

Título: NUEVO MODELO DE PLANIFICACIÓN PARA ORGANISMOS PÚBLICOS

Área: VII Sector Público

Tema: Planificación Estratégica

Nombre del Congreso: 20 CONGRESO NACIONAL DE PROFESIONALES EN CIENCIAS ECONÓMICAS

Lugar y fecha de realización: Ciudad de Salta, durante los días 29, 30 y 31 de octubre 2014.

AUTOR:

DR. ARDOINO, JORGE JOSE

Índice

Resumen	3
Introducción	4
Concepto de la Nueva Gestión Pública	5
Concepto del Nuevo Modelo de Planificación.....	7
Componentes del NMP	8
Características Generales del NMP	10
Ventajas del NMP	16
Conclusiones	16
Bibliografía	18

Resumen

En el presente trabajo se formula un Nuevo Modelo de Planificación (NMP), inédito y para su aplicación en organismos públicos, que enfoca la gestión utilizando el concepto de Producción para la obtención de productos (bienes y servicios), destinados a satisfacer las necesidades de la sociedad.

Dicho modelo NMP se basa en un nuevo enfoque que está irrumpiendo en la gestión de la administración pública, impulsado por la Secretaría de la Función Pública, dependiente de la Jefatura de Gabinete, denominado Gestión por Objetivos y Resultados y la Gestión por Procesos.

El primero, básicamente consiste en la definición previa de Objetivos estratégicos y de Indicadores de Resultados o Metas. Estos Indicadores permiten medir la eficiencia de la gestión, mediante el monitoreo y comparación entre lo pautado y lo efectivamente logrado, a fin de establecer los eventuales desvíos y la rendición de cuentas.

Otro enfoque aplicado es la Gestión por Procesos antes mencionado, que contempla la gestión en forma transversal a la organización, es decir, tener una visión global de realización del trabajo mediante la intervención de las distintas áreas que participan en la gestión.

Este concepto de globalidad e integralidad, se mantiene y asegura en el NMP, porque logra resolver la alineación entre los Objetivos Estratégicos formulados en el Plan Estratégico, con la propia ejecución, asegurando que lo definido es lo que se ejecuta y cumple.

Otra integración fundamental es la elaboración automática del Presupuesto, lo que se logra a partir de la definición de los insumos requeridos para la obtención de los productos. Los insumos ofician de conectores con los desagregados del Presupuesto (Programa, Subprograma, Actividad Presupuestaria, Fuente de Financiamiento, Objeto del Gasto, etc.)

Otros resultados que se obtienen del modelo en forma automática, son el POA (Plan Operativo Anual) y el PAC (Plan Anual de Compras).

Todo lo arriba expresado es posible, porque el NMP está soportado por un aplicativo denominado Sistema Integrado de Gestión Orientado a Resultados (SIGOR).

NUEVO MODELO DE PLANIFICACIÓN PARA ORGANISMOS PÚBLICOS

Introducción

En la Argentina y en términos generales, no existe o en todo caso existe en forma muy débil y sólo en algunos casos, una cultura de planificación. Esta ausencia de planificación se observa en el nivel operativo, pero resulta más significativa por su impacto, cuando se trata del Plan estratégico de mediano y largo plazo.

Ello es particularmente cierto en el ambiente público, ya que la Administración Central no dispone de un Plan Estratégico con un horizonte de mediano plazo que cubre como mínimo, cada período presidencial. Sólo algunas provincias han elaborado sus respectivos planes estratégicos y algunos organismos.

Más importante aún, no existe un modelo de país debidamente elaborado que contemple no sólo una visión centralizada, sino también la correspondiente a las provincias y que cuente con el consenso de todos los actores políticos. Si se lograra tal modelo, entonces se estaría en condiciones de elaborar un Plan Estratégico de largo plazo, herramienta que se considera básica y fundamental para erradicar el cortoplacismo, que tanto afecta la proyección, el funcionamiento y la competitividad del país, tanto en el orden público como en el privado.

Por lo expuesto, la metodología de planeamiento del Estado, debería partir de las definiciones del modelo país como base para la elaboración del Plan Estratégico de mediano y largo plazo, que incluya toda la geografía del país, fijando las estrategias, políticas públicas, objetivos estratégicos, objetivos específicos y metas.

Con base en dicho plan, cada jurisdicción podría elaborar su propio Plan Estratégico y el correspondiente a las distintas áreas que la integran. También, resulta ser un marco de referencia fundamental, para que las organizaciones privadas formulen sus propios planes, porque conjuntamente con el modelo de país, disponen de un marco referencial que les asegure hacia donde nos dirigimos y por lo tanto viabilizar las inversiones de largo plazo, tan necesarias para el crecimiento del país.

