



SECRETARÍA TÉCNICA
DE PLANIFICACIÓN
DE DESARROLLO
ECONÓMICA SOCIAL
**PRESIDENCIA
DE LA REPÚBLICA
DEL PARAGUAY**



SECRETARÍA
DE LA FUNCIÓN
PÚBLICA
**PRESIDENCIA
DE LA REPÚBLICA
DEL PARAGUAY**



GUÍA

*para la **ELABORACIÓN**
del **PLAN ESTRATÉGICO**
de **UNIDAD DE GESTIÓN***
*(Versión para aplicación en la
red de gestión de la Función Pública)*

PEA-UG

Versión FP 0.1

**VERSIÓN N° 0.1
NOVIEMBRE 2011**

La elaboración de este documento fue posible gracias a la cooperación del Proyecto Promoción del Servicio Civil, del Programa de Democracia “Calidad en la Gestión Pública”, ejecutado por geAm con el apoyo de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID). Los conceptos y opiniones expresadas en la misma corresponden a los autores y no reflejan necesariamente el punto de vista de USAID ni del Gobierno de los Estados Unidos.

Programa de Democracia
Calidad en la Gestión Pública



CONTENIDO

1 INTRODUCCIÓN

2 NATURALEZA DE LOS INSTRUMENTOS DE PLANIFICACIÓN

3 INSTRUMENTOS DE PLANIFICACIÓN

4 GLOSARIO DE CONCEPTOS BÁSICOS

5 INSTRUCTIVO PARA LA ELABORACIÓN DEL PEA UG

- Paso 1 Defina la situación de planificación
- Paso 2 Prepare los materiales necesarios para la planificación
- Paso 3 Realice la simulación del PEA
- Paso 4 Realice el diseño de las metas de gestión (MGs)
- Paso 5 Elabore el PEA de la unidad de gestión (PEA UG)
- Paso 6 Elabore el PEA consolidado institucional (PEA CI, opcional)
- Paso 7 Elabore el PEA de una red de gestión (PEA CR, opcional)

6 EJEMPLOS Y MATERIALES DE TRABAJO

6.1 Ejemplos

- a) C RPP Clasificador funcional de Resultados, Productos y Procesos
- b) Is1 SAR Simulador de Alcance y Recursos para elaboración de PEA UG
- c) Id1 MG Meta de Gestión (según matriz de corresponsabilidad)
- d) Ir1 PEA UG Plan Estratégico Anual de Unidad de Gestión
- e) Ir2 PEA CI Plan Estratégico Anual Consolidado Institucional
- f) Ir3 PEA CR Plan Estratégico Anual Consolidado de Red de Gestión

6.2 Materiales de trabajo

Instrumentos correspondientes a los ejemplos en blanco en versión excel

La presente guía es la versión N° 0 destinada a dar comienzo a su proceso de validación y ajuste hasta el momento en que se considera adecuado editar la versión N° 1. Fue elaborada en el marco de la asistencia técnica prestada por geAm con la colaboración de TOP, Centro de Desarrollo y Asistencia Técnica en Tecnología para la Organización Pública a la Secretaría de la Función Pública y la Secretaría Técnica de Planificación de la República de Paraguay¹.

El objeto de la guía es proporcionar los elementos necesarios para elaborar el plan estratégico de unidades de gestión, a las que llamaremos aquí “UGs”, con un enfoque denominado “metodología PEA UG”, que se basa en los siguientes tres principios y supuestos:

1. Que las estrategias pueden –y deben- surgir de abajo y articularse con políticas y otras estrategias más generales que vienen de arriba. Este concepto, que ha sido denominado “estrategia emergente”² requiere de un “diálogo estratégico” entre muchos actores. Los instrumentos como el presente están concebidos con el propósito de aportar *lenguajes y canales* para este diálogo.
2. Que las unidades de gestión pueden –y deben- tener una visión estratégica que encuadre sus orientaciones en el largo plazo dentro del corto, entendiendo por tal el ejercicio presupuestario anual. Éste es el concepto de PEA –plan estratégico *anual*- como intermedio entre los planes político estratégicos institucionales y los POAs. Los PEAs deben enriquecer los PEIs, no promover la formación de islas burocráticas.
3. Que lo anterior requiere considerar el PEA como un ejercicio de corresponsabilidad que debe quedar registrada en los planes. No es posible realizar gestiones en las organizaciones con independencia de los restantes actores. El PEA, tal como se lo concibe en esta guía, incluye tres niveles de corresponsabilidad:
 - ▶ Corresponsabilidad dentro de la propia Unidad de Gestión
 - ▶ Corresponsabilidad dentro cada institución
 - ▶ Corresponsabilidad en el marco de redes interinstitucionales.

En resumen, la metodología PEA UG supone que las visiones estratégicas pueden y deben darse en el plano de los gestores, en plazos anualizados y en marcos de articulación de entornos de poder y autoridad propios de los ámbitos públicos. También supone que, entre los planes estratégicos de alto nivel y los planes operativos de detalle, el hilo conector son las estrategias de las unidades de gestión, donde se hallan los gestores de carne y hueso y se genera la cultura.

¹ El enfoque PEA UG aplicado se basa en la metodología PEA UG desarrollada por Jorge Hintze en el ámbito de TOP y fue elaborada por el mismo autor.

² MINTZBERG, Henry y JORGERSEN, Jan “Una estrategia emergente para la política pública”, Revista Gestión y Política Pública, vol IV, num 1, primer semestre 1995, INAP, Madrid

La metodología PEA UG utiliza instrumentos de las siguientes cuatro clases:

► **Clasificación**

La clasificación es el punto de partida de todo tratamiento de una cuestión. En realidad, la clasificación es la lista de categorías conceptuales con las que se piensan los problemas y las soluciones. En la planificación de la gestión, es necesario responder a preguntas como cuáles son los resultados a lograr, los productos necesarios para que estos resultados se logren, cuáles son los procesos requeridos para obtener los productos, cuáles son los indicadores y unidades de medida necesarios tanto para estimar las necesidades de recursos como para evaluar y controlar luego los logros. Todas estas cosas son la materia prima de la que están hechos los clasificadores funcionales. La metodología PEA UG parte del clasificador funcional correspondiente, que debe contener la lista de resultados, productos y procesos, con sus correspondientes indicadores, sobre la gestión a la que se la aplique.

Los productos en las redes de gestión (como son los casos, por ejemplo de las Redes de Gestión de la Función Pública, de la Planificación y/o el Control y Evaluación, Presupuesto Público, Gestión de la Salud, etc.) pueden variar en su naturaleza cuando son elaborados dentro de las propias instituciones o bien por las instituciones rectoras respectivas. Algunos productos como los relativos a la regulación por ejemplo son propios sólo de las unidades rectoras, mientras que otros, como la administración del personal son propios solo de cada institución de la administración pública mientras que otros (por ejemplo la capacitación y formación, el desarrollo de instrumentos, etc.) pueden ser compartidos entre las instituciones de la red y las instituciones rectoras.

