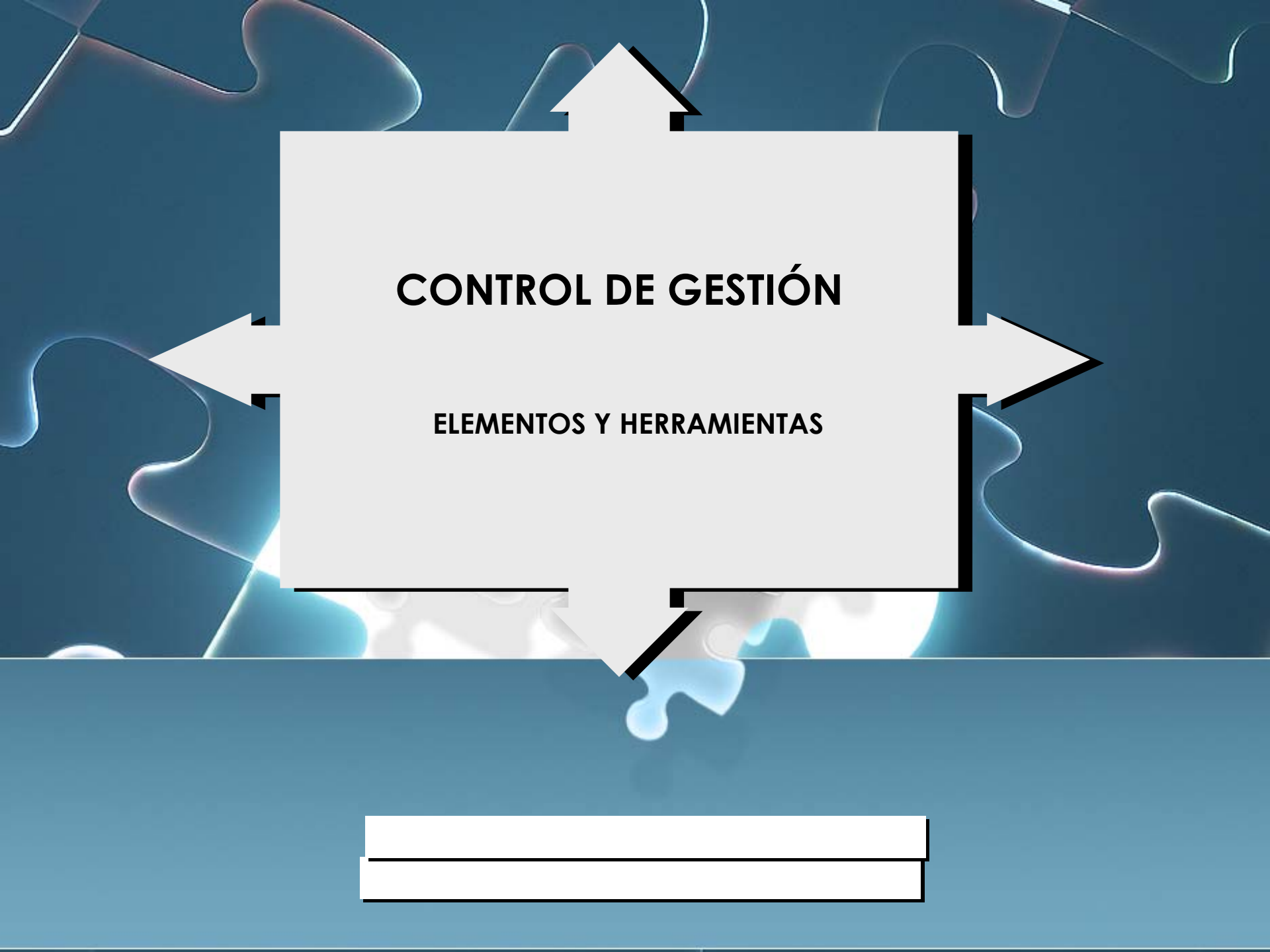




CONTROL DE GESTIÓN

ELEMENTOS Y HERRAMIENTAS



CONTENIDOS DEL CURSO

- ✓ Evolución del Control de Gestión en las organizaciones públicas
- ✓ Ámbitos y modalidades del control de gestión
- ✓ El monitoreo, control y evaluación como subsistema organizativo
- ✓ Beneficios y desafíos para los destinatarios del control y evaluación de gestión
- ✓ El control y evaluación como aporte a la gestión por resultados
- ✓ El monitoreo de la gestión como proceso de trabajo formalizado



Evolución del Control de Gestión en las organizaciones públicas estatales



Redefinición en la relación ESTADO - SOCIEDAD

**TIPO DE
ESTADO**



**MODELO DE
GESTIÓN**



**FORMA DE
CONTROL**

TIPO DE ESTADO	ABSOLUTISTA	LIBERAL (s. XIX) SOCIAL – EB (s. XX)	SOCIAL DEMOCRATICO (dde. '90)
MODELO DE GESTIÓN	PATRIMONIALISTA	BUROCRÁTICO	POST-BUROCRÁTICO
Característica	Sociedad precapitalista Confusión Público-Privado	Sociedad Capitalista Racional-Legal (Weber) Profesional (Burócrata) Procedimentalismo Organización Vertical	Sociedad Capitalista Globalizada Corriente Neoliberal (E. Mínimo) Corriente Neo-pública (E. Atlético) Flexibilidad-Autonomía-Innovación Organización Horizontal
Factores del Cambio	Nepotismo – Clientelar – Rev. Industrial	Crisis del Est. de Bienestar Globalización - Complejidad Crisis de representatividad Nuevos actores sociales	Cambio de Paradigma Aumento y heterogeneidad de demandas
FORMAS DEL CONTROL	Discrecional - Personalista	Control rígido (Formal-legal) Ajuste a procedimientos (legalidad – contabilidad)	Control de legalidad Control por Resultados Control Social

Cambio de paradigma

Organización Vertical

vs.