El NMP (Nuevo Modelo de Planificación) que se propone, está dirigido específicamente a los organismos de la Administración Pública y se sustenta en los conceptos de la NGP (Nueva Gerencia Pública), es decir, nuevos paradigmas que impactan en enfoques que se orientan al management, la eficiencia en la gestión y en la cultura de dichos organismos.

El lema que mejor describe al nuevo modelo es: *Planificación...No Presupuestación.*

Este lema debe interpretarse, en el sentido que la Planificación es la función principal de un organismo, porque es el punto de partida para asegurar el cumplimiento de la Misión y de las Políticas Públicas, en tanto la presupuestación surge de la cuantificación del Plan Estratégico, a través de la asignación de recursos físicos, financieros y humanos.

Concepto de la Nueva Gestión Pública

La Administración pública contemporánea, enfrenta una disminución en su grado de legitimidad y credibilidad social. Su rol ha variado hacia la captación de recursos para transformarlos en servicios destinados a los ciudadanos. A su vez, la sociedad cambia su actitud de plena sumisión, para adoptar otra de exigencia de resultados al aparato estatal.

La Nueva Gestión Pública pretende incrementar la eficacia y la eficiencia de la Administración Pública, requisito indispensable para afirmar su legitimidad y estabilidad institucional. Tener como objetivo la satisfacción del ciudadano, a través de la provisión oportuna de productos de calidad que satisfagan sus necesidades, así como la simplificación de los procesos de gestión para asegurar una entrega en tiempo y forma, respetando el principio de universalidad e igualdad.

Para lograrlo es necesario definir un Modelo de Estado. Por ejemplo, en el modelo del Estado de bienestar, el eje del sistema reside en la prestación de todo tipo de servicios mediante instituciones públicas e interviene directa e indirectamente sobre la economía. Con este modelo el Estado tiene porcentajes muy altos de gasto público con relación al PBI y poseen un volumen muy importante de empleados públicos.

En un régimen de bienestar atenuado o residual, el sector público tiene un protagonismo mucho menor, interviene lo menos posible y presta pocos servicios públicos. Los países que siguen este modelo tienen bajos porcentajes de gasto público con relación al PBI y poseen un volumen reducido de empleados públicos.

Otro aspecto a considerar, es la situación de los funcionarios, que son controlados para asegurar que cumplan con las normas en forma irrestricta, las que se asientan en bases jurídicas, antes que en los resultados y en el enfoque hacia el ciudadano. Con este esquema, se bloquean las iniciativas e impide la creatividad, tan necesarias para lograr la excelencia en la gestión.

En los nuevos modelos de gestión, se intenta establecer de qué manera se puede satisfacer a una sociedad, que cada vez exige más transparencia, más servicios, más eficacia, más eficiencia, más equidad y más calidad.

Una corriente de pensamiento define como una Nueva Gestión Pública, aquella que se basa en un Modelo de Gestión por Objetivos y Resultados, que conforma una manera de conducir y de organizar, basada en la definición anticipada de metas y en la delimitación y asignación de responsabilidades para conseguirlos.

Para lograr una Gestión para Resultados, es necesario en primer lugar, disponer de un modelo de planificación que despliegue los planes en sus tres niveles: estratégico, operativo y presupuestario. En segundo lugar, que dicha planificación sea correctamente ejecutada.

Este modelo implica compromisos y responsabilidades de los funcionarios o mejor denominados gerentes en el nuevo vocabulario, por los resultados o logros que se pretenden alcanzar, los cuales se expresan y cuantifican a través de las metas e Indicadores de Gestión. La

función de monitoreo posterior, determinan el grado de cumplimiento de dichos parámetros que se hubieren alcanzado en la gestión, en un determinado período. Es el fundamento sobre el cual se basa la Gestión por Resultados, que consiste en establecer parámetros previos de logros a alcanzar, a los cuales se comprometen los funcionarios.

Un concepto a destacar entonces en este modelo, es la *responsabilización*. Se trata de una cadena de adopción de compromisos de desempeño institucional, que se manifiesta a través de un Acuerdo-Programa del organismo con la Jefatura de Gabinete de Ministros y a su vez del organismo con la sociedad, a través de la Carta Compromiso con el Ciudadano. Esta última, es un enfoque que enfatiza la participación ciudadana en los diferentes niveles del gobierno, tanto en lo político institucional, como en el control y responsabilidad social de la gestión administrativa.