► **Simulación**

La simulación es el proceso mediante el que se “ponen sobre la mesa” las siguientes hipótesis, que subyacen necesariamente a cualquier planificación: hipótesis de escenarios (cómo imaginamos el contexto en el período de planificación), hipótesis de alcance (qué y cuántas cosas creemos que se deberían hacer en el marco del plan); hipótesis de viabilidad (cuáles de ellas se podrían hacer y con qué alcance) y, finalmente, un complemento de la hipótesis de viabilidad que siempre conviene considerar separadamente, las hipótesis de recursos financieros (cuánto costaría llevar a cabo un plan viable)

La simulación es una de las herramientas más poderosas de prediseño que existen. Es una técnica que se utiliza desde para diseñar aviones y obras hasta formular planes políticos y estratégicos, tanto públicos como privados.

► **Diseño**

El diseño es la etapa en la que, sobre una simulación considerada razonablemente viable (en el sentido de que justifica el esfuerzo de diseño). El diseño consiste en definir con la precisión necesaria aquello para lo que se trata de asignar recursos y los recursos necesarios para lo anterior. El diseño es la parte más compleja de toda planificación, pues obliga a “poner los pies sobre la tierra”. En esta etapa es preciso identificar algo esencial: la *unidad de diseño*. La unidad de diseño de todo plan es, por definición una *meta*, (es decir, algo observable en el futuro asociado a los recursos y con una fecha). En el caso de la metodología PEA UG la unidad de

diseño es la Meta Estratégica de Unidad de Gestión (MG). Estas metas son los elementos conceptuales con los que se piensan los logros futuros de la unidad.

► **Registro**

Los planes deben responder a las diferentes visiones que se requieran para la toma de decisiones perseguida (la asignación de recursos) Estas visiones pueden ser, según los casos la de cada unidad de gestión, la de grupos de unidades (que pueden llegar a instituciones completas) y, por último, las de redes de gestión (es decir, planes horizontales que incluyan nodos de las mismas o diferentes instituciones que formen parte de determinados sistemas. En esta guía usamos como ejemplo la función pública y, por lo tanto, la red de gestión de la función pública.

Los instrumentos de registro deben, en consecuencia, responder a estas visiones. El registro, sin embargo, no agrega información (que se genera exclusivamente en el diseño), se limita a procesar y ordenar información. Es una típica función que los computadores pueden cumplir completamente una vez que se les entrega toda la información de diseño.

La metodología PEA UG está diseñada como herramienta para encuadrar estratégicamente el POA de cada unidad de gestión y, de hecho, genera de manera automática los contenidos de resultados y costos

► Clasificación

C RPP - Clasificador funcional de **R**esultados, **P**roductos y **P**rocesos

El C RPP es el punto de partida esencial. Debe contener una lista suficientemente exhaustiva de lo que debe lograrse y hacerse en la gestión objeto de la planificación. La versión del clasificador que se incluye en esta guía corresponde a la gestión de la función pública.

Las informaciones básicas que debe contener el clasificador son las siguientes, que conforman la cadena de valor:

- 1 Lista de resultados que la gestión deba producir, con sus correspondientes indicadores
- 2 Productos que se requiere elaborar para contribuir al logro de los resultados, con sus correspondientes unidades de medida e indicadores.
- 3 Procesos estándar necesarios para el logro de los productos. Los procesos reales, que se agregan en las etapas de diseño, son los procesos estándar contextualizados en cada realidad concreta.

Toda la información del PEA resultará clasificada con el C RPP, sin el cual no es posible simular ni consolidar los datos.

► Simulación

Is1 SAR - Simulador de **A**lcançe y **R**ecursos para elaboración de PEA UG

El SAR es una herramienta que permite, en cinco etapas, simular un escenario de planificación obteniendo como resultado un prediseño de PEA. Las etapas son las siguientes:

1ra. Análisis de la situación actual.

La situación actual es el punto de partida de la simulación ¿A qué y cuántos recursos se han asignado en el período de planificación en curso? (en la metodología PEA UG el período de planificación, por definición, es el ejercicio presupuestario). Al usarse el clasificador como guía del análisis, esta etapa permite tomar conciencia de todo lo que *no se está haciendo*, cosa de extrema utilidad para pensar el futuro. Dos informaciones básicas resultan esenciales en esta etapa: cuántas personas diferentes participan de una u otra manera en cada proceso de los que se están realizando (lo cual da una idea de la complejidad organizativa de los procesos, dato esencial) y una estimación de cómo se reparte el presupuesto actual entre lo que se está haciendo

2da Formulación de la hipótesis de alcance físico

Consiste en identificar, de la lista que figura en el C RPP los resultados a los que se desearía contribuir (por lo general se hallan expresados en las políticas y planes estratégicos institucionales, de donde deben obtenerse), dentro de éstos, los productos y, para cada producto, los procesos.

3ra Formulación de la hipótesis de corresponsabilidad

Todo plan implica disponibilidad de recursos y articulación de actores. Las cosas no pueden ni deben hacerse al margen de los demás. En esta etapa, para cada proceso seleccionado, se identifican los actores sin cuya participación la ejecución del mismo no sería posible o adecuada. Los actores son clasificados en tres clases en la simulación: a) la propia unidad de gestión, b) las otras unidades de la propia institución con las que debería articularse y c) las unidades de otras instituciones de la administración pública que deberían participar. Esto es de especial importancia cuando se busca que el PEA sea parte del PEA de una red de gestión.

4ta Formulación de la hipótesis presupuestaria

La hipótesis presupuestaria permite concluir el análisis de la viabilidad. Consiste, por lo general, en estimar un monto de presupuesto del que se partirá por considerarse que resulta viable y analizar las proporciones en que se debería imputar a cada una de los productos que se quieren lograr. En esta etapa pueden hacerse estudios detallados de costos, pero, por lo común, ello no tiene sentido hasta que se cuente con una razonable “luz verde” en cuanto a la viabilidad. Es preferible obtener una aproximación gruesa por analogía con casos similares, la que luego se seguirá ajustando hasta llegar, más adelante, al POA y el presupuesto.

En este momento se contará, también, con una comparación entre lo que se desea hacer y lo que se está haciendo.

5ta Identificación de las metas de gestión (MGs) posibles

Las metas de gestión (MGs) surgirán de lo que se decida hacer por cada uno de los productos identificados. Una breve descripción de lo que se haría en aquellos casos en que se ha simulado asignación de recursos y participación de actores corresponsables completa un prediseño de PEA: obsérvese que contiene todos los elementos necesarios para iniciar la etapa de diseño.

► Diseño

Id1 MG – Meta de Gestión (según matriz de corresponsabilidad)

El diseño se realiza mediante un único instrumento, el MG. Por definición, cada MG corresponde a un único producto. Cada formulación de MG es, en la práctica, un pequeño PEA (el PEA es sólo un agregado de las MGs). El diseño de las MGs es el corazón del proceso de planificación y se justifica por ello destinarle todo el esfuerzo que sea necesario. No hay nada que resulte más costoso que planificar mal; nada más barato que planificar bien.

Las etapas del diseño son cuatro:

1ra. Encuadre de la MG en el plan estratégico de la institución

Consiste en dejar constancia de cuáles son los objetivos institucionales en los que la meta se encuadra. Si existen, el encuadre es un mero registro, si no existen, será una hipótesis de trabajo transparente y explícita.

2da. Identificación detallada del alcance de la meta de gestión

Consiste en describir con la mayor exactitud posible qué se quiere hacer, cómo se lo ha de medir, cuántas de las unidades de medida señaladas se trataría de lograr y para cuándo estos logros deberían hallarse completos. Esta etapa es propiamente la identificación del “qué”

3ra. Identificación de las condiciones que deben cumplirse para el adecuado logro de la meta

Consiste en detallar y explicitar los condicionantes dentro de los cuales la asignación de recursos se hallaría legitimada. En el proceso de evaluación posterior, se deberá tomar en cuenta tanto lo que se haya logrado como las condiciones que se hayan dado.