Organización Horizontal

Excesiva separación entre conducción y operación	Conducción estratégica
Reducida interacción - comunicación	Responsabilización unívoca – interacción permanente
Baja identificación con objetivos y desmotivación	Gestión por objetivos (estratégicos y operativos)
Puestos de trabajo fijos-inmóviles	Equipos polifuncionales con autonomía limitada
Decisiones lentas – Separación “Decisión-Implementación”	Personal con iniciativa y compromiso
Fragmentación de procesos - Dilución de responsabilidades	Operación por procesos integrados – Delimitación de responsabilidades
Operaciones “hacia adentro”, visión introspectiva	Visión y operaciones orientadas a los destinatarios del servicio
<i>Gestión de la Estabilidad</i>	<i>Gestión de la Incertidumbre</i>

Cambio en las formas de control

Modelo Burocrático

vs.

Modelo Post-Burocrático

Controles administrativos clásicos = control de procedimientos	Controles clásicos + Nuevas formas de control
Verticales: Control de legalidad	Control de legalidad
Horizontales: a) División de poderes (frenos y contrapesos) b) Sistema de Auditorías (interno y externo)	Control de resultados: (procesos y resultados finales) a) Indicadores de Proceso b) Indicadores de Resultado c) Indicadores de Satisfacción
	Control Social: Mecanismos de participación ciudadana (pasiva y activa)



Auditoría clásica

v.s.

Control de Gestión

Principales diferencias

Reactivo: El control opera a partir de desviaciones

Control sobre **normas y procedimientos**

Su finalidad es la **supervisión y fiscalización**

Prioriza la **verificación normativa de los procesos** de trabajo internos.

Se utilizan los resultados para sancionar y/o **detectar “culpables”**

Proactivo: El control es permanente y constructivo

Control sobre **objetivos -metas - resultados**

Su finalidad es obtener **información para la toma de decisiones** y el mejoramiento continuo de la **gestión**

Prioriza los **resultados e impactos** (a nivel procesos de trabajo y a nivel organizacional)

Se utilizan los resultados para **corregir errores e instrumentar mejoras.**

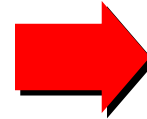


Ámbitos y modalidades del control de gestión

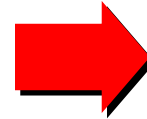


El Control y Evaluación de Gestión en la Administración de Justicia

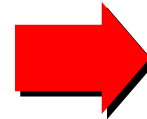
✓ Por qué ?



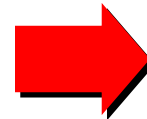
✓ Qué



✓ Cómo ?



✓ Para qué ?