Las definiciones y modelos que se tienen en cuenta en el presente documento, se basan en los conceptos y definiciones contenidos en diversos documentos elaborados por la Secretaría de la Función Pública y otros organismos, entre los cuales se pueden mencionar:

1. La Gestión Pública por Objetivos y Resultados
2. Carta Compromiso al Ciudadano
3. Manual de Clasificaciones Presupuestarias para el Sector Público Nacional

Concepto del Nuevo Modelo de Planificación

Complementariamente al modelo de Gestión por Resultados descrito en el punto anterior, el nuevo enfoque de Planificación que se propone, remite a un segundo modelo basado en el concepto de *producción*, en reemplazo del modelo vigente vinculado con el proceso de presupuestación, que proyecta las partidas presupuestarias de un año al otro, ignorando la función de planificación.

A diferencia de la situación actual, el Modelo de Producción en cambio, parte de los Objetivos Específicos definidos en el Plan Estratégico, para establecer los productos que necesita elaborar para su consecución, entendiendo por productos a los bienes y servicios que genera la administración pública, destinada a cumplir con las políticas públicas, al tiempo que persigue la satisfacción de las necesidades de la sociedad.

Con este modelo se integra la planificación estratégica con el POA, asegurando su ejecución. Para la implementación del nuevo modelo, es necesario el rediseño de los procesos de gestión, a fin alinearlos con la nueva forma de realizar las actividades.

Un concepto similar al NMP, es el propuesto por Sotelo (ob. citada) que dice con respecto a su propuesta de Cadena de Valor Pública para el estado:

“La Cadena de Valor Público (CPV) es fundamentalmente un modelo descriptivo, más que un método prescriptivo. Su potencial primordial radica en posibilitar una expresión simple y rigurosa de lo que es. En tal sentido ayuda más a entender y, en alguna medida, a “descubrir” las políticas y el accionar del sector público, que a determinar su deber ser.

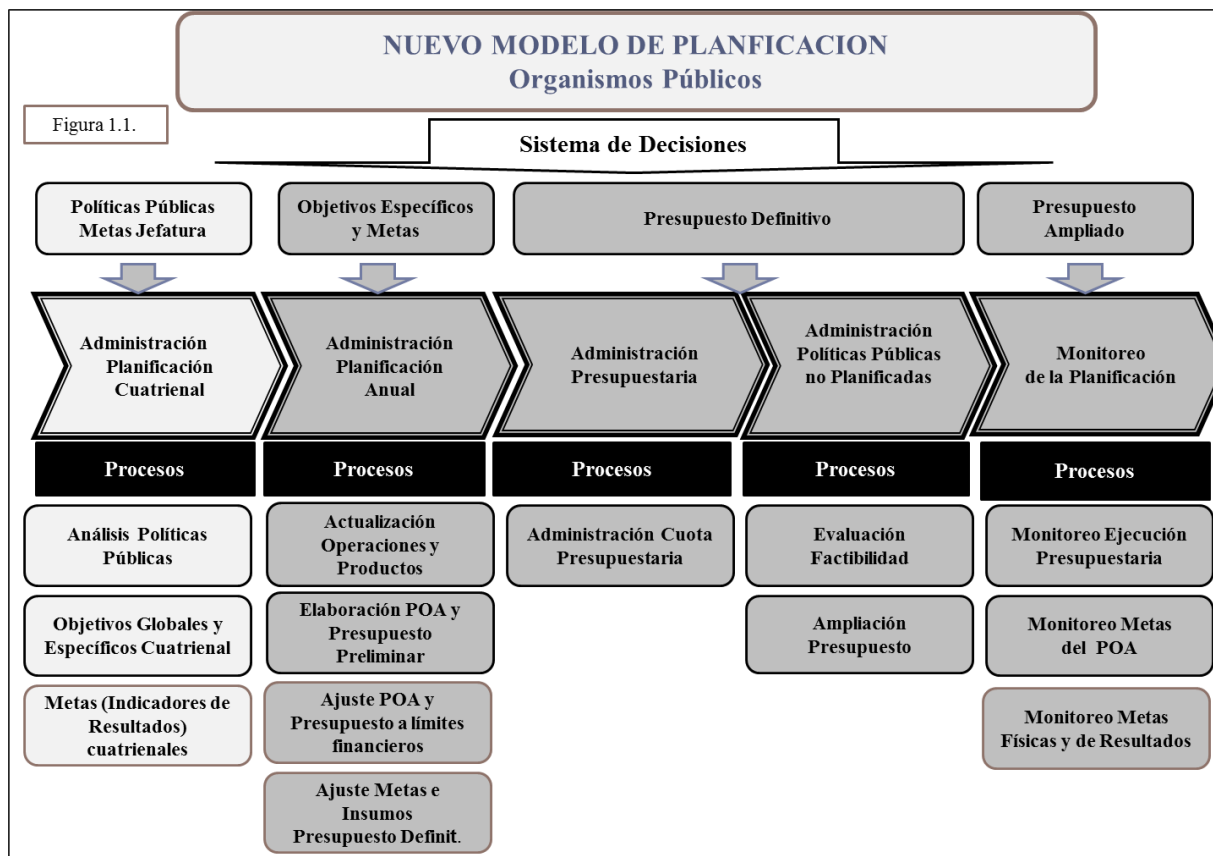
El núcleo del modelo lo constituye lo que en algún momento denominamos cadena de producción pública. Este postula que el sector público puede ser entendido como un conjunto de instituciones dedicadas a generar productos -bienes o servicios- que se entregan a la población. Estos productos constituyen la razón de ser de una institución ya que, a través de ellos, satisfacen necesidades sociales contribuyendo de este modo en forma directa al logro de políticas. Los objetivos de política, a su vez, se operacionalizan en resultados e impactos esperados; ambos cotejables y susceptibles de seguimiento. Para producir los bienes y servicios se requieren cantidades y calidades adecuadas de insumos y, para adquirirlos, se necesitan recursos financieros. Se denomina operación al proceso mediante el cual se transforman recursos en productos.”