4ta. Formulación de la meta en términos de corresponsabilidad

En esta parte es preciso identificar “con nombre y apellido” los actores que participarían para el logro de la meta y lo que debería hacer cada uno de ellos. De esta identificación surge un dato esencial: algunas de las participaciones serán de producción “P” (hacer cosas) mientras que otras de autorización (“Iv” que significa Intervención Vinculante). Cuantas más autorizaciones se requieran y de más actores diferentes, más compleja será la meta. Finalmente, en la formulación se debe realizar el costeo lo más detallado posible. Esto es necesario especialmente cuando se desea que el PEA genere de manera casi automática el POA en una etapa posterior.

Si se desea aplicar esquemas de gestión por resultados (GpR), cada documento de MG conforma un Contrato de Gestión entre los actores que participan, que se hallan claramente identificados en cuanto a lo deba hacer cada uno de ellos.

► Registro

El registro según las visiones que se necesiten se realiza con los tres instrumentos siguientes:

Ir1 PEA UG - Plan Estratégico Anual de Unidad de Gestión

El PEA UG es un instrumento que muestra la visión por unidad, que es la visión “del promotor” de lo que se quiera lograr. Consiste en el simple registro agregado de las diferentes MGs, con sus sumas e indicadores técnicos, pero no contiene ningún diseño. No obstante, es un instrumento esencial, pues así como las MGs son los árboles, el PEA Ug es el bosque. Los indicadores técnicos del PEA permiten ver la medida en que los esfuerzos planificados se orientan a la producción de productos para satisfacer necesidades de terceros versus a desarrollar nuevas capacidades para la propia UG. También muestran un resumen de la corresponsabilidad y los recursos.

La parte esencial del contenido del POA (Plan –o programación, según el caso. Operativo/a Anual) ya se halla contenida en el PEA. Son los alcances, participantes y recursos. La forma en que se elabora el POA en cada administración pública puede variar en cuestiones formales, pero estos datos son indispensables. En el ejemplo de PEA que se encuentra en el anexo de esta guía figuran las planillas de POA aplicadas en la Administración Pública Paraguaya a través del Sistema de Programación de Operaciones, como componente del Sistema de Planificación SISPLAN.

Ir2 PEA C - Plan Estratégico Anual Consolidado

El PEA consolidado consiste en el agregado de PEAs de dos o más unidades de gestión. Los criterios de agregación dependerán de las necesidades y, en lo esencial, podrán ser horizontales o verticales. Los PEAs C son horizontales cuando se integran a redes (por ejemplo, redes de unidades de gestión de personas o de función pública, redes de los sistemas de planificación, presupuesto, auditoría u otras). Los PEAs verticales son los de dos o más unidades de una misma unidad superior. Cuando quedan completos, se obtiene el PEA de la institución, que se llama "PEA CI" y es la versión anualizada de los planes estratégicos institucionales (PEIs), que pueden ser, por definición, plurianuales.

Ir3 PEA RG - Plan Estratégico Anual de Red de Gestión

Como se puede observar el anexo de la presente guía, el PEA RG puede ser multi institucional. Contiene un resumen de los PEAs de diversas instituciones que formen parte de una red (en el ejemplo, se muestra una red de función pública) y se halla separado el PEA del nodo coordinador de la red. En el ejemplo se muestra una Secretaría de Función Pública como nodo coordinador, mientras que las unidades responsables de gestión de personas en cada institución son los restantes integrantes. La naturaleza de las cosas que deben hacer cada uno de ellos para sus respectivas instituciones puede ser muy diferente de lo que haga el nodo coordinador, que normalmente se centrará en el aporte de determinados servicios (como la capacitación, por ejemplo) y el desarrollo de capacidades a lo largo de la red.

1 Políticas y estrategias en el marco de la planificación institucional

A los efectos de esta guía entenderemos por **políticas** a los lineamientos valorativos orientadores de la acción que indican qué es lo deseable y lo no deseable para el ámbito institucional considerado y, por **estrategias**, a los cursos de acción alternativos posibles para el logro de lo establecido por las políticas. Para su inclusión en planes, las políticas deben ser formuladas en términos de **objetivos** (es decir, de efectos deseables perseguidos en planes), que se denominarán, por lo tanto, objetivos políticos (por ejemplo, “desarrollo económico regional equilibrado con el sectorial”; “incremento equitativo del ingreso en términos de género”; “mejora de la recaudación fiscal”, etc.).

Obsérvese que los dos primeros objetivos son complejos, pues establecen condiciones de articulación entre diferentes aspectos (por ejemplo, el desarrollo regional y el sectorial; el ingreso y la equidad de género), mientras que el último está formulado de manera simple (se refiere sólo a una variable, la recaudación fiscal). Los objetivos **no indican cuándo, cuánto ni cómo** se lograrían las cosas, sino sólo **qué**: todo lo que se acerque a ello será bueno y todo lo que lo obstaculice será malo. Éste es el sentido de considerarlos lineamientos valorativos para la acción y, por lo tanto, forma de expresión de políticas.

Las **estrategias**, por su parte, se refieren sólo al “**cómo**” respecto de objetivos políticos y, por lo tanto, se expresan en términos de la naturaleza de las acciones consideradas adecuadas.

Por ejemplo, “aplicar incentivos fiscales y crediticios para equilibrar el desarrollo económico regional con el sectorial” es una estrategia, pues no se refiere a si es bueno o no el logro que se persigue con ella sino al cómo lograrlo. Respecto de los mismos objetivos pueden coexistir diferentes estrategias que resulten complementarias o contradictorias entre sí y que eventualmente compitan por los mismos recursos. Por ejemplo, para el mismo objetivo político antes citado, una estrategia alternativa podría ser “proporcionar asistencia técnica orientada a la mejora de la competitividad a los productores agropecuarios e industriales”. Cuando no es posible aplicar simultáneamente de manera sinérgica dos o más estrategias diremos que se hallan en tensión, cuando sí es posible diremos que son complementarias y cuando, siéndolo, compiten por los mismos recursos diremos que son opcionales.

Las estrategias pueden ser evaluadas en cuanto a su mayor o menor adecuación al logro de los objetivos políticos, motivo por el cual su análisis se refiere a la eficacia (logros) y eficiencia (aprovechamiento de recursos).

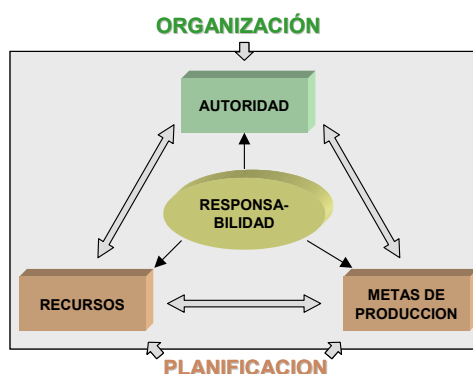
2 Tipos de metas y su relación con la responsabilización por resultados

Usaremos el término **meta** para referirnos a la expresión de un logro futuro en términos tales que sea

- 1) observable y evaluable físicamente y en el tiempo,
- 2) relacionable con recursos y
- 3) relacionable con responsables.

