y metodológica del enfoque situacional del planeamiento), que permiten conocer los obstáculos y las desviaciones que se presentan en el proceso y optar por la aplicación de las medidas de contingencia más apropiadas a cada circunstancia. De este modo se pueden redefinir prioridades, reasignar y readecuar recursos y responsabilidades, de acuerdo con las circunstancias del contexto socio-político, técnico y económico en que se desarrollan, y en correspondencia con los objetivos que pretende alcanzar la organización.

## **COMPONENTES DEL SISTEMA:**

El sistema o modelo de gestión por resultados está compuesto por distintos subsistemas que se describen a continuación:

### *1-Subsistema de Gestión:*

Reúne las variables organizacionales y de gestión que posibilitan la orientación a los resultados. Incluye tres componentes, que pueden considerarse en sí mismos también como subsistemas.

Entre ellos, el planeamiento estratégico cumple una función preponderante.

*Los componentes son:*

- Planeamiento Estratégico y Operativo
- Arquitectura Organizacional
- Programación Presupuestaria

### *2-Subsistema de responsabilización*

Expresa distintos compromisos que deben asumir las organizaciones con relación a su producción institucional. Este subsistema está compuesto por:

- Compromisos de Desempeño Institucional
- Compromisos con los integrantes de la organización

### *3-Subsistema de monitoreo, control y evaluación:*

El enfoque de gestión por resultados exige la adopción de un sistema de indicadores que permita evaluar el curso de las operaciones definidas en el componente de planeamiento estratégico.

Este subsistema especifica, obtiene e interpreta esa información en función de la toma de decisiones.

- Monitoreo
- Control

### *4- Subsistema de desarrollo de personal*

¿Cómo se puede innovar en la gestión sin tomar en consideración la voluntad y las capacidades para promover y adherir al cambio por parte de los actores que deben llevarlo a cabo?

Este subsistema se orienta al conocimiento y desarrollo de las competencias ;actitudes; y aptitudes. necesarias en los aspectos institucionales para la implementación de la gestión por resultados.

- Sensibilidad
- Capacitación
- Competencias
- Incentivos

### Subsistema de Gestión:

El planeamiento estratégico es un proceso de reflexión sistemática que se desarrolla en la organización.

Constituye un instrumento idóneo para establecer correspondencia entre los problemas que identifica la alta dirección del organismo, sus causas y las operaciones previstas para superarlos, alcanzando los resultados buscados.

La definición de los problemas constituye la información básica para la puesta en marcha del ejercicio conceptual y metodológico del planeamiento estratégico.

Las condiciones optimizadas de funcionamiento de la organización. Su papel en el ejercicio de planeamiento es el guía o referencia de gran visión para el diseño de las actividades que, desde el presente, la organización pretende desplegar en el terreno operacional.

De la explicación causal de los problemas surgen las apuestas estratégicas del plan, y a partir de estas se definen los resultados estratégicos a lograr, las operaciones necesarias para alcanzarlos y su factibilidad.

### El futuro de este proceso es:

- El plan estratégico, donde se formulan los resultados precisos, factibles y medibles que se propone lograr el organismo en un determinado período de tiempo.
- El plan operativo, que define acciones, responsables, plazos y recursos necesarios para conseguir los resultados estratégicos.

El planeamiento estratégico y operativo representa una herramienta clave para hacer posible la implementación de un enfoque de gestión por resultados, pues el plan estratégico define los resultados en función de los cuales se articulan los otros subsistemas de gestión.

Por este motivo, resulta imprescindible que los organismos públicos posean las capacidades teóricas, metodológicas y técnicas que les permitan definir, instrumentar y actualizar sus planes estratégicos de corto, mediano y largo plazo.

Las estructuras de organización son instrumentos y no fines en sí mismos y, por lo tanto, su diseño y reingeniería deben relacionarse con la planificación y la asignación de recursos, es decir, con el plan estratégico y el presupuesto por programas.

El criterio principal de un diseño organizacional vinculado a resultados radica en la adecuada combinación entre los aspectos internos de la organización; vale decir, entre la estructura de asignación de responsabilidad sobre la producción institucional y los elementos del entorno: lo que brinda la organización y los destinatarios de los servicios.

### **ARQUITECTURA ORGANIZACIONAL:**

- ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL
- ALINEACIÓN ESTRUCTURA / PRESUPUESTO
- ESTRUCTURA POR PROCESOS Y PRODUCTOS

La planificación estratégica potencia y unifica los diferentes enfoques instrumentales del Presupuesto Programa del sector público al promover una mayor coherencia entre fines y medios y al tender a re-assignar eficientemente los recursos hacia las actividades centrales de cada organización, en línea con los objetivos de gobierno expresados en las políticas públicas.