En dicha cadena, el autor establece la relación

Insumos → productos → resultados → impacto, que es un enfoque similar al propuesto en el NMP.

Se aclara que en el NMP, el término Operación es reemplazado por la palabra Actividad.

En la Figura 1.1. se muestra el Modelo de Gestión propuesto.



Componentes del NMP

El NMP (Nuevo Modelo de Planificación) se estructura con los siguientes componentes:

- Plan Estratégico Trienal

Se planifica con un horizonte de cuatro años y define:

- Objetivos Estratégicos
- Objetivos Específicos
- Indicadores de Resultados (Metas)

Ejemplo:

Área: Coordinación de la Comisión Nacional para la Erradicación del Trabajo Infantil

Objetivo de la CONAETI: Articular políticas a nivel internacional, regional, provincial, municipal y barrial tendientes a prevenir, disminuir y erradicar el trabajo infantil.

Objetivo Estratégico 1: Desarrollar y promover mejores condiciones de empleabilidad e inserción laboral.

Objetivo Específico 3: *Perfeccionar las acciones dirigidas a la erradicación de prácticas discriminatorias y de explotación en las relaciones de trabajo.*

Características Generales: Viajes de Capacitación, Materiales de difusión, Encuentros de Comisiones Provinciales, Proyectos Locales.

Indicadores de Resultados: 1500 personas capacitadas.

- Plan Estratégico Anual

Se define la planificación anual, actualizando previamente las Actividades y Productos y se elabora el Plan de Producción con metas trimestrales.

Ejemplo:

Actividad: Capacitación en aspectos específicos del Trabajo infantil

Producto: Jornada de capacitación específica del Trabajo infantil

Asigna los insumos con sus precios y determina el costo directo. Calcula volumen de producción desagregada por trimestre.

Imputa los insumos en el Presupuesto de acuerdo a las categorías programáticas.

Define Gastos Indirectos

Con toda la información definida, elabora:

- Presupuesto Preliminar
- POA (Programa Operativo Anual)
- Presupuesto Definitivo ajustado a Límites Financieros
- Plan de Acción de cada área
- Plan Anual de Compras
- Costo directo de Producción
- Monitoreo de cumplimiento de Resultados comprometidos:
Cantidad y calidad de Producto Final, Cobertura, Impacto, Satisfacción del Ciudadano
- Rendición de cuentas

Este modelo permite asegurar que la Misión y el Plan Estratégico, se implementan tal como fueron definidos, porque los vincula con los procesos, con el POA y con el Presupuesto.

En la Figura 1.2. se observa el desarrollo del Modelo arriba descrito.

Figura 1.2



Características Generales del NMP

La administración pública se visualiza como un órgano de gestión, que utiliza *procesos de producción* para generar bienes y prestación de servicios públicos, para la satisfacción de necesidades públicas. Dichos procesos están asignados y agrupados en dos tipos de actividades claramente definidas: las actividades-fin y las actividades-medio.

Las actividades-fin son establecidas en base a la especificidad de los productos finales que debe obtener el organismo, a través de su particular sistema de producción, de acuerdo con la misión formalmente establecida en su norma constitutiva.

Se las denomina también actividades sustantivas, de las cuales se obtienen como resultado los *Productos Finales*, también llamados Productos Sustantivos, que son aquellos bienes y servicios dirigidos específicamente a los ciudadanos y que se producen en cumplimiento de las políticas públicas.