En este sentido, cuando los fines y objetivos se expresan de manera que puedan relacionarse con los recursos necesarios para su logro y los responsables de hacerlo,

TRIANGULO DE LA RESPONSABILIZACION



consideraremos que han sido formulados en términos de metas, es decir, que cumplen con los postulados de lo que hemos llamado “triángulo de la responsabilización” y se expresa en el gráfico que se incluye en esta página, que consiste en la concurrencia de las tres condiciones antes señaladas

La diferencia esencial entre meta y objetivo, según la acepción en que estamos utilizando los términos, consiste en que los objetivos se refieren al **qué** se desea lograr, pero no incluyen los aspectos relativos a la observación concreta (medición o presencia de atributos) ni tampoco al **cómo**, al **quién** y al **cuándo** (en este sentido, no es del todo incorrecto decir que las metas son objetivos expresados en términos de **gestión**, es decir, en términos tales en que sea posible incluirlos en los planes de acción, ya sean estratégicos u operativos, como los “PEAs” -planes estratégicos anuales- y los “POAs” -planes operativos anuales-).

Distinguiremos, según su alcance, tres tipos de metas cuyas denominaciones debemos considerar totalmente convencionales y referidas, también convencionalmente, a ejercicios de planificación anual:

- a) **las Metas-Objetivos**, que expresan en el plano institucional las políticas y estrategias seleccionadas,
- b) **las Metas de Gestión**, que permiten hacer lo propio para cada una de las áreas o sectores de las organizaciones en las que se distribuye la responsabilidad y, finalmente,
- c) **las Metas Operativas**, que permiten, para cada Meta de Gestión, establecer los logros en términos de *outputs* concretos (productos físicos en términos de bienes o servicios); recursos físicos, tiempos, actividades, etc.

3 Metas-Objetivos Anuales (u Objetivos institucionales anuales)

Usaremos indistintamente el término de Objetivos Institucionales y de **Metas-Objetivos** siempre que los mismos se expresen en el marco de planes.

Conforman el nivel más agregado en que puede establecerse el alcance de los logros institucionales para un ejercicio anual determinado, en función de las políticas y los objetivos vigentes. Se establecen a partir de la identificación de resultados concretos que la organización o ámbito organizativo debería lograr en un período anual para el cumplimiento de los lineamientos políticos que orientan su accionar, pero dentro del alcance de los recursos disponibles.

Las Metas-Objetivos son la forma de expresión de lo que la institución se propone lograr en un ejercicio de planificación (reservamos expresiones tales como “Objetivos estratégicos”, “Objetivos políticos”, “lineamientos políticos” “Objetivos institucionales” y cualquier otro, a orientaciones de un nivel superior que el anteriormente definido para las metas-objetivos).

4 Metas de gestión (MGs)

Las Metas de Gestión (MGs) son las **unidades de planificación** que establecen el alcance de la asignación de responsabilidad a unidades o áreas organizativas determinadas y a cargo de los recursos, sobre toda o una parte de una meta-objetivo de gestión. En este sentido, las metas de gestión, a diferencia de las **“Metas-objetivos”** por definición, corresponden sólo a las unidades a la que presupuestariamente se le asignarán cuotas de recursos mediante el presupuesto. A este tipo de unidades nos referiremos como **“Unidades de Gestión”**.

Las metas de gestión pueden mantener relaciones del tipo “uno a muchos” con las metas-objetivos, es decir, que una Meta-Objetivo puede desagregarse en varias metas de gestión,

pero una meta de gestión puede pertenecer a una y sólo una meta objetivo. Se conforma de esta manera la **cadena de metas**, base de la cadena de responsabilización.

Las Metas de Gestión se hallan en un punto intermedio de la cadena de metas de las organizaciones. Este punto intermedio no es el más político (en el extremo superior) ni el más operativo (en el extremo inferior) sino, en cambio, el más estratégico, toda vez que no expresan lo que debe hacerse sino el curso de acción elegido para hacerlo en términos de resultados a lograr.

Las MGs, en la práctica de la planificación, suelen ser formuladas de diferentes maneras, de las cuales las más frecuentes son:

- a) **acciones genéricas** (p.e. “Promover la creación de nuevos empleos para tales destinatarios mediante otorgamiento de tales tipos de subsidios”);
- b) **productos concretos** (“p.e. “Otorgamiento de XX cantidad de subsidios a fin de crear nuevos empleos para tales destinatarios”). En la presente guía se utiliza el concepto de **producto** como criterio de contenido para la MG, y los resultados se clasifican con la herramienta Clasificador de Resultados, Productos y Procesos (Clasificador RPP)

5 Metas operativas (MOs)

Las **metas operativas** son aquellas en las que se identifican los logros concretos en términos tales que puedan asociarse a **recursos físicos** y su **expresión económica**, actividades (es decir, **procesos**), oportunidades y **responsables**.

Las metas operativas son las unidades básicas de la planificación operativa (POA) y los elementos constitutivos de la responsabilización, en la medida en que son indispensables para formalizar contratos de gestión.

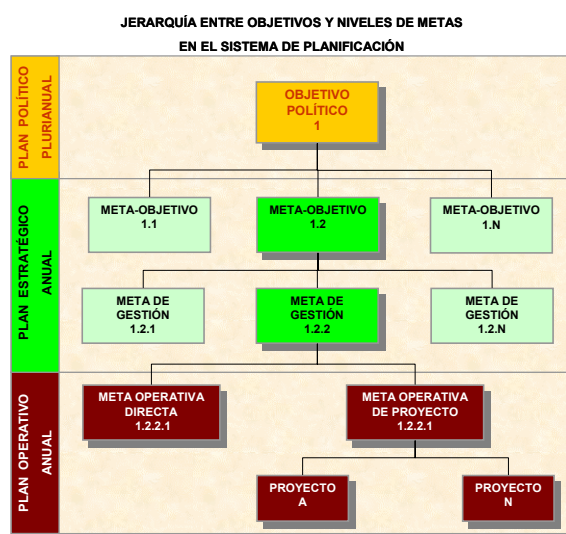
En tal sentido, puede decirse que son las unidades de menor nivel de agregación de los sistemas de responsabilización por resultados (sistemas de planificación que incluyen no sólo las identificaciones de los resultados sino también las responsabilidades y corresponsabilidades por los mismos).

Las metas operativas pueden ser expresadas en términos cualitativos (presencia o no de determinados productos físicos concretos –bienes o servicios-) o cuantitativas (cantidad de unidades a lograr de expresiones cualitativas de la meta).

6 Jerarquía entre objetivos y niveles de metas

Cuando se requiere relacionar los usos cotidianos de recursos con los fines institucionales últimos, es indispensable establecer una muy rígida jerarquía entre los objetivos que aluden a los fines y las metas-objetivos de gestión institucional como conjunto, las metas de gestión de las unidades que se harán responsables y, finalmente, las metas operativas que permitan la **asignación** de las responsabilidades y los correspondientes recursos.