Dichos enfoques caracterizan al presupuesto público como instrumento de programación económica y social, e instrumento de administración.

**PROGRAMACIÓN PRESUPUESTARIA::**

- PRESUPUESTACIÓN POR PROGRAMAS
- APERTURA PROGRAMÁTICA POR PRODUCTOS
- CENTROS DE COSTOS

*Subsistema de Responsabilización*

Son compromisos de desempeño que asume la organización.

Se expresan en términos de objetivos y metas surgidos del planeamiento estratégico, a alcanzar en un período determinado de tiempo, con determinados recursos previstos y presupuestarios.

Las responsabilidades que se derivan de estos compromisos, constituyen un instrumento de alto valor para

## **TIPOS DE PLANEAMIENTO:**

Hay un planeamiento de nivel 1, estratégico, que define en forma global hacia dónde va la organización, hay un número 2 o intermedio donde se definen todas las tácticas que hacen a esa estrategia general y después hay un tercer nivel que es el operativo, es decir planear la acción del día tras día.

En la medida en que el planeamiento no vaya con la operación, se restringen sus posibilidades de aplicación.

Hay que tener en cuenta el compromiso de todos los que tienen una responsabilidad directa en la operación en el lineamiento estratégico simultáneamente porque en determinadas épocas hubo una moda por la cuál no había un compromiso interrelacionado: cada uno iba por su lado. Hay que planear acciones posibles porque de nada sirve planear algo que no se va a poder realizar

Hoy el planeamiento se parece más a un juego de azar que al ajedrez; hay que estar preparados para mover el planeamiento en función de los cambios en el entorno.

La planificación es una sustancia viva, es un camino de dos vías entre la mente y el corazón.

Lo que tiene que tener hoy un plan estratégico es mucha velocidad para el cambio: las oportunidades se originan en períodos de tiempo muy cortos.

En definitiva un plan estratégico es una labor de planificación continua que conlleva propiciar un ámbito de reflexión colectiva abierto, participativo, flexible, plural y consensuado.

Consiste en imaginar un escenario posible y deseable, y buscar las herramientas más aptas para alcanzarlo.

Un plan estratégico consensuado es un proceso, un mecanismo de participación y una experiencia de construcción de consenso sobre la ciudad.

Tiene como objetivo, además de mejorar la calidad de vida de sus habitantes, hacerlo desde un concepto de sustentabilidad, defendiendo el interés general por encima de las visiones de sectores.

*Un plan consensuado tiene las siguientes características:*

- **GLOBAL:** Amplia los intereses territoriales y administrativos tradicionales, tanto en los aspectos del espacio físico como en los del económico, el social y el político.
- **REALISTA:** Está dirigido a objetivos posibles en relación con los recursos disponibles.
- **COMPLEMENTARIO:** Necesita de la cooperación pública / privada
- **CONSENSUADO:** Requiere de la concertación y el acuerdo entre los participantes.
- **PARTICIPATIVO:** Alienta para su diseño el protagonismo de todos los habitantes a través de las organizaciones que nuclea.
- **OPERATIVO:** Promueve la movilización social y la acción concreta del gobierno.
- **FLEXIBLE:** Está formulado para revisar y corregir el rumbo durante su propio desarrollo.
- **CONCRETO:** Plantea objetivos que sean de posible realización.
- **ACTUAL:** Está orientado a decisiones y acciones presentes con consecuencias en el futuro.
- **INNOVADOR:** Aplica la creatividad a las necesidades de la ciudad y las aspiraciones de sus habitantes.
- **SOLIDARIO** Promueve la integración y tiende a equilibrar el conjunto social.
- **ORDENADOR:** Orienta los recursos, estableciendo prioridades en el gasto de la ciudad.

## **EL PLANEAMIENTO Y LA REINGENIERÍA:**

El objeto de esta conceptualización es presentar al planeamiento estratégico como un instrumento para el desarrollo de las organizaciones en relación al contexto en que actúan, calificado a partir de los aportes realizados por el enfoque de reingeniería de negocios.

El planeamiento estratégico y reingeniería están relacionados con procesos de planificación y cambio de las instituciones y / u organizaciones pero, a su vez, constituyen modelos y / o mecanismos para la orientación de sus actividades en el presente respectivo.