Para lograr un Producto Final, se deben definir todos los recursos reales (Insumos) necesarios para el proceso de producción, conformando la relación única Producto/Insumos. Los Insumos que se requiere asignar al producto, con su descripción, unidad de medida, precio unitario y partida presupuestaria que corresponde según el tipo de insumo, surgen siempre del Catálogo de Insumos previamente elaborado, a fin de evitar la utilización de Insumos no permitidos o no presupuestados. Se construye en base al Catálogo desarrollado por la ONC (Oficina Nacional de

Contrataciones), seleccionado sólo aquellos que son utilizados normalmente en la gestión del organismo.

La valorización de los Insumos se obtiene del Catálogo de Insumos, de acuerdo al precio unitario definido para cada uno.

La valoración de la producción se puede obtener en distintos niveles, según se indica a continuación:

- *Costo directo del Producto Final*: sumatoria de todos los insumos asignados al Producto.
- *Costo directo de Producción de un área*: sumatoria de los costos directos de los Productos Finales producidos en el área.
- *Costo Directo Total de Producción del organismo*: sumatoria de todos los costos directos de todos los Productos Finales de todas las áreas.

Las actividades-medio refieren a los sistemas administrativos comunes y auxiliares, las actividades de apoyo que son similares en todos los organismos y que no proveen productos, sino insumos al proceso de producción, los cuales se generan en la infraestructura que se requiere como sustento y apoyo a los procesos productivos.

Entre las actividades de los sistemas de apoyo global destacan tres grandes categorías: los sistemas de regulación, de apoyo administrativo y de apoyo institucional.

El sistema de regulación está compuesto por las actividades de planeamiento, programación, organización, evaluación y control.

El sistema de apoyo administrativo se compone de las actividades de presupuesto, administración de recursos financieros, administración de recursos humanos, servicios generales, compras y contrataciones, patrimonio, informática.

Por lo expuesto, las actividades-medio no se asignan a un Producto, sino que en el NMP se consideran *Gastos Indirectos*, que son erogaciones representados por la infraestructura que es necesaria mantener, para el desarrollo del proceso productivo del cual se obtiene el Producto Final.

El sistema de apoyo institucional está integrado por los componentes de prensa, comunicación social, relaciones públicas y el apoyo jurídico institucional.

Un modelo que insume un porcentaje elevado de Gastos Indirectos, digamos de más del 50 ó 60 % del gasto total, indica un desequilibrio en su estructura, porque estaría mostrando que necesita una gran infraestructura desproporcionada para sostener su modelo productivo. La situación inversa expresa un organismo eficiente.

El Nuevo Modelo de Planificación (NMP), tiene entre las características más sobresalientes propias y otras asimilables del Modelo de Gestión por Resultados, según se describen a continuación:

Según sus *Principios Rectores*:

- Nuevo paradigma para la gestión
- Calidad de los productos (bienes y servicios)
- Optimización de los recursos y de la productividad

- Transparencia en la gestión y rendición de cuentas
- Innovación tecnológica
- Participación ciudadana

Según su *Enfoque*:

- Es un modelo de producción de las áreas sustantivas, para la definición, producción y oferta de productos.

Según su *Orientación*:

- Orientado a la satisfacción de las necesidades del Ciudadano.
- A la Gestión por objetivos y resultados.
- A la eficiencia, transparencia y control de los recursos.
- A la planificación, antes que a la presupuestación.

Según su *Alcance*:

- Contempla un horizonte de planeamiento estratégico de cuatro años para todo el organismo y un plan anual para todas las áreas del mismo.
- Abarca a todas las áreas, tanto sustantivas como de apoyo.
- Incluye todas las etapas presupuestarias: Presupuesto Preliminar, Presupuesto ajustado a límites financieros (techos), Presupuesto Definitivo.
- Considera la ejecución presupuestaria y de producción, determinando el grado de cumplimiento de lo planificado.
- Permite la determinación del costo de producción.

Según su *grado de Integración*:

- Integra las Políticas Públicas con las Políticas Internas y con el Plan Estratégico del organismo.
- Integra las definiciones estratégicas del máximo nivel (Ministro y Secretarios) con las definiciones estratégicas de las áreas sustantivas y de apoyo (Direcciones).
- Integra el Plan Estratégico con el Plan Operativo y el Presupuesto, este último a través de los insumos de los productos.
- Integra las definiciones de requerimientos de insumos con la Gestión de Compras.
- Integra la planificación con la ejecución, a través del Plan de Acción, los procesos y la estructura organizativa.
- Integra los insumos definidos en el PAC (Plan Anual de Compras).

Según su *Informatización*:

- Modelo soportado por un sistema informático desarrollado ad-hoc, denominado SIGOR- Sistema Integrado de Gestión Orientada a Resultados
- SIRU- Ministerio de Economía para el inciso 1 (Recursos Humanos).
- eSidif

Según sus *Resultados (output)*:

- Producción expresada en cantidades de productos, definidas para cada área.
- Catálogo de Productos e Insumos definidos y cuantificados.
- Confección automática del POA.
- Elaboración automática del Presupuesto Preliminar y el Definitivo.
- Confección del Plan Anual de Compras.