Tal jerarquía puede verse en el cuadro en el que se identifican tres tipos de documentos en los sistemas de planificación: los planes políticos (por lo común plurianuales) a los que corresponden los objetivos políticos, los planes estratégicos anuales (a los que



corresponden dos tipos de metas estratégicas, las “metas-objetivo”, propias de la institución y las “metas de gestión”, referidas a cada una de las unidades de gestión) y, finalmente, los planes operativos anuales, a los que corresponden las metas operativas (entre las que se distinguen las metas “directas” y las llamadas “de proyecto”)

7 Plan Estratégico Anual (PEA)

EL PEA es un documento intermedio entre los planes político y político – estratégicos de alto nivel, como los planes sectoriales e institucionales y los planes operativos que dan lugar al presupuesto, y tiene como principal característica que, si dejar de ser estratégico, se limita al ejercicio presupuestario anual.

El PEA UG, que es la versión de que trata la presente guía, además, toma como ámbito de planificación cada Unidad de Gestión (UG). Las cuatro características básicas del PEA UG son las siguientes:

- 1) **Período de planificación:** anual
- 2) **Ámbito de planificación:** la unidad de gestión, entendida como centro de responsabilidad en una institución determinada, a la que se le asigna un presupuesto y se la responsabiliza por productos a lograr con el mismo.
- 3) **Unidad de planificación:** la Meta de Gestión, entendida como el logro de un determinado producto

EL PEA-UG COMO MATRIZ DE CORRESPONSABILIDAD

		CORRESPONSABLES PARTICIPANTES EN LA OBTENCIÓN DE LOS PRODUCTOS NECESARIOS PARA EL LOGRO DE LOS RESULTADOS				
		Corresponsable A	Corresponsable B	Corresponsable C	Corresponsable D	Corresponsable N
EFECTOS A METAS DE GESTIÓN DE LA UNIDAD	META DE GESTIÓN 1	Responsabilidad por intervención previa con derecho a veto (Iv)		Responsabilidad por producción de logros físicos (P)	Responsabilidad por control y verificación posterior (C)	
	META DE GESTIÓN 2	Responsabilidad por control y verificación posterior (C)	Responsabilidad por producción de logros físicos (P)	Responsabilidad por intervención previa sin derecho a veto (Iv)		Responsabilidad por intervención previa con derecho a veto (Iv)
	META DE GESTIÓN 3	Responsabilidad por intervención previa con derecho a veto (Iv)		Responsabilidad por control y verificación posterior (C)	Responsabilidad por control y verificación posterior (C)	Responsabilidad por producción de logros físicos
	META DE GESTIÓN 4	Responsabilidad por intervención previa con derecho a veto (Iv)	Responsabilidad por intervención previa sin derecho a veto (Iv)		Responsabilidad por producción de logros físicos (P)	Responsabilidad por control y verificación posterior (C)
	META DE GESTIÓN n	Responsabilidad por producción de logros físicos (P)			Responsabilidad por intervención previa sin derecho a veto (Iv)	Responsabilidad por control y verificación posterior (C)

4) **Esquema de responsabilización:** corresponsabilidad de los actores participantes

8 PEA UG como Matriz de

Corresponsabilidad

Los PEA-UGs son los instrumentos en los que convergen la planificación con la organización en los términos a que se alude más arriba en el “triángulo de la responsabilización”: por una parte lo que hay que hacer, por otra los recursos para hacerlo y por otra la autoridad para aplicar dichos recursos.

En este sentido, el PEA-UG es una herramienta de responsabilización que tiene la estructura de una Matriz de Corresponsabilidad,³ en la que se relacionan las Metas de Gestión con los corresponsables que deben intervenir para su logro. En las intersecciones de la matriz se

³ Para más detalle sobre el concepto de matriz de corresponsabilidad, puede consultar Hintze, Jorge “Gestión presupuestaria de estructuras: un instrumento para la gestión por resultados”, punto: El nivel de análisis operativo interno: la matriz de responsabilidad. Biblioteca Virtual TOP, www.top.org.ar

registra la participación de cada uno. En este sentido, la Matriz de Corresponsabilidad PEA-UG es la contrapartida interna de la Matriz de Producción Externa: en ésta se relaciona lo que hay que lograr con sus destinatarios, mientras que en la segunda el vínculo es lo que hay que lograr y quienes deben lograrlo. Las intersecciones de la matriz permiten registrar las dos informaciones que establecen el nexo entre planificación y organización que determina la corresponsabilidad: qué tiene que hacer cada uno en cada caso y cuál es el alcance de responsabilidad que ello implica.

9 Alcance de la responsabilidad

Toda vez que, en la mayoría de los procesos organizativos, participan diferentes responsables, es preciso articular de alguna manera las actividades que realizan unos y otros. Tales articulaciones (que suelen hallarse definidas en las normas técnicas y administrativas) presuponen *corresponsabilidad*, en diferentes grados en cada caso, de los distintos responsables que intervienen en un mismo proceso de trabajo. La corresponsabilidad puede representarse en términos del alcance con que participa (o debe participar) cada actor involucrado y puede ser aludida por la sigla “PIC”, que se refiere a las palabras “Producción”, “Intervención” y “Control”.

El primer -y principal- alcance de responsabilidad se refiere a la **producción de los productos que deben lograrse a través de los procesos de gestión** y, naturalmente, incluye los tres componentes de triángulo de la responsabilización: las metas a lograr, los recursos físicos y la autoridad necesaria. En la identificación de alcance de responsabilidad estos casos se codifican como **“P” (Producción)**

Sin embargo, cuando el logro de los productos de un responsable se halla condicionado de alguna manera por lo que deban hacer otros actores institucionales, éstos se convierten automáticamente en corresponsables, en alguna medida, aunque no tengan la responsabilidad principal por tales productos. Esta situación requiere identificar dos niveles adicionales de alcance de la responsabilidad, la **intervención y el control**.

Cuando la intervención implica autorización con capacidad de veto a la asignación de recursos se considera **Intervención Vinculante (IV)**. Cuando implica recomendar positiva o negativamente pero no vetar a asignación de los recursos se denomina **Intervención No Vinculante (Inv)**. El **control (C)**, finalmente, implica la posibilidad de verificación a posteriori. A los efectos de la planificación PEA que es objeto de la presente guía la corresponsabilidad se establece entre la producción **P** y la intervención vinculante **IV**

El instructivo para la elaboración del PEA UG que se expone a continuación está dirigido a responsables de UGs y quienes deban colaborar con ellos. La metodología incluye pasos y, dentro de los mismos, actividades y operaciones.

Paso 1 **Defina la situación de planificación**

Es esencial establecer con claridad los términos en los que se desenvuelve la planificación en cada caso, a lo cual llamamos la situación de planificación. Existen diferentes situaciones de planificación. Algunas de ellas responden a procesos sistemáticos periódicos (como elaboración de POAs y presupuestos), otras a procesos periódicos menos regulares (como planes políticos y estratégicos), otras a circunstancias puntuales (como cambios de gobierno o autoridades, reorganizaciones y otros). En cualquiera de los casos, es también esencial a) identificar los actores con los cuales se tendrá que acordar en el proceso de toma de decisiones y b) establecer si el PEA deberá dar lugar al POA de la unidad de gestión o no. En función de lo anterior, realice una o ambas de las siguientes actividades:

1.1 Elabore la lista de unidades organizativas

En el anexo figura una planilla de trabajo denominada PT1 Configuración de unidades organizativas. Registre en ella todas las unidades que deberá tomar en cuenta en el PEA. Podrá continuar actualizando la configuración a medida que avance el diseño del PEA.

1.2 Identifique los requerimientos de información del POA si es necesario

Obtenga las planillas y manuales de elaboración de POA que se apliquen en su institución y estudie los requerimientos de información necesarios para familiarizarse suficientemente con ellos.