El concepto de planeamiento estratégico tradicionalmente supuso el establecimiento de una visión de largo plazo sobre el posicionamiento / accionar de una organización en un contexto futuro del que, se requería conocer (intentar predecir) sus características (aspectos, dimensiones y / o condiciones) críticas o clave.

El enfoque de reingeniería introdujo el concepto de cambio de paradigma, esto es de transformaciones estructurales profundas en el contexto externo que se tornan manifiestas en el presente, de manera inminente o a corto plazo.

Este cambio paradigmático implica un cambio en el negocio (o en el servicio) y, en la naturaleza o características fundamentales de los procesos relacionados con dichos negocios o servicios.

La reingeniería comprende ambos planos, tanto el intento como el de la relación con el afuera.

## **FASES DEL PLAN ESTRATÉGICO:**

*El planeamiento estratégico comprende las siguientes fases:*

### *1-Visión Estratégica:*

Consiste en una caracterización del contexto global en relación al cual la organización debe definir su posicionamiento deseable o más conveniente y cuya definición, a su vez, queda abarcada en dicha caracterización.

Incluye tanto al entorno como al sujeto mismo.

Comprende la caracterización del escenario que, dentro del presente marco, habrá de contener las nuevas realidades o aspectos relevantes derivados de las profundas transformaciones estructurales en el contexto, que obligan al cambio de paradigma.

Bajo este enfoque, la descripción del escenario y por lo tanto, la visión estratégica suponen de la organización y por lo tanto la visión estratégica suponen de la organización una capacidad para reaccionar con gran flexibilidad ante los cambios y una actitud abierta hacia nuevas ideas y enfoques.

La capacidad referida es una condición para que una organización defina su posicionamiento dentro de contextos en procesos de transformación.

Ello implica una idea clara de la misión de la organización así como una visión institucional y la definición del escenario en un nivel de mayor especificidad que permita la definición clara de los clientes diferenciados de la de otros partícipes o actores sociales relevantes que influyen y condicionan las políticas, estrategias y acciones de la organización sin ser clientes.

La visión institucional derivada de la misión de la organización y de la visión estratégica que comprende la definición del escenario, abarca la determinación del posicionamiento estratégico dentro del nuevo contexto, los niveles y las formas de intervención en el mismo y su accionar en relación a sus clientes, constituyendo conjuntamente con la misión una idea fuerza y un factor poderoso de motivación para sus miembros.

A partir de la misión y la visión se definen las grandes áreas funcionales y los macroprocesos de una institución, sea una empresa privada u organización pública.

### *2-Cambio Estratégico de la Organización*

El cambio estratégico parte del establecimiento o redeterminación de las áreas funcionales y los macroprocesos y la consiguiente redefinición de los productos institucionales, los procesos de trabajo, los recursos e insumos y, eventualmente, los proveedores.

El cambio institucional implica la reingeniería de negocios (o de servicios, en el caso del sector público) basada en el rediseño de los procesos de trabajo mediante los cuales se generan los productos institucionales estratégicos y se persigue una organización que maximiza la calidad de los servicios, orientados a la satisfacción del cliente (usuarios, beneficiarios y destinatarios).

Las modificaciones que se producen en el repertorio de productos institucionales (servicios y / o bienes) que se brindan a los clientes son la principal manifestación del cambio estratégico (de la empresa privada en relación al mercado y del rol del Estado en relación a la economía y la sociedad).

## **Los procesos se componen de tres principales actividades:**

1. las que agregan valor agregado (actividades importantes para el valor del producto en relación proporcional a la satisfacción de los clientes)
2. las actividades de traspaso, que son las que mueven el flujo de trabajo a través de límites funcionales, departamentales u organizacionales
3. las actividades de control (fundamentalmente de dichas transferencias).

La reingeniería de procesos es una revisión radical de fases y el rediseño completo de los procesos con el objeto de alcanzar mejoras muy significativas en distintos aspectos del desempeño o rendimiento, tales como costos, calidad, cantidad y rapidez del servicio (o producto).

No se trata de mejorar el negocio o servicio, sino de reinventarlo, sobre la base de un cuestionamiento de los fundamentos de los procesos tradicionales.

Las nuevas exigencias derivadas de la reingeniería de los productos institucionales y procesos requieren la disposición de recursos con características distintas, con mayor potencial y con más elevados estándares de eficiencia.