- Cálculo automático de costos directos de producción.
- Determinación del grado de cumplimiento de Indicadores de Resultados (o Metas).

Según los *Productos*:

Por su destino:

- Productos Finales o Directos: Son aquellos bienes y servicios que se producen para ser destinados en forma directa, a fin de satisfacer las necesidades de la sociedad en general o de un Ciudadano o grupos de ciudadanos en particular.
- Productos Intermedios o Indirectos: Son aquellos bienes y servicios de carácter excepcional, que están indirectamente dirigidos al Ciudadano, o que lo impactan favorablemente. Por ejemplo: las multas que se aplica a las organizaciones cuando se detecta trabajo no registrado.

Por su grado de estandarización:

- Estándar: Son Productos Finales que se conforman con un conjunto de insumos predeterminados, fijados a modo de un kit estándar. Por ejemplo, para el producto “curso de capacitación XXX” el estándar de insumos requeridos para el curso específico podría ser un kit compuesto por: material didáctico, útiles (papel, lapicera) honorarios de profesores o instructores. Pueden existir más de un kit para un mismo producto, por ejemplo, el kit 2 para un curso podría ser: alquiler de aula, alquiler equipo de proyección y pantalla, bibliografía, material didáctico, útiles (papel, lapicera) honorarios de profesores o instructores.
- Específicos: Son Productos Finales que no tienen una configuración predeterminada, sino que se definen en particular para cumplir con una Actividad que exige un Objetivo Específico.

Según los *Insumos*:

- Costos Directos: Son los insumos valorizados que se requieren y utilizan efectivamente en el proceso productivo, cuyo resultado final es el Producto Final o Producto Directo destinado al ciudadano. El costo surge sólo en el proceso productivo y cuando se consume y asigna el insumo al producto.

En un momento anterior a ser consumidos, los insumos se encuentran asignados en los inventarios o en el patrimonio, según corresponda al tipo de insumo. Por lo expuesto, un insumo podría ser utilizado para el proceso productivo de un producto en el presente ejercicio, o en uno futuro. El concepto de costo aquí descrito, es el mismo que se aplica en el ámbito de la microeconomía y se trata de una relación producto-insumo, unívoca e inseparable.

- Gastos Indirectos: Se conforman con los Insumos que no se asignan a ningún producto. Básicamente algunos se pueden asignar con algún criterio de distribución a prorrata, como es el caso por ejemplo, del inciso 1 (Recursos Humanos).

A diferencia del costo, el denominado gasto indirecto, siempre se consume en el período y están representados por los insumos requeridos para soportar la infraestructura del organismo, la cual es necesaria para su funcionamiento y como soporte para la producción. Entre estos gastos se pueden mencionar los relacionados con todas las direcciones de la Subsecretaría de Coordinación, de Relaciones

Institucionales, Unidad Ministro, entre otras. Es el mismo concepto de Actividades-medio mencionadas y descritas anteriormente.

El Presupuesto Preliminar se ajusta a techos, reformulando los montos según la categoría programática correspondiente, tal como se realiza en la forma tradicional. Este procedimiento no afecta ni se relaciona con el Plan de Producción.

Estructura Producto/Insumos

Los productos en el NMP, tienen la siguiente estructura:

PRODUCTO \Leftrightarrow INSUMOS \Leftrightarrow ATRIBUTOS DE CALIDAD

A continuación se despliega dicha estructura con un ejemplo.

Objetivo Estratégico 1: Desarrollar y promover mejores condiciones de empleabilidad e inserción laboral.

Objetivo Específico 3: Perfeccionar las acciones dirigidas a la erradicación de prácticas discriminatorias y de explotación en las relaciones de trabajo.

Indicador de Resultados cuatrienal: 1500 personas capacitadas

Producto: Persona capacitada

Indicador de Resultados primer año: 500 personas capacitadas

Insumo 1:

- Objeto del Gasto: Útiles de escritorio, Oficina y Enseñanza (cod. 292)
- Rubro: Librería, papelería y útiles de oficina (cod. 51)
- Clase: Abrochadoras de papel (cod. 261)
- Denominación: Abrochadora de papel
- Código del Insumo: 292-00261-0001 (estructura: OOO-CCCC-III, donde OOO es el código Objeto del Gasto, CCCC es el código de la Clase y III es una numeración correlativa)
- Participa en el PAC (Plan Anual de Compras): SI - NO
- Precio: \$ 213,75
- Unidad de medida: Unidad

Insumo 2

Insumo 3

....