Paso 2 **Prepare los materiales necesarios para la planificación**

2.1 Analice el Clasificador RPP (Resultados, Productos, Procesos)

Analice el Clasificador RPP para verificar que el listado de resultados, productos y procesos que contiene se halle razonablemente completo como para comenzar el proceso de simulación. Posteriormente, medida que se planifique, es posible agregar nuevos resultados, productos y procesos para completarlo. Lea en el punto 1 de esta guía su definición y observe sus características.

Observaciones:

- 1) Si el PEA que está elaborando debe ser consolidado con los PEAs de otras unidades de su institución y/o de una red de gestión, todos deberán compartir el mismo Clasificador RPP. En este caso usted no deberá modificarlo sino sólo solicitar las modificaciones a quien se halle actuando como administrador o coordinador de proceso de planificación, para que realice las actualizaciones que sean necesarias y distribuya nuevamente el clasificador entre todos los que deban elaborar PEAs.
- 2) Si está elaborando el PEA de una institución rectora de red de gestión, verifique los productos que son propios de dicho tipo de ámbitos, a los efectos de identificar cuando se trata de producción para terceras instituciones de la red o para sí misma como una institución más.

2.2 Elabore la lista de unidades organizativas (instrumento PT1)

El instrumento PT1 Configuración de unidades organizativas es simplemente una planilla de trabajo (PT) que sirve para registrar las unidades organizativas de su propia institución que cree que debería articularse y coordinarse una buena ejecución del PEA. Esta lista puede ser completada luego con agregados. Lo que importa es registrar las unidades, como allí se indica, según sus dependencias jerárquicas, de manera que la PT1 es realidad un organigrama en forma de planilla.

Observación:

Tenga en cuenta que, si usted está haciendo el PEA de su unidad de gestión pero éste debe ser luego consolidado con los PEAs de otras unidades de gestión, la lista de unidades debe ser compartida. El administrador del proceso de planificación es quien debe ocuparse de esto.

Paso 3 Realice la simulación del PEA

Todo plan es, por definición, un ejercicio de simulación. En realidad, consiste en imaginar una realidad futura que se quiere lograr a partir de una determinada asignación de recursos. Este paso describe cómo hacer la simulación. Relea la descripción relativa a la simulación que figura en el punto 3 “Instrumentos de planificación” y analice con detalle el instrumento Is1 SAR – “Simulador de Alcance y Recursos para elaboración de PEA UG”. Proceda a continuación de la siguiente manera, que se describirá en actividades y operaciones cuyo listado figura en el mismo instrumento con un único orden numérico.

3.1 Identifique el ámbito de planificación

- (1°) Identifique la institución o entidad y la Unidad de Gestión (UG) responsable del PEA a simular
- (2°) Registre la fecha de la simulación y el ejercicio presupuestario al que corresponde
- (3°) Registre cualquier observación sobre el contexto en que la presente simulación se realiza. (p.e. si forma parte de un PEI, si el objeto es realizar un POA, integrar una red de gestión institucional, etc.)

3.2 Verifique la actualización del clasificador RPP

- (4°) Verifique que el instrumento tenga la última versión disponible del clasificador de Resultados>Productos>Procesos. Esta es una operación sumamente importante, toda vez que el clasificador es el instrumento que permite distinguir luego las características del PEA, en particular tomar conciencia de los contenidos que no se planifican

Opción (4° A) - En caso de que durante el desarrollo de la simulación, no encuentre en el clasificador de productos y procesos que debería incluir en el PEA, regístrelos como propuesta a incluir en una versión futura del clasificador y utilícelos para su planificación.

3.3 Simulación 1°: Análisis de la situación actual

Todo plan es un intento de cambio de un estado de situación anterior. Por ello es indispensable revisar lo que se está haciendo y estimar razonablemente cuáles son las proporciones de los recursos que se asigna a cada cosa. Realice para ello las siguientes operaciones:

- (5°) Analice lo más cuidadosamente que sea posible el estado de situación actual del área en cuanto a los procesos que sí se realizan actualmente y la cantidad de personas que, de alguna manera u otra, participan en los mismos.
- (6°) Registre el monto del presupuesto actual de la unidad por todos los conceptos que en el PEA se financiarían. (esta cifra se podrá ajustar luego con datos más confiables si fuera necesario)
- (7°) Estime el porcentaje del presupuesto actual que es razonable pensar que se asigna a los procesos de cada uno de los productos (cuando la imputación está completa el 100% quedará azul) Verifique que los montos resultantes, que aparecerán automáticamente, sean razonables y, de lo contrario, revise la imputación)

3.4 Simulación 2°: Hipótesis de alcance

- (8°) Proceda a revisar el clasificador RPP y a registrar un número por cada **resultado** que considere que debería incluirse en el PEA, los cuales podrán conformar eventualmente los **objetivos** del PEA en caso de finalmente resultar viables. Para cada uno de ellos, registre con número los **productos** que se incluirían, que serán las posibles **Metas de Gestión** del PEA. Finalmente, identifique los procesos que considere que se deberían realizar para lograr cada uno de los productos, o sea, lograr las metas.

3.5 Simulación 3°: Hipótesis de corresponsabilidad

- (9°) A continuación, estime una hipótesis razonable de corresponsabilidad dentro de la propia institución, marcando con una cruz los actores que tendrían algún tipo de participación en cada proceso. Observe que en el simulador no figuran los actores concretos sino roles estándar.
- (10°) Estime las participaciones o intervenciones que serían necesarias por parte de actores de la administración pública que no pertenezcan a la institución, como los responsables de Función Pública, Presupuesto u otros. Esta identificación de actores es la que permitirá la eventual integración del PEA a una red de gestión institucional, si es el caso. En el ejemplo que estamos usando en esta guía, se trata de una red de gestión de función pública que pueda incluir las unidades de gestión de personas de diferentes instituciones de la administración pública.

3.6 Simulación 4°: Hipótesis presupuestaria

- (11°) Realice una estimación de las cantidades de personas cuya participación sería necesaria según cada proceso (tanto dentro de la UG como e otras áreas). Esto facilitará la percepción del grado de complejidad de la meta, especialmente por comparación con la situación actual.
- (12°) Estime una hipótesis de disponibilidad presupuestaria razonable a los efectos de la simulación. Si no la dispone, comience con el valor del presupuesto actual y luego vaya ajustándola.

- (13°) Estime ahora los porcentajes de la hipótesis de disponibilidad presupuestaria hasta imputar el 100%. Analice los montos resultantes, que aparecerán automáticamente, y también las diferencia con la situación actual, tanto en personas como en presupuesto. Marque, para cada meta de gestión, con "S" los casos en que le parezcan razonables y viables y con "N" los que considere no razonables o viables. Para estos casos, haga ajustes de alcances y recursos hasta que la simulación completa le parezca viable en términos adecuados para iniciar una planificación. Analice para ello los indicadores técnicos que figuran en la parte inferior del simulador.
- (14°) Finalmente, elabore una descripción preliminar o borrador del alcance de cada una de las Metas de Gestión que se incluirían en el PEA. En este momento, la simulación se habrá convertido en prediseño del PEA.