La división del trabajo tradicional, preferentemente basada en el trabajo individual a partir de la descomposición de los procesos en tareas simples, cede su espacio a la articulación del trabajo en equipo en un nuevo marco de cooperación emergente de la reintegración de los procesos.

### 3-Identificación de Programas Operativos y Proyectos:

Una vez definidos los distintos aspectos de la visión estratégica la organización pasa a definir los objetivos a largo, mediano y corto plazo.

A partir de la disposición de estos elementos la organización planifica su accionar definiendo programas amplios y / o proyectos más específicos, tanto dirigidos a transformarse internamente, a producir servicios (o productos) distintos o los mismos con distintas modalidades de acción.

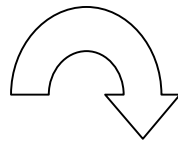
Si bien los programas y los proyectos se diseñan en forma consistente con las orientaciones generales del plan estratégico, la organización debe desarrollar también planes de contingencia con los cuales anticiparse, previendo las acciones necesarias, a los cambios o discontinuidades inesperados que bien pueden ser desviaciones momentáneas de las tendencias estructurales, o bien la demostración de cambios más significativos en las propias tendencias.



# METODOLOGÍA DE PLANEAMIENTO Y CONTROL DE GESTIÓN

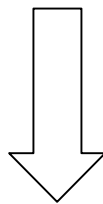
## EVALUACIÓN POR INDICADORES

### PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO



COMPRENDE EL  
CUMPLIMIENTO/  
SATISFACCIÓN  
DEL

### PLAN OPERATIVO



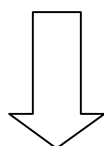
Y SE TRANSFOR-  
MAN EN HERRA-  
MIENTAS DE CON-  
DUCCIÓN DE LA  
GESTIÓN A PARTIR  
DE LA REALIMEN-  
TACIÓN QUE SE



# SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN

## CARACTERÍSTICAS DE LOS COMPONENTES Y DOCUMENTOS ADMINISTRATIVOS UTILIZADOS EN EL SISTEMA DE PLANEAMIENTO Y CONTROL DE GESTION

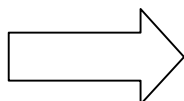
### PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO



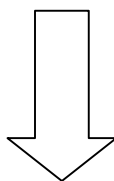
DOCUMENTO QUE USUALMENTE LO EXPRESA

### PLAN ESTRATÉGICO

QUE LA SECRETARÍA DE HACIENDA DEBE CONSIDERAR E INTEGRAR LOS OBJETIVOS EXPUESTOS EN DOCUMENTOS DENOMINADOS



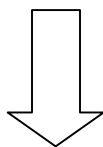
ACUERDO PROGRAMA – COMPROMISOS DE RESULTADOS DE GESTION



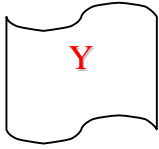
EN GENERAL ESTOS DOCUMENTOS DEBIERAN EXPRESAR

### PROYECTOS O ACTIVIDADES

TENIENDO COMO OBJETIVO O CONSECUENCIA ALGUN TIPO DE MEJORA POR

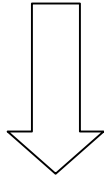


# REINGENIERIA FUNCIONAL O DE PROCESOS



EL CUMPLIMIENTO GLOBAL DE LAS METAS DEL PLAN OPERATIVO

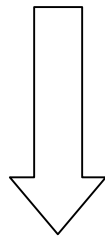
PLAN OPERATIVO



DOCUMENTO  
QUE USUAL-  
MENTE LO  
EXPRESA

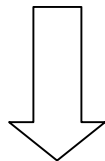
P.O.A. - PLAN OPERATIVO ANUAL

QUE SE CORRESPONDE  
CON LAS EXPECTATI-  
VAS DE EJECUCIÓN DE  
LAS DISTINTAS UNIDA-  
DES ORGANIZATIVAS, A  
TRAVES DE SUS PLANES  
ESPECIFICOS



EN GENERAL  
ESTOS  
DOCUMENTOS  
DEBIERAN  
EXPRESAR

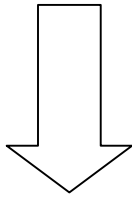
METAS DE RESULTADOS SOBRE



PRODUCTOS / SERVICIOS -PRINCIPALMENTE-

Y, TAMBIÉN

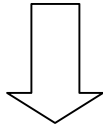
**TENIENDO COMO OBJETIVO O CONSECUENCIA ALGUN TIPO DE MEJORA POR**



**ACTIVIDADES**

**CUMPLIMIENTO EFECTIVO DE LAS DISTINTAS METAS**

SISTEMA DE CONTROL DE GESTION

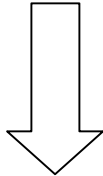


**QUE MEDIANTE**

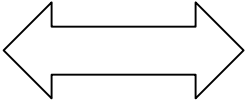
**METODOLOGÍA UNIFORME Y GENERALIZADA DE CONTROL DE GESTION**

**CUMPLIMIENTO DE METAS OPERATIVAS Y ESTADO DE AVANCE DE ACTIVIDADES O PROYECTOS**

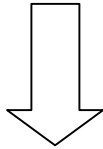
**SE EXPRESA EN**



**EL CONTROL DE LA GESTION OPERATIVA Y EL AVANCE DE LOS PROYECTOS**

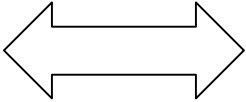


**LOS INDICADORES QUE CONFORMAN EL TABLERO DE COMANDO DE LA ORGANIZACIÓN**



**TENIENDO COMO OBJETIVOS EN CADA CASO**

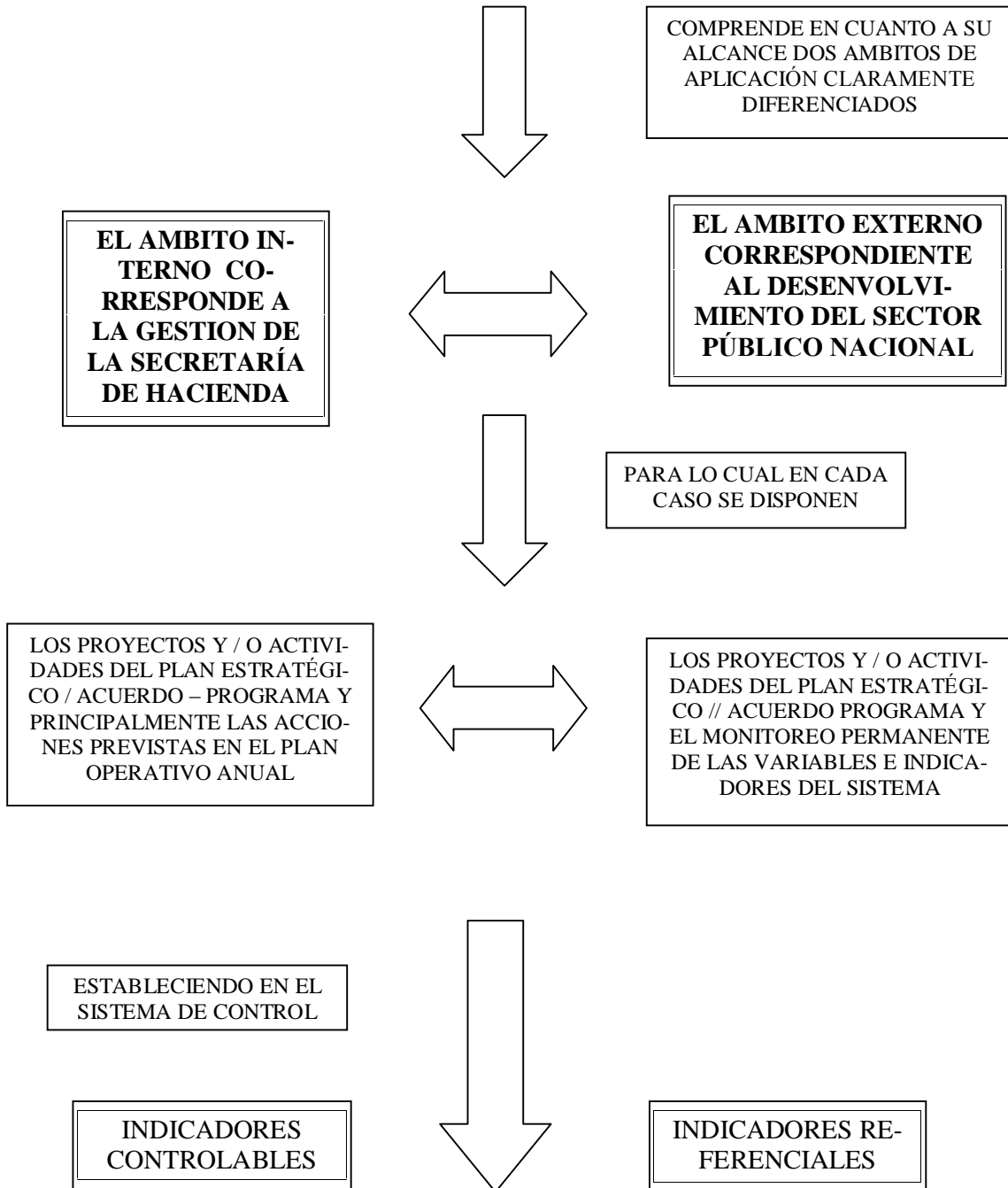
**LA MEJORA EN LA ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES Y EL GERENCIAMIENTO EN LOS MANDOS MEDIOS Y EJECUTIVOS**