Insumo n

Atributos de Calidad:

Ejemplo de Calidad para el dictado de un curso de capacitación, se puede definir por contenido y cantidad de horas:

- Curso avanzado: Contenido A, 40 hs
- Curso intermedio: Contenido B, 30 hs
- Curso básico: Contenido C, 15 hs

La estructura descrita permite realizar las siguientes vinculaciones e integración:

- De la Estrategia con los Productos, a través de la asignación de Productos a los Objetivos Estratégicos Específicos.

- De los Productos con los Insumos asignados.
- De los Insumos con el Presupuesto a través del Objeto del Gasto, Rubro y Clase descriptos en el Insumo.

Con los Insumos valorizados por su precio unitario, se obtiene la siguiente información de costos:

- Sumatoria de precio de todos los Insumos de un Producto = Costo Directo del Producto.
- Sumatoria del Costo directo de todos los Productos = Costo Directo del Objetivo Específico.
- Sumatoria de todos los productos que produce un área: Costo Directo de Producción del área.
- Sumatoria de todos los costos directos de producción de todas las áreas = Costo Directo de Producción Total del organismo.

Otro aspecto a considerar en este modelo, es el método de los ajustes que se necesita realizar al Presupuesto Preliminar, a fin de cumplir con los límites financieros (techos) que informa Economía.

Con esta estructura de producto, los ajustes presupuestarios que surgen de los techos, se pueden decidir aplicando alguno de los siguientes criterios, tomando como base el Indicador de Resultado previsto para el período:

- manteniendo el volumen (500 en el ejemplo), entonces se ajusta disminuyendo la calidad del producto (ejemplo: disminuir dictado del curso de 40 a 30 hs).
- no manteniendo el volumen, entonces se ajusta disminuyendo el mismo (ejemplo: de 500 personas planificados a 300).
- Esta decisión surge de una negociación con Economía o bien, por una decisión del organismo basada en un criterio de carácter político.

Consultas

Con toda la información ingresada en el sistema, se pueden realizar diversas consultas relacionadas con el Presupuesto y el POA.

- Parámetros Generales:
 - ✓ Versión del Presupuesto
 - ✓ El Área Responsable (si no se selecciona asume todas las áreas del organismo).
- Parámetros Presupuestarios:
 - ✓ Programa Presupuestario
 - ✓ Sub Programa
 - ✓ Actividad Presupuestaria
 - ✓ Unidad Ejecutora
 - ✓ Fuente de Financiamiento
 - ✓ Objeto del Gasto
 - ✓ Un Insumo en particular
- Parámetros de Planificación:

- ✓ Objetivo Estratégico y dentro de éste, Objetivo Específico
- ✓ Operaciones
- ✓ Productos

Ventajas del NMP

Las ventajas que se obtienen del NMP, son las siguientes:

- Es un modelo integral e integrado, según lo ya descrito anteriormente en el punto Características, grados de integración.
- Facilitación en la elaboración de las distintas definiciones y la obtención de informes de control y gestión, soportados por un sistema informático (SIGOR).
- Clara separación en la elaboración del presupuesto, entre la determinación de los montos de las partidas presupuestarias que surgen del Plan de Producción con sus Costos Directos para los Productos Finales e Intermedios y los correspondientes a los Gastos Indirectos.
- Mayor facilidad para negociar los techos con Economía en oportunidad de la presentación del Presupuesto Preliminar, ya que por un lado es factible negociar el Plan de Producción y por el otro los Gastos Indirectos.
- Mayor facilidad para realizar los ajustes presupuestarios por límites financieros, ya que para la Producción se aprovecha el esfuerzo realizado en la planificación y sólo es necesario disminuir el volumen (cantidad de productos), o en su caso modificar o disminuir la calidad del producto, mientras que los Gastos Indirectos se ajustan en la forma tradicional, por Objeto del Gasto, inciso y partidas.
- Permite determinar los eventuales desvíos en el cumplimiento de las Metas, previa actualización en el sistema informático de los datos de ejecución real.
- Facilita la rendición de cuentas, dado que el NMP es un modelo orientado a resultados, con presupuesto, plan de acción y metas bien definidas contra las cuales establecer el grado de cumplimiento de las mismas y establecer el nivel de eficiencia en la gestión y destino del gasto.

Conclusiones

El NMP está operando en el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social y de la experiencia obtenida, se pueden extraer algunas conclusiones, como se mencionan seguidamente.

El aspecto más sobresaliente a superar, es el derivado del Modelo de Gestión por Objetivos y Resultados, que con su nuevo paradigma impacta en la cultura organizacional, consustanciada en el cumplimiento de las normas y que se desatiende la función de planificación, por lo cual es dificultoso producir el cambio. Esta dificultad es factible amortiguarla, a través de un amplio programa de capacitación previa.

Otras dificultades detectadas se relacionan con:

1. Es un proyecto integral que alcanza a todos los funcionarios y a todas las áreas del organismo, lo que hace más compleja su implementación, además de contar con tiempos rigurosos para la presupuestación para cumplir con el cronograma elaborado por Economía.
2. La ya comentada dificultad en la aceptación de la necesidad de planificación, motivada por barreras culturales.
3. Bajo nivel de comprensión del concepto de producto, por tratarse de un enfoque novedoso y diferente. Creación en algunas áreas de productos innecesarios para la gestión.
4. Débil integración de los equipos de trabajo involucrados.

Resulta necesaria una sólida integración de equipo, que se debería conformar con los actores de las áreas sustantivas responsables de la planificación de la producción y los responsables del área Presupuesto.

Otro requisito que es imprescindible y primario para llevar adelante un proyecto de implementación del nuevo modelo, es contar con el compromiso y apoyo constante de las autoridades máximas del organismo.

Recomendaciones

Para lograr el éxito en la implementación del NMP, se recomienda que previamente se realice:

1. Un amplio plan de capacitación de los conceptos de Gestión por Resultados y de las características del NMP.
2. El relevamiento, análisis y definición completos de la siguiente información:
 - 2.1. Catálogo de Insumos con su estructura completa
 - 2.2. Catálogo de Productos con su estructura completa
 - 2.3. Vinculación Producto/Insumo
 - 2.4. Catálogo de productos estándar (kits)
3. Elaboración de los procesos de gestión del Plan Estratégico y los requeridos para la ejecución del NMP.
4. Para superar las restricciones y dificultades antes señaladas, se recomienda una amplia capacitación previa de todos los actores involucrados, no sólo para la comprensión del nuevo modelo, sino para la unificación de aplicación de criterios en el diseño y definición de productos e insumos.

Bibliografía

Ardoino J. J., “*Diseño de Procesos en organizaciones efectivas*”, Editorial EDICON, Consejo Profesional de Ciencias Económicas CABA, Ed. 2014, ISBN 978-987-660-228-0

Chica Vélez, S., “*Una mirada a los nuevos enfoques de la Administración Pública*”, Editorial Administración y Desarrollo, Ed. 2011, 39 (53): 55-74.
dialnet.unirioja.es/download/articulo/3776682.pdf (accedido 09/06/2014, 18.35 hs)

Halliburton E., “*Carta Compromiso al Ciudadano - Manual para el Análisis, Evaluación y Reingeniería de Procesos en la Administración Pública*”, Subsecretaría de la Función Pública, Tercera edición actualizada, Buenos Aires, noviembre de 2006, ISBN 987-9483-14-6

ICAP-Revista Centroamericana de Administración Pública, Ed.2012

Matas C. R., “*Reforma y Democracia*”, Revista del CLAD, N°21, Caracas, Venezuela 2001

Mayorga, F. & Córdova, “*Gobernabilidad y Gobernanza en América latina*”, Working Paper NCCR Norte-Sur IP8, E., 2007 Ginebra. No publicado.
<http://www.institut-gouvernance.org/es/analyse/fiche-analyse-334.html>

Regidor-Barboza, Harys, “*Tendencias de la Nueva Gestión Pública para la administración pública centroamericana*”, Editado por ICAP-Revista Centroamericana de Administración Pública (62-63): 61-74, 2012 74
biblioteca.icap.ac.cr/rcap/62_63/harys_regidor.pdf (accedido 09/06/2014, 19.14 hs)

Rigo R. E, Subsecretario de Presupuesto y Sarghini Jorge E., Secretario de Hacienda, “*MANUAL DE CLASIFICACIONES PRESUPUESTARIAS PARA EL SECTOR PUBLICO NACIONAL*”, QUINTA EDICION, 2003

Rodríguez Larreta H. y Repetto F., “*HERRAMIENTAS PARA UNA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA MÁS EFICIENTE: GESTIÓN POR RESULTADOS Y CONTROL SOCIAL*”, Ed. 2000

Sotelo M. A. J., “*Cadena de valor público y planteamiento estratégico, limitaciones y virtudes del modelo*”, XVII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Cartagena, Colombia, 2012

Waissbluth Mario, “*La Reforma del Estado en América Latina*”, Editorial POLIS Programa Latinoamericano de Gerencia Pública, Departamento de Industrias de la Universidad de Chile e IGT Consulting

XVI Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Asunción, Paraguay, 8 - 11 Nov. 2011

XVII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Cartagena, Colombia, 30 oct. - 2 Nov. 2012