3.7 Analice los indicadores técnicos resultantes de la simulación

Observe que, en la parte inferior del instrumento SAR habrán aparecido graficados algunos indicadores importantes para considerar la razonabilidad del PEA. Son los siguientes:

- a) **Participación de corresponsables.** Verifique que no haya omitido considerar algún actor importante. Observe que los actores son de tres clases: los integrantes de la propia UG, la unidad que planifica, los de otras unidades de la propia organización y, finalmente, los de otras áreas de la administración pública.
- b) **Asignación de recursos según naturaleza de los resultados.** El primero de los gráficos muestra la medida en que los recursos en la situación actual y en el PEA se destinan a la mejora organizacional y a la producción de la unidad. Este es el primero de los equilibrios que hay que lograr. Ante recursos finitos, lo que se haga para una cosa se restará a la otra. Si no se invierte en mejora, la gestión no sólo se estanca sino que se degrada, si se invierte en ello, se lograrán este año menos resultados. Es la tensión entre el corto plazo versus el largo y, también, entre efectividad y sostenibilidad.
- c) **Asignación de recursos según productos.** Para ambos casos se pueden observar las cosas que se hacen y las proporciones. Permite analizar la razonabilidad e inferir algunas cosas importantes sobre el estado de situación (por ejemplo, la medida en que se realicen productos administrativos versus técnicos, por ejemplo). Pero también es posible observar lo que NO se hace y lo que NO se planifica, aspecto tan importante para la toma de decisiones como la evaluación de lo que sí se hace (esto es posible gracias al uso del clasificador RPP, que proporciona la "lista de chequeo", por llamarla así

Paso 4 Realice el diseño de las metas de gestión (MGs)

Las metas son los "ladrillos" con los que se construyen los planes, pues conforman las unidades de planificación. En el PEA estos ladrillos son las Metas de Gestión. Todo el tiempo y cuidado en elaborarlas de la mejor manera posible será bien invertido. Para ello, realice las siguientes actividades y operaciones:

4.1 Identifique la Meta de Gestión

Aunque la MG es en realidad un anexo del PEA, es también un plan en sí mismo, con todos los elementos necesarios para ello. En muchos casos, como proyectos, es posible elaborar solamente la MG del proyecto, y utilizarla como documento de prediseño del mismo.

- (1°) Identifique la institución o entidad
- (2°) Identifique la Unidad de gestión y las unidades de las que depende directamente hasta llegar a la unidad superior de la Institución. Esto permitirá ubicar la meta en la configuración organizativa y analizar adecuadamente la lógica de corresponsabilidad que se prevea en ella.

4.2 Encadre la meta en el plan estratégico de la institución

- (3°) En la parte "Encadre en el plan estratégico institucional", defina la forma en la que esta meta se ubica en el plan estratégico de la institución. Para ello:
 - a) registre el código y descripción del resultado al que corresponde la meta en el Clasificador funcional y, a continuación,
 - b) registre la descripción del objetivo institucional correspondiente al resultado si es que el plan estratégico de la misma lo tiene y, en su defecto, registre a qué la finalidad última o efectos e impactos finales a los que se quiere contribuir con esta meta.

4.3 Identifique la meta de gestión

- (4°) Registre el código, descripción detallada y abreviada del producto del Clasificador Funcional (CF) al que corresponde esta meta, con su unidad de medida.
- (5°) Describa la meta en los términos más concretos y fáciles de entender que le resulte posible, y agregue la cantidad de unidades de medida que se pretenden lograr y el período (puede ser al año del PEA o una parte de éste).

4.4 Identifique las condiciones del contexto de desarrollo de la meta

- (6°) Identifique las condiciones dentro de las cuales usted considera que la meta sería viable tal como la formuló hasta ahora y la piensa completar. Si estas condiciones no son posibles debe reformular la meta.

4.5 Formule la meta en términos de corresponsabilidad

Esta parte es el centro del diseño de la MG. Observe que la estructura del instrumento es el de una matriz proceso-responsable, es decir, el de una Matriz de Corresponsabilidad. Por esta razón el documento de la MG, en caso de ser acordado por los corresponsables participantes, puede convertirse en un contrato de gestión por resultados (Contrato GpR). Puede constar que contiene todos los elementos para establecer acuerdos de gestión: quiénes participan y qué tienen que hacer, cuáles son los recursos y quiénes lo aportan y, especialmente, qué hay que lograr. Realice las siguientes operaciones:

- (7°) Identifique los procesos estándar del CF que se requieren para el logro del producto y, para cada uno de ellos, describa brevemente las principales actividades requeridas.

- (8°) Identifique todas las unidades de la institución que deben participar de alguna manera u otra en el logro de la meta. Para facilitar el análisis,
- (8° A) registre primero las unidades superiores a la Unidad de Gestión- UG que deban participar, en segundo lugar
 - (8° B) todas las unidades directamente dependientes de la UG y luego
 - (8° C) las demás unidades de la institución que también deban participar.
- (9°) Identifique las instituciones de la administración pública con las que sea necesaria alguna articulación y, dentro de ellas, las unidades que actuarán como nodos contraparte.
- (10°) Registre brevemente la naturaleza de la participación de cada una de las unidades en cada proceso. A continuación, indique el alcance de responsabilidad en cada participación como "P" si debe producir algún resultado para la meta e "Iv" (Intervención vinculante) si debe dar alguna autorización previa.
- (11°) En la parte inferior del instrumento registre una hipótesis de costo de la meta. Es un dato provisorio y de cálculo que podrá ajustar todas las veces que sea necesario.
- (12°) Distribuya estimativamente la hipótesis de costo de la meta en porcentajes según procesos. Esta distribución también es una hipótesis y puede ajustarse cuantas veces sea necesario.
- (13°) - Distribuya también estimativamente la proporción de requerimientos de recursos según responsables en el proceso
- (14°) - El costo total resultante será igual que la hipótesis de costo. Revise los montos resultantes en:
- a) cada proceso (margen derecho),
 - b) cada unidad corresponsable (margen inferior), y
 - c) cada transacción proceso - corresponsable.
- Proceda a ajustar los porcentajes en caso de que lo considere necesario y también la hipótesis de costo si, a la luz de este análisis, resultara insuficiente o excesiva. Realice también estos ajustes toda vez que decida disminuir o aumentar el alcance de la meta
- (15°) Analice los principales indicadores técnicos de la MG en la parte inferior del instrumento. Le darán un insumo importante para evaluar en su razonabilidad en términos estratégicos, una vez terminado el análisis de detalle. Los indicadores de recursos según unidades y procesos permiten estimar la coherencia entre la meta y las misiones de las unidades. La estimación de la corresponsabilidad permite evaluar la medida en que la gestión y logro de la meta dependerá de autorizaciones de diferentes actores. Tome en cuenta que la obtención de autorizaciones siempre implica esfuerzos y riesgos. Es un indicador de la complejidad de gestión.
- (16°) Una vez que considere razonable el diseño de la meta, escriba un resumen de la participación de cada unidad responsable. Esta información es la que pasará al PEA de la Unidad de Gestión

Paso 5 Elabore el PEA de la unidad de gestión (PEA UG)

El PEA de la unidad de gestión es el plan buscado. Es un plan estratégico pero de plazo anual, que tiene como anexos detallados los diseños de las metas que lo componen. También puede ser usado como un Contrato de Gestión por Resultados (GpR), de nivel inmediato superior al de las MGs, entre los corresponsables que participen del mismo. Finalmente, observe que contiene también los elementos centrales del POA. Para elaborarlo, realice las siguientes actividades y operaciones:

5.1 Identifique el PEA UG en términos institucionales

- (1°) Identifique la institución o entidad
- (2°) Identifique la Unidad de Gestión
- (3°) Registre la fecha de elaboración del PEA y el ejercicio presupuestario al que corresponde el PEA

5.2 Encadre el PEA UG en el plan estratégico de la institución

- (4°) Registre el objetivo político institucional en el que se inserta el PEA (según el PEI o su estimación en su defecto) y lo mismo con el objetivo estratégico de la UG dentro del anterior. Esto servirá para encuadrar el PEA dentro de los objetivos institucionales.