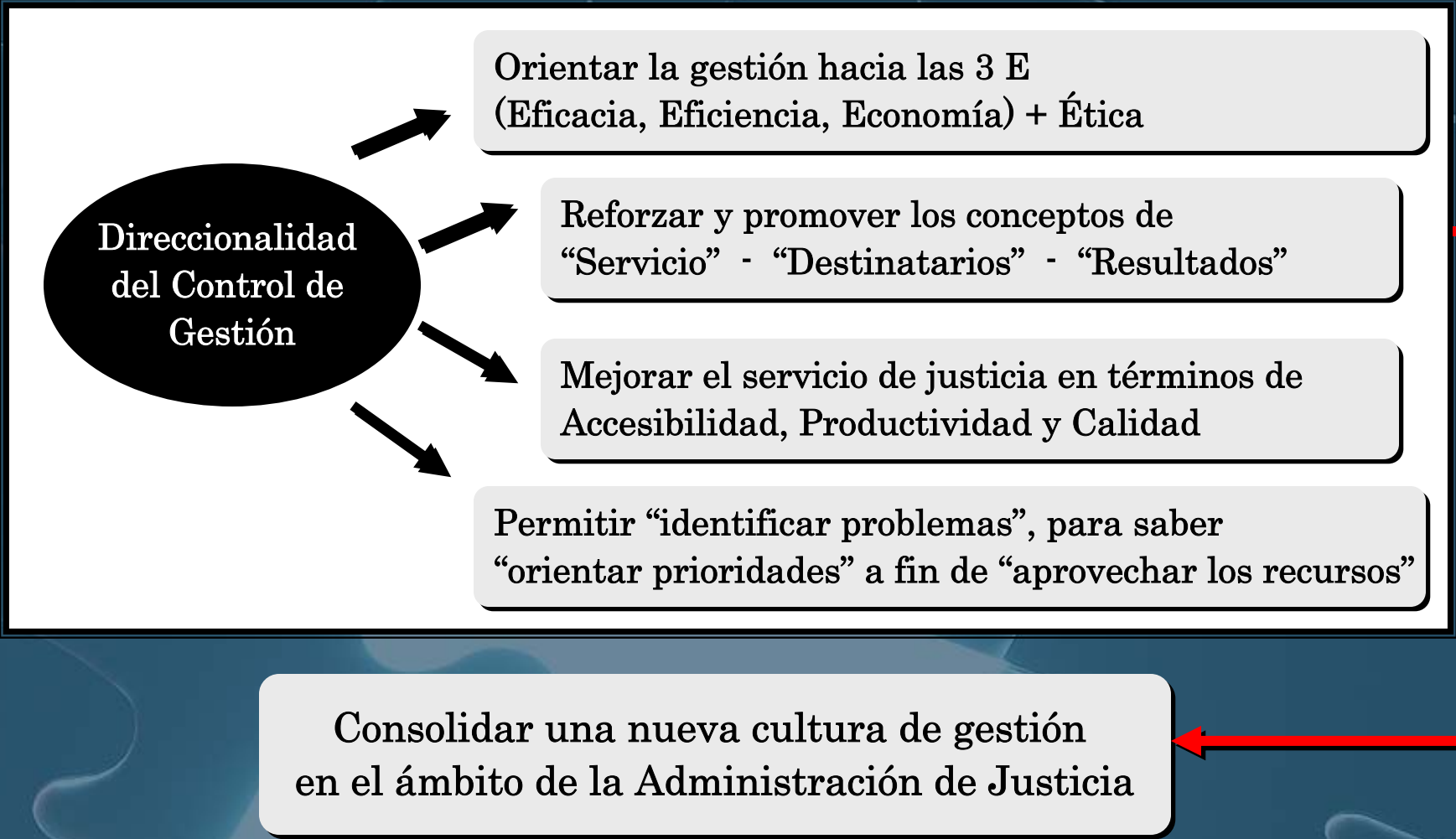
✓ Para quiénes





Por qué ?

Principales razones que justifican su implementación



Direccionalidad
del Control de
Gestión

Orientar la gestión hacia las 3 E
(Eficacia, Eficiencia, Economía) + Ética

Reforzar y promover los conceptos de
“Servicio” - “Destinatarios” - “Resultados”

Mejorar el servicio de justicia en términos de
Accesibilidad, Productividad y Calidad

Permitir “identificar problemas”, para saber
“orientar prioridades” a fin de “aprovechar los recursos”

Consolidar una nueva cultura de gestión
en el ámbito de la Administración de Justicia



Para qué ?

La implementación de un sistema de control y evaluación de la gestión **contribuye a:**

- ❑ Mejorar los niveles de accesibilidad, productividad y calidad del servicio.
- ❑ Detectar disfuncionalidades producidas (ó a generarse) para la adopción de medidas correctivas.
- ❑ Generar información sobre el desempeño de los organismos para la Toma de Decisiones.
- ❑ Motivar a los funcionarios y empleados a dar prioridad a la perspectiva del destinatario del servicio, los resultados y al diseño de instrumentos para su monitoreo.
- ❑ Mejorar la coordinación y articulación inter-organizacional e intra-organizacional
- ❑ Establecer niveles de responsabilidad de los funcionarios y su obligación de dar cuenta de sus acciones - “*accountability*”



Qué es el Control de Gestión ?

El Control de Gestión es un instrumento idóneo para realizar un examen analítico y sistemático de la gestión, proveyendo información confiable y útil para el organismo a fin de mejorar en forma continua sus niveles de desempeño y fortalecer sus capacidades de gestión.

El Control no es un fin en sí mismo, debe ser un medio para reorientar la acción en función de los resultados obtenidos.



Administración de Justicia y Control de Gestión

Ambitos y modalidades

TIPO	CONTROL DE GESTIÓN INSTITUCIONAL	CONTROL DE GESTIÓN EN LA OFICINA JUDICIAL
UNIDAD	SUBSECRETARÍA DE CONTROL DE GESTIÓN	ORGANISMO JURISDICCIONAL
UNIVERSO Y OBJETO DE CONTROL	ACTIVIDADES, TAREAS Y PROCESOS DE TRABAJO EN ORGANISMOS JURISDICCIONALES Y DEPENDENCIAS DE LA SUPREMA CORTE	ACTIVIDADES, TAREAS Y PROCESOS DE TRABAJO INTERNOS
HERRAMIENTA DE CONTROL	AUDITORÍAS, EVALUACIONES MONITOREOS, SEGUIMIENTOS	MONITOREOS - EVALUACIONES
NIVEL DE CONTROL / INDICADORES	MACRO: Indicadores globales del Poder Judicial MESO: Indicadores a nivel Departamental MICRO: Indicadores a nivel de Organismos	MICRO: Indicadores a nivel del organismo



Cómo se implementa y ejecuta el Control de Gestión institucional ?

- ❑ Control de Gestión en base a procesos de auditoría: (Auditorías de Gestión)
- ❑ Control de Gestión en base a procesos de evaluación organizacional:
(Desempeño Organizacional; Capacidad Organizacional; Clima Organizacional)

Planificación Operativa Anual (Cronograma de relevamientos)

- Criterios para la determinación de los órganos a relevar:
 - A. Datos estadísticos – Departamento de Estadística de la Procuración
 - B. Indicadores – Subsecretaría de Planificación
 - C. Mapa de Cobertura – Subsecretaría de Control de Gestión
 - D. Matriz de Riesgos – Subsecretaría de Control de Gestión



Cómo se implementa y ejecuta el Control de Gestión institucional ?

Proceso de Auditoría de Gestión ETAPAS

- A. **Programación :** Objeto, Alcance y metodología, técnicas de auditoría a aplicar, criterio de muestreo, selección del universo y la muestra, cronograma de actividades
- B. **Ejecución:** Relevamiento de campo (compulsa de causas, entrevistas, verificación de tareas, etc.)
- C. **Elaboración del Informe:** Procesamiento de los datos, análisis de la información, formulación de observaciones, recomendaciones y conclusiones
- D. **Carga del Tablero de Control de Gestión:** Incorporación y sistematización de los resultados del relevamiento en el TDC
- E. **Seguimiento:** Relevamiento de la implementación de las recomendaciones



Monitoreo, Control y Evaluación como subsistema organizativo



SUBSISTEMA DE PLANIFICACION

**PLANEAMIENTO
ESTRATEGICO Y
OPERATIVO**

**DIVISION DEL
TRABAJO**
(Estructura Funcional)

**ADMINISTRACION
DE LOS RECURSOS**
(Humanos-Materiales
y Técnicos)

SUBSISTEMA DE COMPROMISOS DE GESTIÓN (Metas y Estándares)

**COMPROMISOS
INSTITUCIONALES**
(Organismo – SCBA)

**COMPROMISOS
DE GESTIÓN
INTERNOS**
(Juez-Secretario-Agentes)

**COMPROMISOS
DE GESTIÓN
EXTERNOS**
(Organismo – Litigantes)

SUBSISTEMA DE CONTROL DE GESTION

**MONITOREO
INTERNO**

**CONTROL
INTERNO-EXTERNO**

EVALUACIÓN

SUBSISTEMA DE DESARROLLO Y MOTIVACION DEL PERSONAL

SENSIBILIZACIÓN

FORMACIÓN

INCENTIVOS
(Premios y
castigos
“simbólicos”)



Subsistema de Monitoreo, control y evaluación

Algunas consideraciones:

- **Monitoreo:** El monitoreo supone la generación de la información básica requerida para medir. La información requiere el procesamiento e interpretación de los datos en crudo extraídos de las fuentes de información existentes.
- **Control:** El control implica verificar y comparar los datos de la realidad con algún *patrón de referencia técnico*. Este nuevo tipo de información resultante de la comparación no contiene juicios de valor sobre los resultados obtenidos.
- **Evaluación:** Evaluar es comparar esa misma información contra *patrones de referencia valorativos* (bueno/malo; mejor/igual/peor; mucho/poco; etc.)

Hacia la construcción de un sistema de Control de Gestión

(Funciones – Acciones – Responsabilidades)

MONITOREO

- Generar datos
- Recuperar y producir información
- Medir valores que asumen los indicadores

CONTROL

- Controlar el desempeño y los resultados
- Sistematizar mediciones del relevamiento
- Verificar la confiabilidad de la información
- Detectar desvíos y recomendar mejoras

EVALUACION

- Analizar los resultados obtenidos
- Comparar los resultados por Fuero y Departamentos
- Establecer conclusiones sobre la eficiencia, eficacia y calidad del servicio de justicia

ORGANISMOS

ORGANISMOS
Y
S . C . G.

S . C . G.



Con qué instrumentos relevamos y medimos la gestión ?

Definiciones Básicas sobre Indicadores

Indicador:

Es un valor (cuantitativo ó cualitativo) que representa el nivel de desempeño alcanzado por la organización en relación a la prestación de sus servicios

Requisitos: Pertinencia - Simplicidad - Confiabilidad – Razonabilidad de costos y tiempo- etc.

Tipos de Indicadores:

Existen diferentes esquemas para diferenciar los tipos de indicadores, y su utilización varía en función de los propósitos y naturaleza de los esquemas de control y evaluación que se utilicen.



Cuáles son los principales indicadores a relevar ?

- A. **Indicador de Eficacia** : mide el nivel de cumplimiento de metas establecidas, a partir de los resultados obtenidos.
- B. **Indicador de Eficiencia**: mide el grado de optimización del resultado obtenido en relación con los recursos empleados.
- C. **Indicador de Economía**: mide la capacidad de utilizar adecuadamente sus recursos económicos para el cumplimiento de sus objetivos.
- D. **Indicador de Calidad**: mide la capacidad de cumplir con las expectativas de los usuarios, en términos de oportunidad, accesibilidad, precisión, plazos, etc.



Cuáles son los principales indicadores a relevar ?

Continuación

A. **Indicador de Proceso :** mide las etapas o actividades intermedias o parciales, necesarias para la obtención un servicio definitivo.

B. **Indicador de Resultado:** mide el servicio final o definitivo, que reciben directamente los usuarios del servicio.

A. **Indicador de Tiempo :** mide el cumplimiento temporal de plazos y/o lapsos, establecidos o comprometidos.

B. **Indicador de Cantidad:** cuantificación de los bienes o servicios que la organización produce.

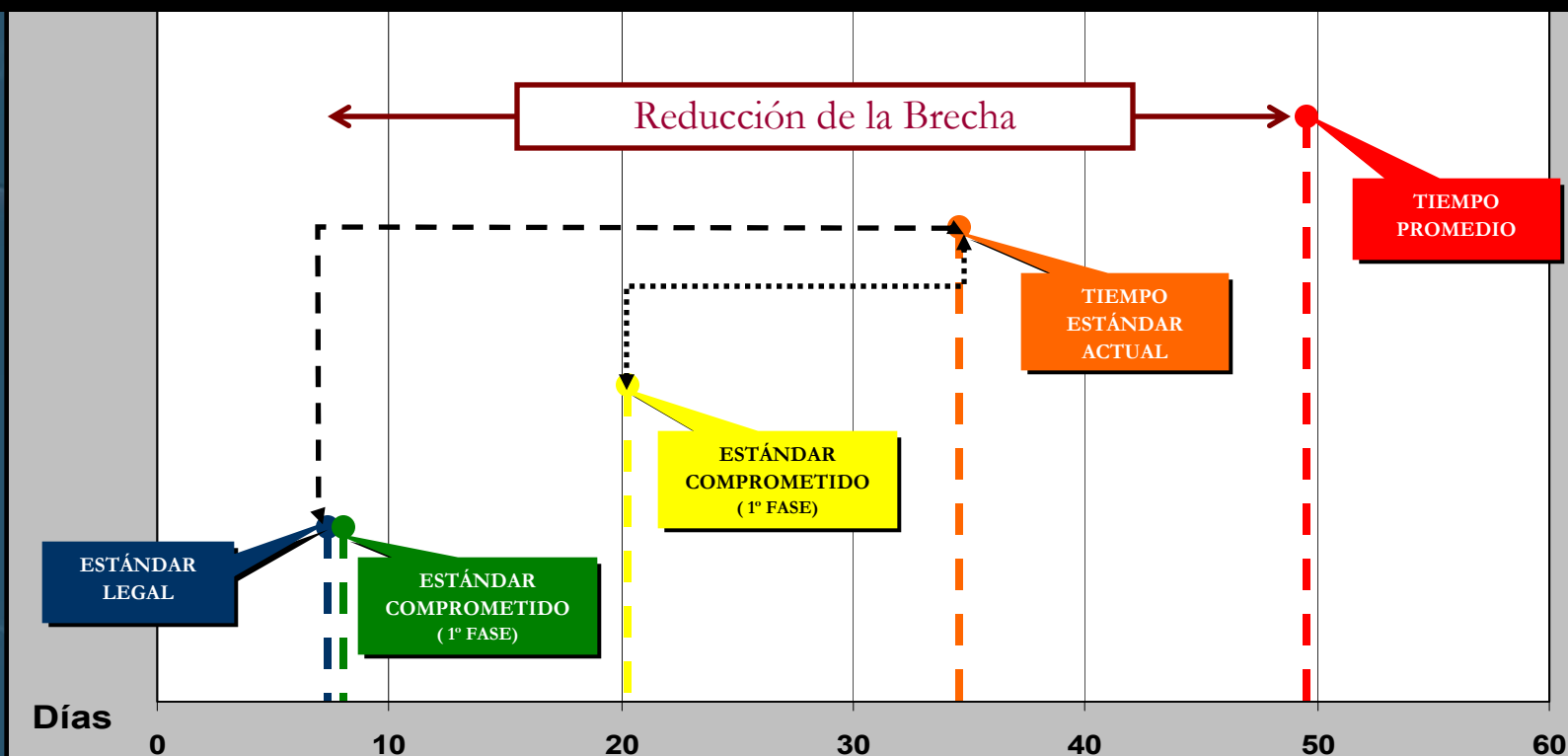
C. **Indicador de Satisfacción:** mide la calidad del servicio desde la perspectiva de la expectativas (expresadas o no) de los destinatarios



Aporte del Control de Gestión a la implementación de la Gestión por Resultados

TIEMPO LEGAL - TIEMPO REAL - TIEMPO COMPROMETIDO:

[Estándar Legal (calidad esperada) - Estándar Real (calidad prestada) - Estándar Comprometido (compromiso de calidad)]



FORMULACIÓN DE COMPROMISOS DE RESULTADOS DE GESTIÓN - CRG



Ciclo de Mejora Continua

(Deming)





Beneficios y desafíos para los actores involucrados



Para quiénes ?

El control y la evaluación supone beneficios y desafíos para los actores involucrados, principalmente para:

- ❑ La Suprema Corte de Justicia
- ❑ Los organismos jurisdiccionales
- ❑ Los usuarios y destinatarios del servicio de justicia



Para la **Suprema Corte** implica beneficios y desafíos dirigidos a:

- ❑ Suministrar información sobre el estado de la gestión de los organismos jurisdiccionales y dependencias de la Corte para la Toma de Decisiones.
- ❑ Contar con parámetros objetivos sobre los servicios que se prestan.
- ❑ Trabajar con “información de gestión” y no datos estadísticos ó suposiciones sobre dimensiones claves de la gestión y su evolución
- ❑ Conocer y difundir mejores prácticas, interna y externamente
- ❑ Proporcionar, a partir de la difusión de los resultados, incentivos por el buen desempeño y motivar al personal de los organismos a orientarse hacia el logro de resultados



Para los **Magistrados y Funcionarios** de los **organismos** implica beneficios y desafíos dirigidos a:

Corto Plazo:

- ❑ La posibilidad de realizar **mediciones propias** en forma periódica para conocer el estado de la gestión, implementando sistemas de monitoreo simples, sencillos y focalizados en un número reducido de indicadores cuantitativos y cualitativos.

Mediano Plazo:

- ❑ La factibilidad de **establecer**, a partir de las mediciones, “estándares ó compromisos de resultados” anuales desafiantes.

Mediano – Largo Plazo:

- ❑ La oportunidad de **diseñar e implementar “Sistemas de Calidad”** propios y autoadministrados, para iniciar ciclos de Mejora Continua.

Para los **Magistrados y Funcionarios** de los **organismos** implica beneficios y desafíos dirigidos a:

La implementación del monitoreo permitiría a los organismos:

- A. Medir el desempeño global e individual.
- B. Identificar disfuncionalidades en la gestión, para corregir y replanificar cuándo y dónde corresponda
- C. Identificar y detectar problemas recurrentes.
- D. Construir un sistema de información oportuna y confiable.
- E. Establecer conclusiones para analizar la eficacia y eficiencia de las acciones desarrolladas
- F. Evaluar y conocer los cambios en el organismo y los impactos en relación con los destinatarios (directos e indirectos) a los que brinda sus servicios



El control de gestión como aporte a la Gestión por Resultados



El Control de Gestión en la Oficina Judicial:

Finalidad y objetivos

- ✓ Promover una cultura de la medición.
- ✓ Poner en marcha los sistemas de información para el monitoreo de indicadores.
- ✓ Realizar el monitoreo y evaluación de manera sistemática, promoviendo su utilización para la mejora continua.
- ✓ Difundir al interior del juzgado los resultados para su discusión.
- ✓ Facilitar espacios de participación al interior del juzgado para la formulación e implementación de acciones correctivas.



El Control de Gestión en la Oficina Judicial:

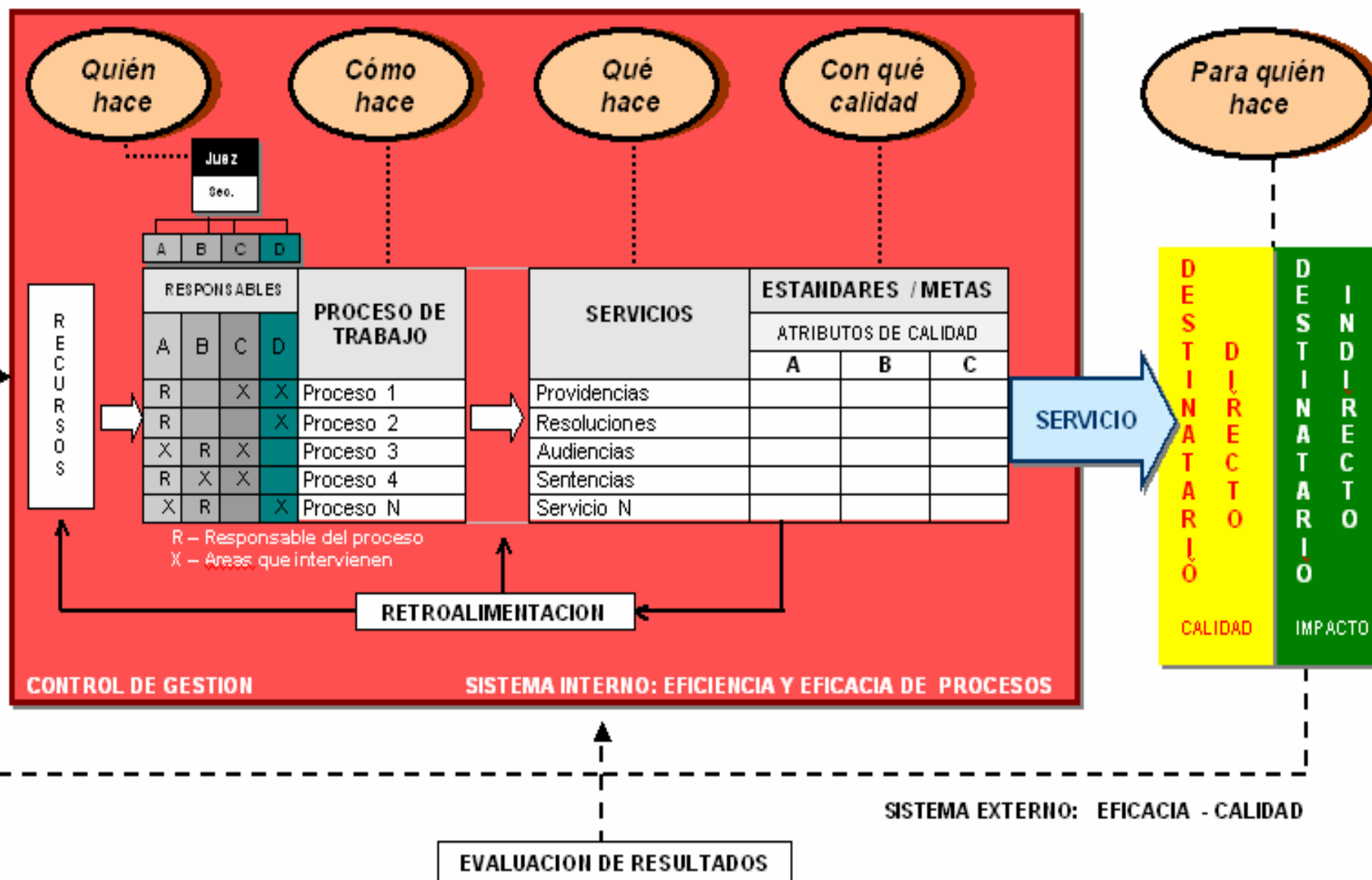
Cómo y qué medir PASOS PREVIOS

Diseño del Sistema de Monitoreo

Las actividades a desarrollar comprende los siguientes puntos:

- 1) Definir las **fuentes de información** requeridas para el monitoreo de los indicadores de proceso e indicadores de resultado (estadísticas, registros, libros, lex, encuestas, etc)
- 2) Diseñar un **Sistema de Monitoreo** simple, flexible y de fácil administración.
- 3) Conformar un **Equipo de Monitoreo** en el organismo

OFICINA JUDICIAL: Visión Horizontal de la Organización





El monitoreo de la gestión como proceso de trabajo formalizado



Formalización del Monitoreo Interno

Primeros pasos

- ✓ Determinar si el actual sistema de información del organismo permite obtener la información requerida.
- ✓ Identificar las actuales fuentes de datos y el flujo actual de la información necesaria para el monitoreo.
- ✓ En los casos en que no se disponga de la información, modificar los existentes o crear nuevos.
- ✓ Definir prioridades de la información.
- ✓ Verificar la información suministrada a otras dependencias de la Corte.
- ✓ Determinar la relevancia para el ciudadano de la información generada para su posterior difusión (resumida).



Formalización del Monitoreo Interno

Creación y responsabilidades de la Unidad ó Equipo de Monitoreo

- ✓ Analizar información sobre el cumplimiento de objetivos y estándares
- ✓ Asistir a las áreas al cumplimiento de los estándares
- ✓ Solicitar acciones de mejora
- ✓ Proponer acciones de mejora
- ✓ Verificar la adecuada implementación de las acciones de mejora
- ✓ Evaluar la calidad de la información de entrada
- ✓ Evaluar los procesos que generan la información de entrada
- ✓ Definir indicadores del sistema de información
- ✓ Redactar informes



El Monitoreo como proceso de trabajo

- ✓ Identificar a los referentes de cada proceso de trabajo esencial de la oficina
- ✓ Formar una cadena ordenada de entradas “*inputs*” y salidas “*outputs*”
- ✓ Determinar como se vincula vertical y horizontalmente cada proceso individual, formando el proceso general de la organización.
- ✓ Medir esa red de procesos internos a través de indicadores de proceso.
- ✓ Promover el involucramiento activo para asegurar un análisis exitoso de la información y de la formulación de propuestas de mejora
- ✓ Integrar la mejora de los procesos a la planificación estratégica

El Monitoreo como proceso de trabajo

La responsabilidad de conducción estratégica del Juez



- ✓ Definir y dar a conocer a los integrantes de la oficina las estrategias, objetivos y metas a alcanzar en forma anual.
- ✓ Conocer las expectativas internas.
- ✓ Fomentar el involucramiento y la participación.
- ✓ Revisar y difundir interna y externamente los resultados de las mediciones.



El funcionamiento de la UMI

- ❑ **Paso 1:** *Entrada* : información que las áreas, sectores, integrantes de la oficina entregarán, formato de la misma y frecuencia de entrega.

- ❑ **Paso 2:** *Recepción de Informes* : este paso se establece a través de un Instructivo que debe describir: a)
 - como se recepciona la información (responsable)
 - como se registra esta entrada (responsable)
 - periodo de recepción

- ❑ **Paso 3:** *Análisis y Evaluación - Definición de datos secundarios – Comparación de Resultados*: Estas tres etapas podrían constituir procesos distintos para distintos datos de entrada.



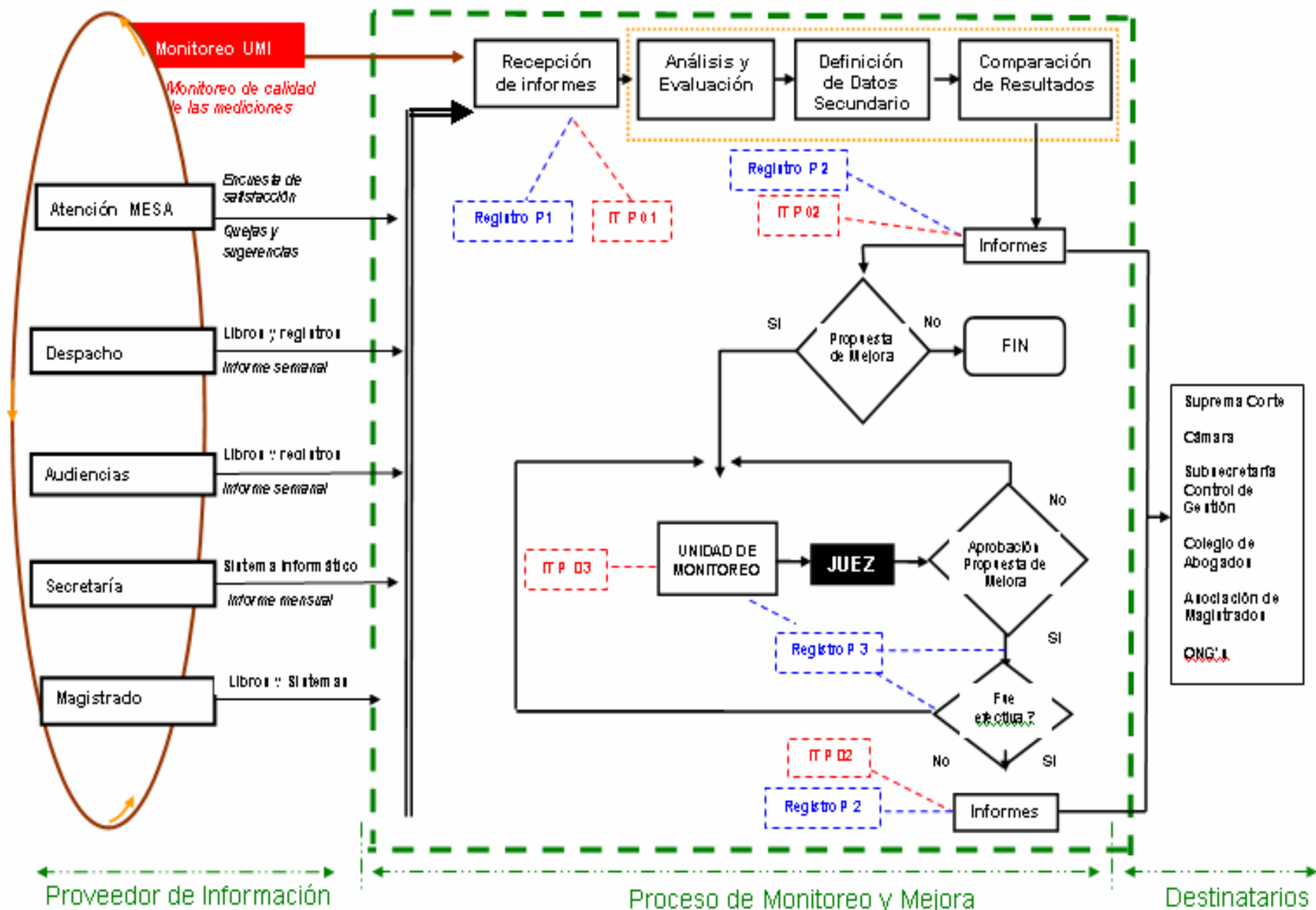
El funcionamiento de la UMI

- ❑ **Paso 4: *Informes:*** Todos los procesos que se definen generan información y confluyen en un paso donde se generan los informes correspondientes.

- ❑ **Paso 5: *Elaboración y remisión a la UMI de Acciones de Mejora***
 - Ante un desvío verificado e informado (paso N° 4), se elaborará y enviará una Acción de Mejora a la UMI
 - Al recibirse la propuesta del área, sector o personal involucrado, se registra.

- **Paso 5: *Seguimiento de la Acción de Mejora***
 - Una vez aplicada la Acción de Mejora, al verificarse que la misma no fue efectiva el sistema repite la formulación una nueva Acción de Mejora.
 - Si la Acción de Mejora fue efectiva se emite un informe para los destinatarios internos del proceso.

OFICINA JUDICIAL: Proceso de Monitoreo de la Gestión





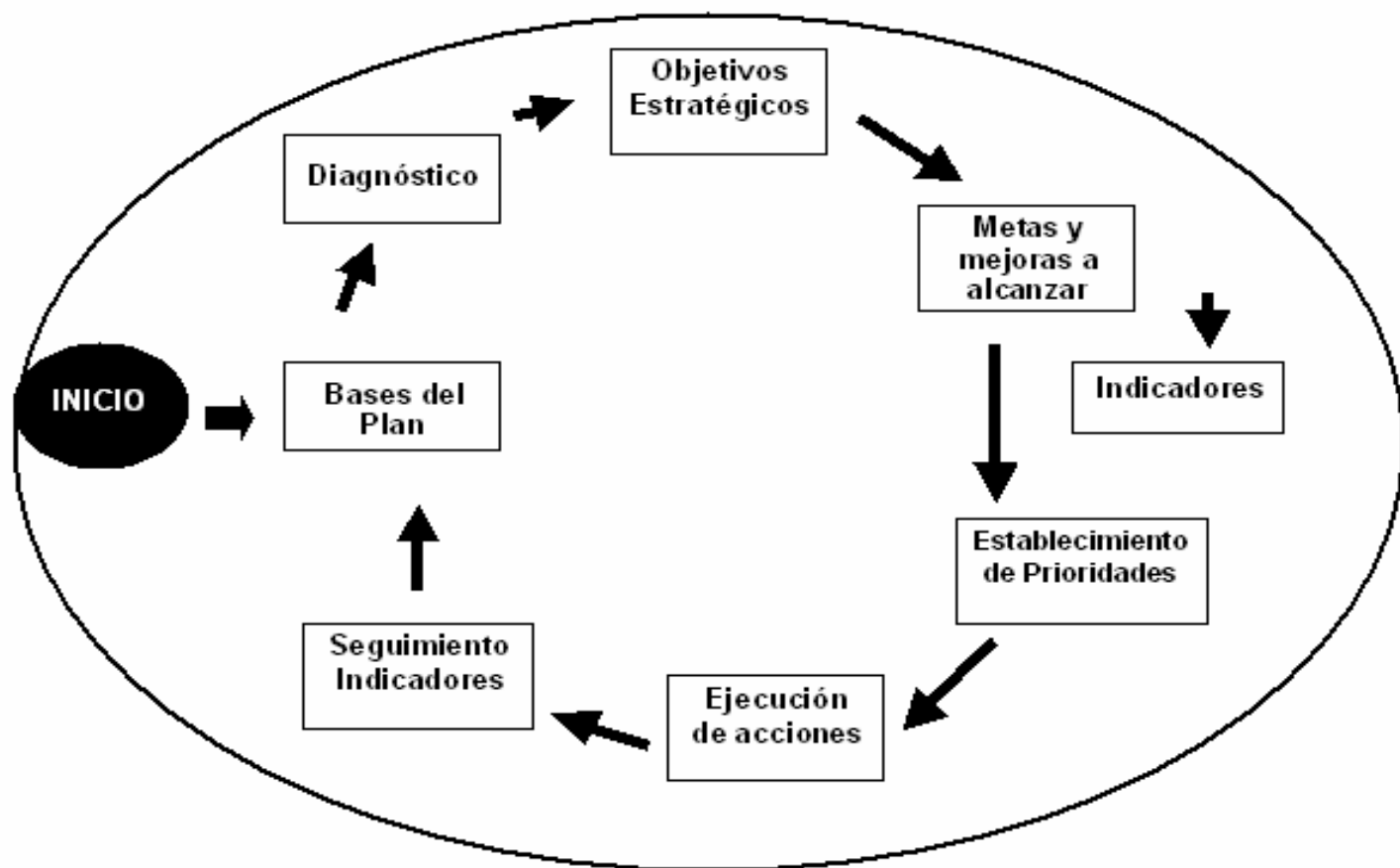
Marco de definición de las Propuestas de Mejora

- ✓ La estrategia debe establecer los objetivos a corto plazo o de carácter inmediato y operativo, con la consiguiente adecuación de medios.

Una estrategia eficaz exige:

- ✓ Formular objetivos claros y decisivos
- ✓ Impulsar y conservar la iniciativa a lo largo del proceso.
- ✓ Centrarse en las líneas priorizadas y los problemas principales.
- ✓ Flexibilidad en la lectura del entorno y formulación de los problemas.
- ✓ Liderazgo coordinado y comprometido

La Planificación de las Mejoras





Factores de éxito del Plan de Mejoras

- Alta capacidad de conducción
- Buen Diseño del Plan
- Compatibilidad del Plan con las capacidades organizacionales
- Adecuación del Plan a las capacidades del personal
- Contexto situacional coherente con el Plan