**LA EVALUACIÓN CUALITATIVA Y CUANTITATIVA DEL DESEMPEÑO DE LA GESTIÓN Y DEL SISTEMA CONSIDERANDO LA FORMULACIÓN DE OBJETIVOS DE LA POLÍTICA PUBLICA PARA EL SECTOR.**

# AMBITOS DEL SISTEMA DE PLANEAMIENTO Y CONTROL DE GESTIÓN

## EL SISTEMA DE PLANEAMIENTO Y CONTROL DE GESTION

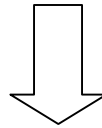


## ESTRUCTURA SISTEMA DE PLANEAMIENTO Y CONTROL

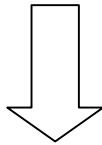
EN UN SISTEMA DE PLANEAMIENTO Y CONTROL DE GESTIÓN PÚBLICA DEBE CONSIDERARSE QUE:

- LOS PROYECTOS, PLANES E INDICADORES DE GESTIÓN DERIVAN DE LAS PRIORIDADES ESTRATEGICAS Y ESTAS DE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS
- EL CONTROL DE LA GESTION INTERNA SE BASA EN INFORMACIÓN - IDEALMENTE ESTRUCTURADA EN INDICADORES - PARA COORDINAR LOS PROCESOS FUNDAMENTALES DE ORGANIZACIÓN.
- TODAS LAS ORGANIZACIONES TIENEN INNUMERABLES INDICADORES FINANCIEROS Y ESTADÍSTICAS EN GENERAL QUE MIDEN RESULTADOS PERO QUE NO ENFOCAN A LOS GERENTES RESPONSABLES EN LAS CAUSAS CONTROLABLES QUE PRODUCEN LOS RESULTADOS

Y, EN CONSONANCIA



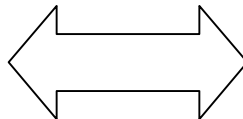
RESULTA NECESARIO FORMULAR UNA ESTRUCTURA TAMBIEN DENOMINADA PERSPECTIVA DE ANÁLISIS QUE PERMITA CLASIFICAR O DIVIDIR LAS PRINCIPALES AREAS QUE UTILIZAREMOS PARA ENFOCAR LOS ESFUERZOS Y EL LOGRO DE LOS RESULTADOS PRETENDIDOS



POR LO TANTO

PARA EL DESARROLLO PROGRESIVO DE LOS ELEMENTOS QUE COMPONEN LAS ESTRUCTURAS PROPUESTAS, ES CONVENIENTE MANTENER SEPARADAS LOS AMBITOS DEFINIDOS:

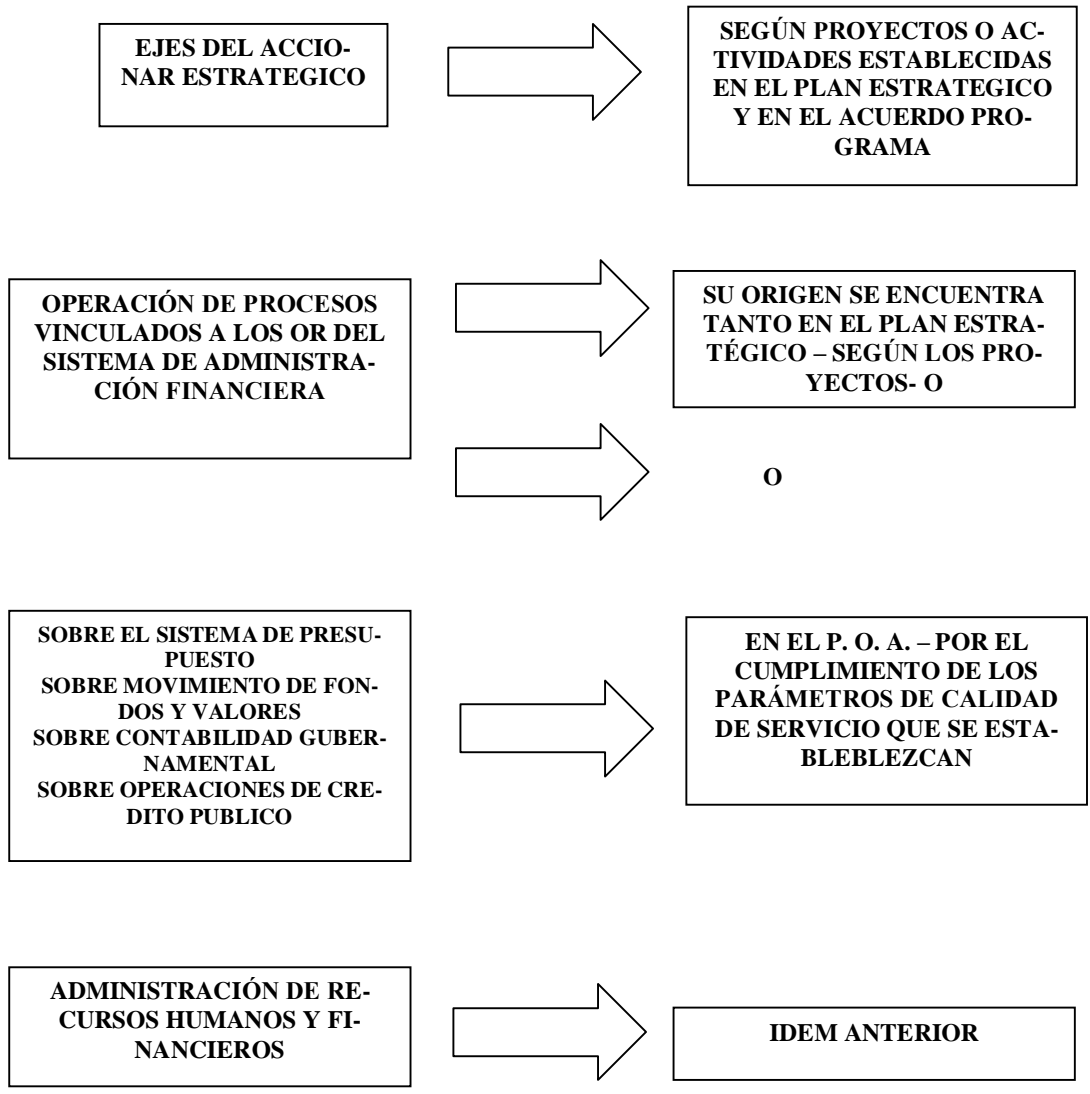
AMBITO INTERNO



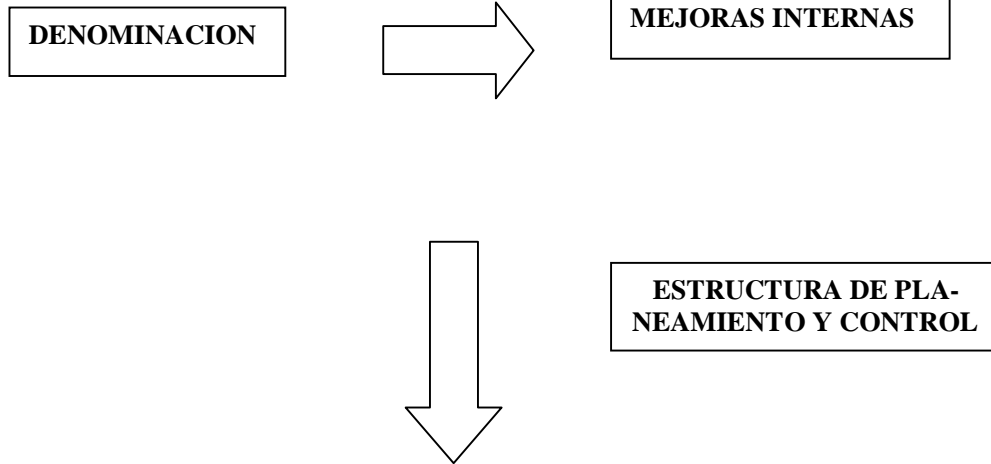
AMBITO EXTERNO

PARA DEFINIR LA ESTRUCTURA DE PLANEAMIENTO Y CONTROL DEL AMBITO INTERNO DE GESTION ESTIMAMOS QUE DEBEN CONSIDERARSE:

**LA PERSPECTIVA O ESTRUCTURA BASICA**

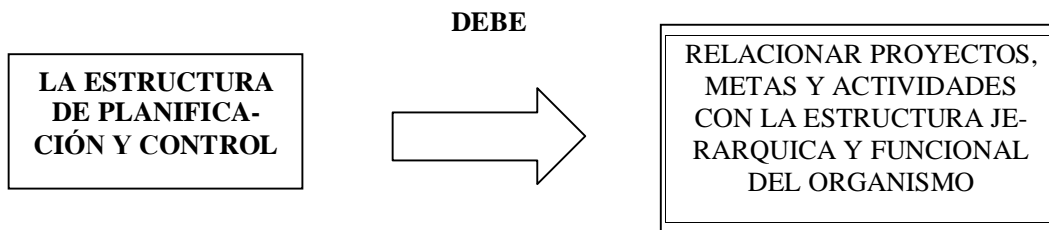


**LA ESTRUCTURA DE AREAS U OBJETIVOS ESTRATÉGICOS SEGÚN ACUERDO PROGRAMA PARA EL AMBITO INTERNO:**



- IMPLANTACIÓN SISTEMAS DE ALTA DIRECCIÓN
- MEJORA DE LOS PROCESOS DE PRODUCCIÓN
- UTILIZACIÓN DE TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN
- GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS
- DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA DE COMUNICACION

**LA PERSPECTIVA DE RESPONSABILIDAD ESTABLECIDA POR LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA:**

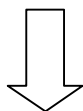




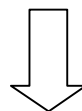
## **LA ESTRUCTURA PROPUESTA PARA LA GENERACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN DE INDICADORES**

### ***TABLERO DE COMANDO - INDICADORES ESTRATEGICOS:***

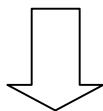
- CALIFICACIÓN AGREGADA POR ESFERAS DE ACCION
- DEFINICIÓN PESOS ESPECIFICOS DE AREAS DE ACCION
- LISTA DE INDICADORES ESTRATÉGICOS QUE RESULTAN DE DOS ESFERAS DE ACCION



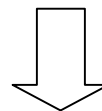
**INDICADORES EXTERNOS A LA SECRETARIA DE HACIENDA REFERENCIALES DEL SISTEMA.**



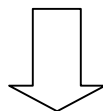
**INDICADORES DE GESTIÓN FUNCIONAL**



**DEFINIR LISTA DE INDICADORES:**



**DEFINIR ESTRUCTURA DE OBJETIVOS Y AREAS DE ACCION Y RESPONSABILIDAD:**



- **DEFINIR PESOS ESPECIFICOS POR AREA.**
- **DEFINIR CADA UNO DE LOS CONTROLES FUNCIONALES DE GESTION.**
- **DEFINIR LOS INDICADORES AGREGADOS POR AREA.**

## **TAREAS INICIALES**

- DEFINIR E IDENTIFICAR LOS USUARIOS DE LOS DISTINTOS INFORMES DE CONTROL DE GESTION.
- IDENTIFICAR CUALES SON LAS PRIORIDADES ESTRATÉGICAS DEL MÁXIMO NIVEL Y LAS FUNCIONALES Y OPERATIVAS DE LOS DISTINTOS NIVELES GERENCIALES USUARIOS DEL SEGUNDO NIVEL DE CONTROL DE GESTION . CUALES SON LOS REQUERIMIENTOS DE INFORMACIÓN DE LAS DISTINTAS GERENCIAS FUNCIONALES.
- CUALES SON LOS PLANES / METAS DE LAS DISTINTAS ÁREAS. DEFINIR CUALES SON LOS VALORES A MEDIR.
- RELEVAR Y EXPONER SISTEMÁTICA Y CLARAMENTE CUAL ES LA INFORMACIÓN DE GESTIÓN O ESTADÍSTICA EXISTENTE. EVALUAR CUALES SON LOS SISTEMAS DE RECOLECCIÓN Y EL REGISTRO DE CADA SALIDA, FRECUENCIA, LAS FORMAS DE CÁLCULO, LOS SISTEMAS EXISTENTES Y LOS REQUERIMIENTOS QUE SE LE FORMULAN A LAS DISTINTAS ÁREAS QUE TIENEN LA INFORMACIÓN DE BASE.



*fafern@mecon.gov.ar*

*acolla@mecon.gov.ar*

*vcarba@mecon.gov.ar*