5.3 Consolide la información de las MGs que conforman el anexo del PEA UG

- (5°) Para cada Meta de Gestión elaborada, transcriba
 - a) el resultado
 - b) el objetivo específico,
 - c) el producto con su correspondiente descripción, unidad de medida y cantidad.
- (6°) Para cada Meta de Gestión elaborada, transcriba (o corte y pegue) el registro resumen completo de las corresponsabilidades y costos en que en el instrumento Id1-PEA MG figura la operación 14 del instructivo. Registre el porcentaje de los gastos de cada meta de gestión que debería corresponder a cada uno de los grupos de gasto (esta información es necesaria para la elaboración del POA)
- (8°) Verifique que la distribución del gasto según grupos resulte razonable de acuerdo a las normas vigentes y realice los ajustes que correspondan si así no fuera.
- (9°) Verifique la información que se habrá registrado de manera automática en la planilla POA. Estos datos definen las metas y los costos, así como los grupos de gastos. Complete los datos restantes según en instructivo correspondiente al POA.

5.4 Analice el PEA UG desde una perspectiva estratégica

- (10°) Analice los indicadores técnicos del PEA UG. Si no resultan razonables, le orientarán para la revisión del PEA

5.5 Si corresponde, elabore el POA de su unidad

- (11°) Transcriba los contenidos de información que requiera el formulario POA de uso en su institución. (si se emplea el que figura en este instrumento, los contenidos se habrán registrado automáticamente. Proceda completar el formulario POA de su institución con el resto de informaciones que pueda requerir.

Paso 6 Elabore el PEA consolidado institucional (PEA CI, opcional)

Las actividades y operaciones siguientes se aplican en los casos en que se desea consolidar en un solo documento los PEAs UG de diferentes unidades pertenecientes a una misma institución. Si se lo realiza según el orden jerárquico, se obtendrán PEAs de mayor nivel: por ejemplo, la consolidación de los PEAs de varias direcciones dependientes de una misma Secretaría (más el PEA UG de la propia unidad superior a cargo del Secretario) conformarán el PEA C de la Secretaría. Si se lo completara de este modo para toda la institución, sería el PEA C institucional.

6.1 Identifique el PEA C en términos institucionales

- (1°) Identifique la institución o entidad
- (2°) Identifique la Unidad de Gestión
- (3°) Registre la fecha de elaboración del PEA y el ejercicio presupuestario al que corresponde el PEA

6.2 Consolide la información de los PEAs UG incluya el PEA C (anexos)

- (4°) Transcriba la lista de productos que figuran en los diferentes PEAs-UG que deba consolidar
- (5°) Transcriba las diferentes UGs y, para cada una de ellas, los contenidos de las metas de gestión (MGs) que correspondan a cada producto, con sus correspondientes montos de recursos
- (6°) Los costos totales y los correspondientes indicadores técnicos del PEA consolidado habrán aparecido abajo. Si del análisis surge la necesidad de realizar ajustes, éstos deberán realizarse en los PEAs de cada Unidad de Gestión y repetir la consolidación.

6.3 Analice el PEA UG desde una perspectiva estratégica

- (7°) Analice los indicadores técnicos del PEA UG. Si no resultan razonables, le orientarán para la revisión del PEA

Paso 7 Elabore el PEA de una red de gestión (PEA CR, opcional)

EL PEA R es una modalidad del PEA C, en el que el proceso de consolidación no se hace dentro de una institución determinada sino considerando Unidades de Gestión de diferentes instituciones como nodos de redes determinadas. En el ejemplo que se utiliza en esta guía, la red de gestión es la de la función pública. Los nodos institucionales son las unidades de gestión

de las personas y el nodo coordinador es la entidad rectora de la red, en este caso una Secretaría de la Función Pública. De la misma manera, la red podría corresponder a auditoría, presupuesto o planificación.

Un PEA R, sin embargo, puede ser mucho más que un simple documento de consolidación. En la medida en que su elaboración haya sido objeto de acuerdos y/o esfuerzos de coordinación, será una herramienta de articulación. Finalmente, si se le agrega valor formal, podrá convertirse en un **contrato o acuerdo de gestión de red** y conformar en sí mismo el mecanismo de ingreso y pertenencia efectiva en la red.

7.1 Identifique el PEA R en términos institucionales

- (1°) Identifique la red de gestión y la institución coordinadora de la red
- (2°) Registre la fecha de elaboración del PEA y el ejercicio presupuestario al que corresponde el PEA

7.2 Consolide la información de los PEAs CI en el PEA CR

- (3°) Inserte la lista de resultados y productos del Clasificador Funcional RPP a los que correspondan asignaciones de recursos por parte de los integrantes de la red.
- (4°) Identifique las instituciones participantes (las que hayan elaborado PEAs) y registre los montos de asignaciones de recursos

7.3 Identifique el PEA R en términos institucionales

- (5°) Para cada producto, agregue los recursos correspondientes a la producción de la institución coordinadora para el conjunto de la red. Esto presupone que la institución coordinadora de la red también habrá hecho su propio PEA CI. La naturaleza de los resultados y productos seguramente será distinta, puesto que las organizaciones coordinadoras de redes por lo general se concentran en producir determinados servicios centrales y desarrollar capacidades en la propia red. Esto se debe tanto a que sus objetivos institucionales son diferentes como a cuestiones de escala.

7.4 Identifique el PEA R en términos institucionales

- (6°) Al final del instrumento habrán aparecido los indicadores técnicos correspondientes para su análisis. El instrumento PEA Consolidado de Red muestra la articulación inter institucional de una gestión horizontal determinada y la división técnica del trabajo en cuanto a las estrategias de producción versus desarrollo institucional y la división técnica del esfuerzo entre las instituciones participantes.

6.1 Ejemplos

a) Instrumentos de clasificación

C RPP Clasificador funcional de Resultados, Productos y Procesos

b) Instrumento de diseño

Is1 SAR Simulador de Alcance y Recursos para elaboración de PEA UG
Id1 MG Meta de Gestión (según matriz de corresponsabilidad)

c) Instrumentos de registro

Ir1 PEA UG Plan Estratégico Anual de Unidad de Gestión
Ir2 PEA CI Plan Estratégico Anual Consolidado Institucional
Ir3 PEA CR Plan Estratégico Anual Consolidado de Red de Gestión

d) Instrumentos auxiliares

PT1 Configuración de unidades organizativas participantes en el PEA

6.2 Materiales de trabajo

Los materiales de trabajo utilizables en la metodología PEA UG son instrumentos diseñados en Excel para facilitar la elaboración del PEA con las facilidades que esta herramienta permite

Incluyen fórmulas, referencias automáticas, cálculos y gráficos que evitan muchas transcripciones y análisis operativos. Son los siguientes: