

## **FUNDAMENTOS DE LA GESTION PARA RESULTADOS, APLICADOS A UNA EMPRESA PÚBLICA (CASO EPEC)**

Área III: Herramientas para el control del funcionamiento del Sector Público.  
Ámbitos: Nacional – Provincial - Municipal.

XII Jornadas Nacionales del Sector Público – Ciudad Autónoma de Buenos  
Área III: Herramientas para el control del funcionamiento del Sector público.  
Ámbitos: Nacional – Provincial – municipal Aires – 30, 31 de Agosto y 1º de  
Setiembre de 2017.

Autores: - Lic. SIEGENTHALER, Gerardo Daniel  
- Cr. NIEVES, Franco Gabriel

# *Fundamentos de la Gestión para Resultados, aplicados a una Empresa Pública (caso E.P.E.C.)*

Área III: Herramientas para el control del funcionamiento del Sector público. Ámbitos: Nacional – Provincial – municipal.

Tema 1: Técnicas Presupuestarias: presupuesto por programas, presupuesto para resultados, presupuesto Base 0 y presupuesto participativo.

XII Jornadas Nacionales del Sector Público – Ciudad Autónoma de Buenos Aires – 30, 31 de Agosto y 1º de Setiembre de 2017.

**INDICE**

Resumen.....	3
Introducción.....	4
Evolución hacia la Gestión para Resultados.....	5
Pilares del Ciclo de Gestión.....	6
Implementación de la <i>GpR</i> en la E.P.E.C., como Empresa Pública.....	10
Planificación Orientada a Resultados.....	13
Planificación Estratégica y Planificación Operativa Anual (POA).....	18
Herramientas para el desarrollo estructural de Programas.....	19
Conclusión.....	27
Bibliografía.....	28
Anexo I.....	29
Anexo II.....	33

## RESUMEN

A lo largo de este trabajo se desarrollarán, según nuestro parecer, los conceptos básicos y fundamentales para la comprensión y utilización de la Gestión para Resultados.

Se expondrá ésta temática usando como ejemplo de aplicación una de las Iniciativas llevadas adelante durante el Ejercicio 2016 en la Empresa Provincial de Energía de Córdoba (denominada “*Programa de Uso Responsable de la Energía de forma Segura*”), con el fin de tener una visión más amplia y definida de la misma, reconociendo las diferentes dimensiones en las que se debe trabajar:

- Estratégica: En este nivel se establecen los lineamientos principales de la empresa. Se define la Misión y Visión, y se responde a la pregunta *¿a dónde queremos ir?*
- Operativa: Distribuye las actividades en cada una de las unidades que conforman la empresa, y asigna los recursos necesarios. Responde a la pregunta *¿Cómo llegaremos?*
- Participativa: Permite que cada integrante la Empresa se convierta en un contribuyente importante del proceso de planificación, para que se logre una mayor apropiación y credibilidad. La decisión de *¿hacia dónde ir?* y *¿cómo llegar?* debe realizarse tomando en cuenta la opinión de la mayoría de los actores.

A su vez, los avances en cada una de estas dimensiones, se medirán a través de *Indicadores*, según las *Metas* establecidas en cada uno, para evaluar la Eficacia y Eficiencia en el cumplimiento de los *Objetivos* preestablecidos.

Finalmente, se proporcionarán algunas reflexiones a manera de conclusión, relacionadas con el desarrollo propuesto en el trabajo, pero mayormente con el proceso de implementación que se ha llevado en la Empresa durante los últimos cuatro años.

## INTRODUCCIÓN

El propósito de este trabajo es examinar las **vinculaciones** entre la **Planificación Estratégica**, los **Indicadores** de desempeño de los organismos públicos y el proceso **presupuestario orientado a los resultados**, tomando como base la implementación de la Gestión para Resultados que se viene realizando en la E.P.E.C, desde el año 2014.

Las características centrales de la *gestión orientada a resultados* son:

- Identificación de Objetivos, Indicadores y Metas que permitan evaluar los resultados, generalmente a través del desarrollo de procesos Planificación Estratégica como herramienta para alinear las prioridades a los recursos y establecer la base para el control y evaluación de las metas.
- Identificación de niveles concretos de responsables del logro de las Metas.
- Establecimiento de sistemas de Control de Gestión internos donde quedan definidas las responsabilidades por el cumplimiento de las metas en toda la organización, así como también los procesos de retroalimentación para la toma de decisiones.
- Vinculación del Presupuesto institucional a cumplimiento de Objetivos.
- Determinación de incentivos, flexibilidad y autonomía en la gestión de acuerdo a compromisos de desempeño.

La *Gestión para Resultados* es el enfoque de la administración pública que concentra sus esfuerzos en la obtención de resultados, a partir de acciones planificadas específicas. Para ello, emplea programas que permiten medir el desempeño y el impacto de las políticas realizadas, al centrarse en el análisis de los recursos monetarios y físicos involucrados.

## **EVOLUCIÓN HACIA LA GESTIÓN PARA RESULTADOS**

El modelo conceptual de la *GpR* que aquí se presenta, reconoce como antecedente un primer trabajo Modelo abierto de Gestión para Resultados en el Sector Público, elaborado conjuntamente por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y el Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD), en el año 2007. A partir de dicho trabajo, se procedió a desarrollar un modelo conceptual que tomó en consideración las características propias del sector público, que son:

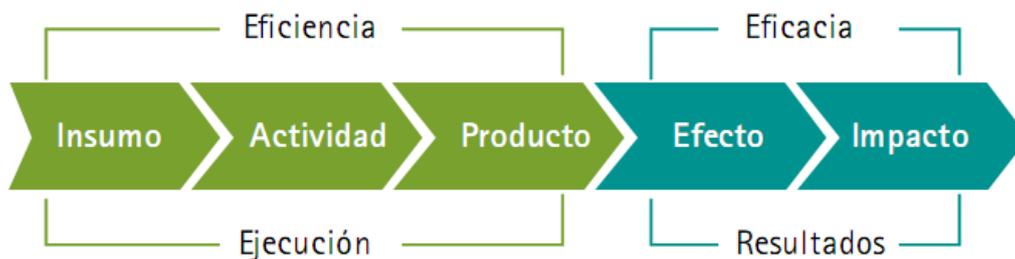
- La existencia de una cultura organizacional basada en la lógica del control y el procedimiento.
- La presión de las demandas ciudadanas por más y mejores servicios, y por un gobierno más transparente.

Como resultado, se determinó que las entidades públicas enfrentan considerables **desafíos de gestión**: recursos escasos para demandas ciudadanas crecientes, diseño de políticas públicas que consideren el punto de vista de diversos actores, asignación eficiente de los recursos financieros, mejoramiento de la calidad de los servicios públicos, seguimiento y evaluación de la gestión institucional, y rendición de cuentas a la ciudadanía, entre otros.

La *GpR* ofrece un **enfoque de gerencia**, que contribuye al abordaje de estos desafíos mediante el tratamiento integral de las distintas etapas del **Ciclo de Gestión Pública**, el uso de la información para la toma de decisiones y el empleo de múltiples instrumentos y metodologías creados tanto por el sector público como por el privado.

Propone reemplazar el modelo tradicional de organización y entrega de servicios públicos, basado en los principios de la jerarquía burocrática, la planificación, la centralización y el control directo, por una gerencia pública basada en una racionalidad económica que busca eficiencia y eficacia. En otras palabras, **promueve ir de la administración pública a la gerencia pública**.

El gran cambio que propone la *GpR*, es **colocar en primer lugar los resultados** que se desea alcanzar y definir, en función de éstos, la mejor combinación de insumos, actividades y productos para lograrlo. Este enfoque difiere fundamentalmente del tradicional burocrático, en donde se parte de los insumos (físicos y financieros) con los que se cuenta, las actividades o los procesos actuales o conocidos y, en función de éstos, se definen los resultados.



Por tanto, el objetivo último de la *GpR* es habilitar a las organizaciones públicas para que logren, mediante la gestión del proceso de **creación de valor público**, los resultados consignados en los objetivos del programa de gobierno.

### PILARES DEL CICLO DE GESTIÓN

De la mano de los cambios anteriormente descritos, y con el propósito de analizar la capacidad institucional de los países de la región para implementar una Gestión Pública basada en Resultados, es que el BID (Bco. Interamericano de Desarrollo) diseña el Sistema de Evaluación PRODEV.

Básicamente, lo que busca éste sistema es medir el desempeño de las instituciones en cinco dimensiones preestablecidas (las cuales constituyen los cinco *Pilares del Ciclo de Gestión*), para ver la factibilidad de implementación de la *GpR* y, a la vez, permite analizar el sector público de manera comprehensiva e integrada.

## - Gráfico de los 5 Pilares del Sist. de Evaluación PRODEV -



### Planificación por Resultados

La planificación es el instrumento que la organización utiliza para definir la carta de navegación, es decir, su rumbo y su destino. Para ello, se deben responder tres preguntas básicas: **¿dónde estamos?**, **¿a dónde queremos ir?** y **¿cómo podemos llegar?**

Por lo tanto, la planificación orientada a resultados debe tener un carácter Estratégico, uno Operativo y otro Participativo.

**Estratégico** porque las respuestas a las preguntas “*dónde estamos*” y “*a dónde queremos ir*”, deben partir de una visión clara del futuro, como mínimo a mediano plazo, e ir acompañadas de los objetivos que han sido priorizados y jerarquizados, mediante un análisis riguroso de los factores políticos, económicos y sociales del entorno.

Por otro lado, la planificación debe ser **Operativa**, y responder a la pregunta “*cómo podemos llegar*”, mediante el diseño de los productos y los procesos, junto con el cálculo de los insumos que se necesitarán para concretar los objetivos y las metas propuestas en el ejercicio estratégico.

Asimismo, la decisión de hacia dónde ir y cómo hacerlo debe realizarse de forma **Participativa**, ya que no se pueden lograr resultados si la mayoría de los involucrados en la tarea de obtenerlos no está de acuerdo explícitamente con el plan.

### ■ El Presupuesto por Resultados

Cuanto más escasos son los recursos, mayor importancia cobra el aumentar la efectividad de su uso. El PpR cumple ese propósito, pues consiste en un conjunto de procesos e instrumentos capaces de integrar sistemáticamente el análisis sobre los resultados de la gestión pública al proceso de asignación de los recursos, mediante Programas.

El presupuesto tradicional asigna recursos a un organismo para gastarlo en ciertos insumos. Este presupuesto informa no sólo qué insumos utilizan sino cuánto gastan en ellos los organismos públicos. El control presupuestario tradicional vigila que los actos sean legales y que el gasto se encuentre dentro de los límites autorizados.

Insumos → Productos

El PpR otorga recursos a los organismos para que los gasten en insumos con el fin de generar un cierto volumen de productos previsto. Esos productos, a su vez, generarán ciertos resultados en la sociedad. El PpR brinda información adicional sobre qué se produce en los organismos públicos, quién produce los bienes públicos, cuántos bienes se generan, qué resultados se planea lograr con esos bienes y cuánto cuesta lograr dichos resultados.

Insumos → Productos → Resultados

El PpR, además, necesita **incorporar** la información acerca de los **resultados** en el proceso de toma de decisiones sobre la asignación de los recursos, **evitando** que ésta se realice con base en los **mecanismos tradicionales** que no consideran la efectividad y la eficiencia del gasto público. Entre esos mecanismos, se encuentra **la práctica incrementalista**, que consiste en aumentar la misma proporción de recursos a todos los ejecutores año tras año.

### ■ Gestión de programas y proyectos

La gestión de programas y proyectos está en el centro de creación de **valor público**, y por tanto de la *GpR*, pues es el medio a través del cual el ente produce los bienes y servicios que permiten alcanzar los objetivos establecidos en el Plan Operativo.

Para ello, el sector público cuenta con un instrumento apropiado: la **evaluación ex ante** de los proyectos, para determinar la factibilidad social, económica y ambiental de las propuestas, ver si contribuirán al logro de los objetivos establecidos, y si son congruentes con las estrategias que allí se plantean. Solamente los proyectos con una evaluación positiva deberían obtener el financiamiento para su ejecución. Un proyecto mal diseñado desperdicia recursos, y provoca frustración entre sus beneficiarios.

### **Gestión financiera, auditoría y adquisiciones**

La Gestión Financiera Pública es el conjunto de elementos administrativos de las organizaciones públicas que hace posible la captación de recursos y su aplicación para la concreción de los objetivos y las metas del sector público. A su vez, está integrada por los siguientes componentes: 1) administración del presupuesto, 2) contabilidad, 3) administración de la deuda (crédito público), 4) administración del efectivo (tesorería) y 5) administración tributaria. **Para ser efectivos, estos componentes deben estar integrados.**

Auditoría: El modelo de control actual busca asegurar que las organizaciones públicas operen de la manera prevista, para lo cual cuenta con **mecanismos de control internos** (ejercidos por las mismas entidades), y **externos** a la organización (Ministerio de Finanzas). Éstos últimos tienen como objetivo primordial el señalar oportunamente las desviaciones normativas y las violaciones de los principios de legalidad, rentabilidad, utilidad y racionalidad de las operaciones financieras, de tal modo que puedan adoptarse las medidas correctivas convenientes en cada caso.

Desde la perspectiva de la *GpR*, los *controles internos y externos* tienen una gran importancia para la gestión institucional y constituyen instrumentos clave para asegurar la transparencia y la rendición de cuentas del sector público.

Adquisiciones: El Sistema de Adquisiciones es el conjunto de principios, normas, organismos, recursos y procedimientos que, al ser operado, permite adquirir los bienes, las obras y los servicios que necesita para la gestión de las organizaciones, en la calidad y la oportunidad adecuada y en las mejores condiciones de mercado. Este sistema es importante para la GpR porque **garantiza la eficiencia, la eficacia y la transparencia de la gestión pública.**

### **Monitoreo y evaluación**

En la Gestión Pública, el **Monitoreo** busca conocer el avance en el cumplimiento de los Objetivos y las Metas del ente que se ejecuta con los recursos del Presupuesto público. A su vez, es una **función transversal del Ciclo de Gestión**, pues cada uno de los pilares desempeña un papel en su ejecución.

En el marco de la GpR, el Sistema de Monitoreo es un instrumento para gestionar el sector público mediante un conjunto de indicadores que permiten verificar el cumplimiento de los objetivos y de sus expresiones cuantitativas: las **metas**.

El objetivo de la **Evaluación** es determinar la pertinencia y el logro de los objetivos, así como la eficiencia, la eficacia, el impacto y la sostenibilidad para el desarrollo.

La diferencia fundamental entre el monitoreo y la evaluación radica en que el monitoreo ofrece información sobre la situación relativa al cumplimiento de los objetivos y los efectos de una política, programa o proyecto. En cambio, la evaluación explica por qué esos objetivos o efectos se están logrando (o se han logrado) o no, y expone los cambios que se han producido en los beneficiarios de la sociedad.

## **IMPLEMENTACIÓN DE LA GpR EN LA EPEC, COMO EMPRESA PÚBLICA**

En relación a lo descrito anteriormente, pero enfocándonos en la E.P.E.C., resulta necesario analizar la capacidad institucional de ésta a la hora

de implementar una Gestión Pública basada en Resultados, para poder entender los distintos avances que se han realizado en tal sentido.

A grandes rasgos, podemos decir que los 5 Pilares del Ciclo de Gestión se encuentran presentes en la Empresa, aunque con distinto grado de desarrollo, a saber:

Planificación por Resultados: existe una Misión y Visión claras, institucionalizadas, pero necesita desarrollarse aún más la Planificación Operativa, ya que si bien se creó el Plan Quinquenal a tal fin, se puede continuar potenciando el mismo mediante la Gestión para Resultados.

Presupuesto por Resultados: si bien se han hecho grandes avances en éste sentido, todavía queda un largo camino por recorrer, para lograr el paso de un Presupuesto Tradicional, a uno por Resultados.

Programas y Proyectos: junto con el pilar anterior, son los que se encuentran menos desarrollados, debido a que todavía encontramos a la Empresa en etapa de Implementación. Igualmente, se ha pasado de 4 a 30 Iniciativas Presupuestarias en un lapso de tres años, lo que demuestra una tendencia clara de crecimiento.

Gestión Financiera, Auditoría y Adquisiciones: se encuentran presentes todos los componentes de la GF (administración del Presupuesto, Contabilidad, administración de la Deuda, administración del Efectivo o Tesorería y administración Tributaria), lo cual ayuda a que el circuito administrativo fluya eficazmente, pero todavía se necesita trabajar más en la integración de los mismos, para mejorar la eficiencia (sobre todo a la hora de confrontar problemas relacionados con situaciones excepcionales, fuera del circuito habitual).

En cuanto a la Auditoría, existen mecanismos de control tanto Internos como Externos, pero cabe destacar además (relacionado con el Sistema de Adquisiciones también), el sistema de compras mediante la web que se viene implementando, lo cual aporta un alto grado de transparencia (algo de vital importancia, por tratarse de una Empresa pública).

Monitoreo y Evaluación: en relación a éste pilar, podemos decir que ambas actividades se encuentran presentes, pero se encuentran en un proceso de transición dado por el paso de un Presupuesto Tradicional a uno basado en Resultados, por lo cual necesita desarrollarse aún más en esa dirección.

Por otro lado, resulta pertinente mencionar algunos obstáculos que pueden surgir a la hora de llevar adelante la transición hacia la *GpR*, sobre todo al tratarse de una Empresa perteneciente al Sector Público.

Un factor determinante de la velocidad del **cambio de una cultura burocrática tradicional a una cultura con base en los resultados** es el **liderazgo**, es decir, el compromiso de las autoridades políticas para emprender las reformas. En efecto, la transformación de la “vieja” cultura institucional presupone cambios políticos que sólo pueden ser impulsados por líderes convencidos de la necesidad de innovar. En éste sentido, cuando comenzó la implementación en la E.P.E.C. (año 2014), se contó con el apoyo de la Dirección en su totalidad debido a que, ya en aquel entonces, tenían en claro la necesidad de contar con una herramienta de gestión que contribuya de mejor manera a afrontar las exigencias de un contexto cada vez más complejo (además de alinearse con la Provincia, que ya venía trabajando de ésta manera con anterioridad).

Paralelamente, se requiere potenciar la **voluntad política** con la debida capacidad gerencial pues, sin gerentes públicos experimentados y comprometidos, no será posible plasmar los deseos de cambio en una estrategia sólida.

Una estrategia gradual de cambio tiene la ventaja de permitir una expansión progresiva del nuevo modelo y, con ello, un desarrollo más pausado y sistemático de los instrumentos y los procedimientos. También permite manejar mejor la **resistencia al cambio** y crear efectos demostrativos positivos (no es casual que la implementación en la Empresa haya comenzado con 4 Programas, para luego llevar éste número, gradualmente, hasta los 30). Es importante avanzar de manera integral y gradual en la implementación de la *GpR*, aprovechando la sinergia que se crea al actuar simultáneamente en varios pilares. No obstante, hay que considerar que no existe un programa o

agenda válida para todos los casos. Los impulsores de las reformas deberán analizar con cuidado el contexto, y proponer una estrategia de cambio que concilie lo urgente, con lo posible y lo deseable.

Ahora bien, una vez medido el desempeño de la Empresa en cuanto a los *Cinco Pilares del Ciclo de Gestión*, es necesario enfocarse en una serie de aspectos Estratégicos y Operativos para que, a través de una serie de herramientas disponibles, se pueda lograr la implementación de la *GpR*.

A continuación, se desarrollarán dichos aspectos, tomando a manera de ejemplo una de las Iniciativas llevadas adelante en la EPEC durante el Ejercicio 2016, denominada “*Programa de Capacitación en el Uso Responsable de la Energía*” (en adelante U.S.O.R.E.S.)

## **PLANIFICACIÓN ORIENTADA A RESULTADOS**

La **Planificación** es el instrumento que la Empresa utiliza para definir la carta de navegación, es decir, su rumbo y su destino. Para ello, como ya mencionamos anteriormente en el *Pilar de Gestión por Resultados*, el ente debe responder a tres preguntas básicas: *¿dónde estamos?*, *¿a dónde queremos ir?* y *¿cómo podemos llegar?*

Dentro de los elementos de la Planificación Orientada a Resultados, y respondiendo a estos tres interrogantes, podemos distinguir la **Planificación Estratégica**, la **Participativa** y la **Operativa**.

### **❖ La Planificación Estratégica**

La Planificación Estratégica (PE), es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones. Consiste en un ejercicio de formulación de **objetivos** de carácter estratégico, cuya característica principal es el establecimiento de los cursos de acción (estrategias), que permitan el cumplimiento de la **misión** y de la **visión**.

La Misión es la razón de ser del Organismo y orienta su planificación. Es el motivo de su existencia y detalla la orientación de sus actividades. Específicamente, en lo que se refiere a la E.P.E.C., se encuentra enunciada de la siguiente manera:

*“Brindar un servicio de valor público esencial para la calidad de vida de los habitantes y para el desarrollo productivo de la provincia de Córdoba y, por ello, debe proveer productos y servicios energéticos de calidad. Calidad en las obras de infraestructura y mantenimiento del parque energético, en el suministro del servicio, en la atención de clientes y en la gestión del negocio. Y hacerlo integrando las capacidades humanas de su personal a los recursos materiales, económico-financieros y tecnológicos, mediante procesos, normas y procedimientos elaborados y ejecutados competentemente, con las finalidades de obtener utilidades para sostener e incrementar su actividad principal. Esta concepción ratifica su carácter de Empresa”.*

La Visión define y describe la situación futura que desea tener la organización. Su propósito es guiar, controlar y alentar a la organización en su conjunto para alcanzar el estado deseado. Por ello, en la Empresa, la misma quedó definida así:

*“Ser una empresa pública estable, en permanente crecimiento y de calidad, eficaz, eficiente y competente, orientada a lograr la máxima satisfacción del cliente.”*

Una vez que se tiene un objetivo determinado, ambos conceptos permiten situarse en el presente (misión), y proyectarse hacia el futuro (visión), desde el plano racional, ya que permite vincular medios y fines, y también desde el emocional, ya que permite inspirar e incentivar a actuar, incluso en situaciones desfavorables.

Los Objetivos Estratégicos son una serie de fines a alcanzar que, alineados, contribuyen a la consecución de un fin mayor, es decir al logro de los **Ejes Estratégicos**. Éstos últimos, fueron definidos por la Provincia de modo

que fueran bastante abarcativos, con el objetivo de unificar la dirección estratégica de las Empresas Públicas en su conjunto, siendo los mismos:

- Acceso deliberado a los beneficios del desarrollo; el ser humano en el centro de las preocupaciones del desarrollo: intenta reducir la inequidad, exclusión y desigualdad que genera la pobreza.
- Reconversión del sistema productivo: en concordancia con el desarrollo económico internacionalizado y sostenible, y fortaleciendo las ventajas competitivas.
- Infraestructura económica y de servicios acordes con la estrategia de inserción internacional: busca lograr el desarrollo de los factores productivos.
- Capacitación de recursos humanos, acorde a las necesidades del sector productivo: para que el capital humano tenga las herramientas necesarias para hacer frente a la modernización y los nuevos cambios tecnológicos.
- Calidad Institucional: tiene como fin lograr un estado con mayor transparencia, con ámbitos para la participación y el control social.
- Seguridad humana: a grandes rasgos, intenta proteger al individuo en su integridad física y moral, en defensa de los derechos humanos, y de los recursos naturales.

En el caso del Programa tomado a manera de ejemplo (U.S.O.R.E.S.), el eje en el cual quedó comprendido fue el de *Calidad Institucional*.

Ahora bien, volviendo a los Objetivos, los mismos deben ser redactados según una definición estandarizada, cómo se muestra en el siguiente gráfico:



Así, el Objetivo Estratégico definido para U.S.O.R.E.S. quedó de la siguiente manera:

*“Generar cultura de Uso Responsable en los niños y adolescentes como multiplicadores de hábitos de uso seguro y responsable en la sociedad”.*

En el ámbito público, la PE se concibe como una herramienta imprescindible para la identificación de prioridades y asignación de recursos, en un contexto de cambios y altas exigencias por avanzar hacia una gestión comprometida con los resultados.

Es también un proceso continuo, que requiere constante retroalimentación acerca de cómo están funcionando las estrategias. **El diseño de indicadores que permitan monitorear el curso de las estrategias, es un desafío permanente.**

A su vez, es necesario distinguir entre la Planificación Estratégica y la Planificación Operativa. Aun cuando ambas tratan de determinar los mejores cursos de acción, la primera se refiere al largo y mediano plazo (pone su foco de atención en los aspectos del ambiente externo a la institución: los usuarios finales y el impacto de dicha intervención), y la segunda se relaciona con el corto plazo (la generación de metas y compromisos internos que son parte de la programación para lograr los productos en la cantidad y el tiempo necesario).

#### ❖ **Planeación Operativa**

La **PO** se refiere, básicamente, a la asignación previa de las tareas específicas que deben realizar las personas, en cada una de sus unidades de operaciones. Las características más sobresalientes de la planeación operacional son:

- Se da dentro de los lineamientos sugeridos por la planeación estratégica y táctica.
- Es conducida y ejecutada por los jefes de menor rango jerárquico; trata con actividades normalmente programables y rutinarias.
- Sigue procedimientos y reglas definidas con toda precisión.
- **Cubre períodos reducidos**; su parámetro principal es la eficiencia.

- **Adoptan la forma de estados financieros** pro forma, mensuales o trimestrales, **o de presupuesto de gasto**.
- Se cubre un **año dividido por meses o trimestres**, y **se adoptan supuestos** para cada período. En ocasiones, compañías tienen un presupuesto para el año siguiente.
- Es necesario **asignar responsabilidades**.
- ❖ **Planificación Participativa**

En el enfoque participativo **todos los participantes tienen voz** (la perspectiva de cada uno es considerada), ya sea porque estén presentes o sean representados. Toda participación debe ser bienvenida y respetada, y el proceso **no** debe ser controlado o dominado por ningún individuo o grupo, o por un solo punto de vista (no se asume que los profesionales o los más formados automáticamente saben qué es lo mejor). Todos, en alguna etapa del proceso de planificación, tienen algún rol en la toma de decisiones. La idea es que **todos discutan a fondo ideas y metas, y que luchen por nuevos conceptos**.

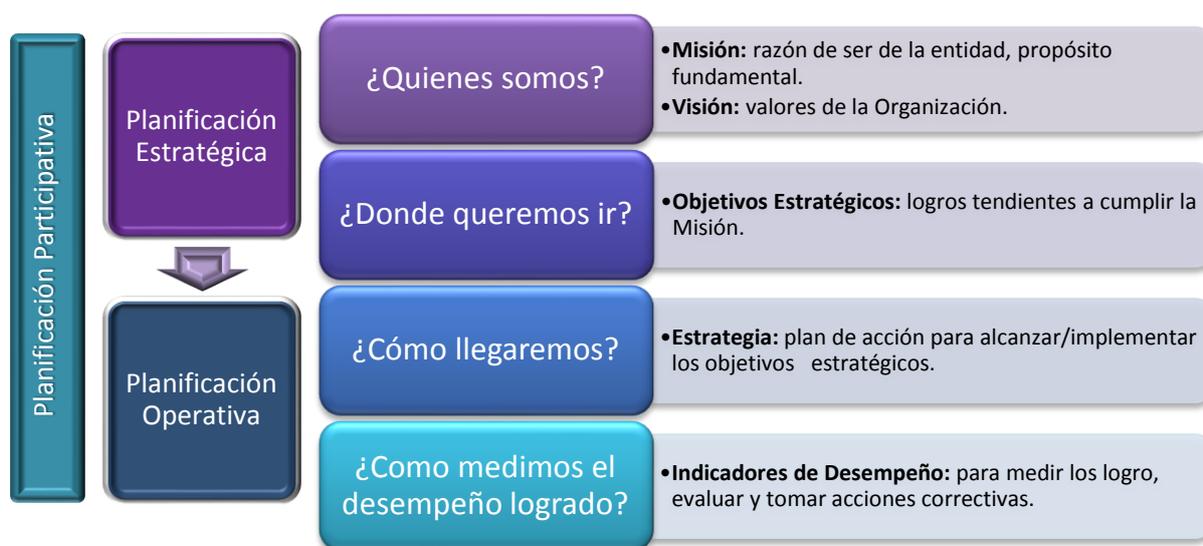
A su vez, la implementación de éste tipo de enfoque puede traer aparejado una serie ventajas, a saber:

- La participación lleva consigo el **sentimiento de pertenencia**, y construye una base fuerte para implementación de la *GpR*.
- Asegura que la intervención tendrá **mayor credibilidad** en los distintos niveles y áreas de la Empresa.
- El tener una mayor diversidad de personas en el proceso de planificación da acceso a una **mayor gama de ideas y perspectivas**.
- **Enseña habilidades** que duran más allá del proceso de planificación, y lleva a mejorar la comunicación a largo plazo: las personas aprenden a realizar reuniones, analizar datos y a construir planes estratégicos.
- Puede reunir y **establecer lazos** entre miembros de la Empresa, que de otra forma podrían normalmente no tener contacto.

Además, el proceso **debe mantenerse en el tiempo**, de modo que el impulso no se pierda.

Tomando éstos conceptos fue que, al inicio del proceso de implementación de la *GpR* en la E.P.E.C., se buscó el consenso de la Dirección, y de todas las Gerencias y Unidades Asesoras presentes en la Empresa, a través de su participación en distintas reuniones y charlas informativas en las que se expusieron las principales ventajas de ésta herramienta. De ésta manera, se logró la adhesión y el reconocimiento necesarios para poner en marcha el proceso y, más importante aún, que el mismo se pueda continuar en el tiempo.

A continuación, se muestra un gráfico que resume los componentes de la Planificación Orientada a Resultados, para que se entienda la interrelación



de los mismos:

### PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y PLANIF. OPERATIVA ANUAL (POA)

Los Planes Operativos Anuales, son un conjunto de actividades que valorizan los insumos que se requieren para la realización de éstas. Además, el **POA** es la **base** para la elaboración del **Anteproyecto de Presupuesto**, de ahí

la importancia que haya una adecuada sintonía con las prioridades establecidas a nivel de la Planificación Estratégica.

Dicho esto, la **asignación de los recursos a fines estratégicos** requiere fortalecer los procesos técnicos que direccionan la distribución de los fondos en el sector público. En este sentido, y buscando orientar la gestión hacia la obtención de resultados (*GpR*), la **vinculación entre el presupuesto y la planificación surge como un instrumento central** para mejorar la administración de los recursos y dotar al sector público de una herramienta de gestión que facilite el seguimiento y evaluación de las políticas públicas. Además, la **ausencia de vinculación** trae consigo múltiples consecuencias. Desde el punto de vista presupuestario, fomenta las prácticas inerciales del gasto, dificulta un efectivo control de la calidad del gasto y la fijación de metas. En particular, aun cuando el presupuesto esté alineado con los objetivos macroeconómicos, **poco se sabe de los resultados que se pretenden alcanzar con las erogaciones a ser ejecutadas.**

Ahora bien, para la elaboración del **POA**, es necesaria la definición de los **Indicadores**, las **Metas** y las **Actividades**, ya que éstos permiten establecer el *marco de referencia de los Programas Presupuestarios*, su estructura y alcance.

## **HERRAMIENTAS PARA EL DESARROLLO ESTRUCTURAL DE PROGRAMAS**

Como se detalló en el párrafo anterior, a la hora de confeccionar la parte Operativa de los Programas, como así también para el posterior seguimiento y evaluación de los mismos, la *GpR* se nutre las siguientes herramientas:

### **Indicadores:**

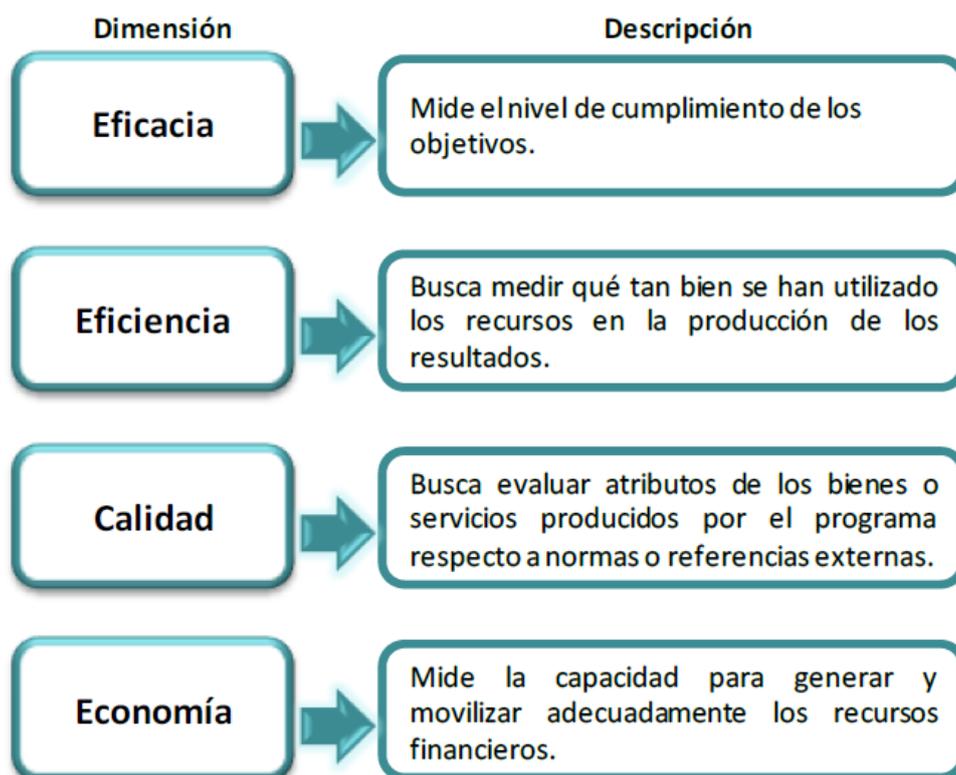
Un **Indicador** es una representación cuantitativa y/o cualitativa, que sirve para medir el cambio de una variable comparada con otra. En un sentido más amplio, incorporando la noción de desempeño, es la **expresión cuantitativa** construida a partir de variables cuantitativas o cualitativas, que

proporciona un medio sencillo y fiable **para medir logros** (cumplimiento de objetivos y metas establecidas), reflejar los cambios vinculados con las acciones del Programa, y **monitorear y evaluar sus resultados**.

Desde esta perspectiva, **no** todos los indicadores son relevantes para cualquier tipo de decisión. En primera instancia, un buen Indicador debe cumplir con los siguientes atributos:

- ✓ **Validez:** debe medir realmente el fenómeno que se quiere medir, y no otro.
- ✓ **Sensibilidad:** capaces de registrar cambios en el estado del objeto de estudio, sin importar su intensidad.
- ✓ **Representatividad:** del fenómeno que se intenta medir.
- ✓ **Claridad:** en cuanto a la interpretación de los resultados obtenidos.
- ✓ **Simplicidad:** debe ser de fácil elaboración.
- ✓ **Accesibilidad:** los datos deben ser de fácil obtención.
- ✓ **Utilidad:** ¿Es relevante para lo que se intenta medir?
- ✓ **Costo/Beneficio:** que el costo de efectuar la medición tenga correlación con los recursos que se invierten en la actividad.

Además, según el aspecto del logro de los objetivos que miden, se



distinguen las siguientes dimensiones de indicadores:

Sumado a esto, se deben tener en cuenta distintos aspectos a la hora de seleccionar el indicador más adecuado, de acuerdo a la variable que se quiere medir. Según el ámbito (y relacionándolo de forma más directa con la estructura de un Programa Presupuestario), los mismos pueden ser:

- **DE IMPACTO**: Mide el efecto que los resultados obtenidos ejercen sobre un ámbito de mayor alcance, o el efecto que la política que se ha implementado provoca en otras variables sobre las que el Programa no actúa en forma directa. Se relaciona con los Ejes Estratégicos. En el caso de U.S.O.R.E.S., por ejemplo, se logró que el Intendente impulse el cambio de luminarias en la localidad de Cruz Alta por lámparas led, como consecuencia de la concientización iniciada por los docentes, luego haber participado del Programa (como veremos a continuación, el público objetivo eran niños y adolescentes, por lo que éste hecho trasciende los resultados buscados con el Programa).
- **DE RESULTADOS**: Permite conocer el grado de aporte o contribución que los bienes y servicios creados y provistos realizan para el cumplimiento de los objetivos del Programa (Objetivos Estratégicos). Éste último, para el caso tomado como ejemplo fue “*Generar cultura de Uso Responsable en los niños y adolescentes como multiplicadores de hábitos de uso seguro y responsable en la sociedad*”. De ésta manera, el Indicador de Resultado quedó como se detalla a continuación:

*“Porcentaje de concientización del concepto USORE en la comunidad”*

$$\frac{\text{Cantidad de Acciones de Inserción Concretadas}}{\text{Total de Acciones de Inserción}}$$

Fórmula:

La cantidad de acciones se refiere a las Actividades que se llevaron adelante con el Programa (fueron seis en total).

- DE PRODUCTO: Mide la cantidad de los bienes y servicios creados o provistos por el Programa mediante el uso de los insumos. Los productos pueden ser finales o intermedios, y son el resultado de las distintas Iniciativas o Actividades contempladas en los distintos Programas. Para el Ejemplo en cuestión, se definieron tres IP, a saber:

*“Porcentaje de Docentes formados en USORE”*

$$\frac{\text{Cantidad de Docentes Formadores Capacitados}}{\text{Cantidad de Docentes Formadores}}$$

Fórmula:

*“Porcentaje de Avance de Obra de “Casas USORE”*

Fórmula:  $\frac{\text{Cantidad de Etapas de Obra Cumplimentadas}}{\text{Cantidad de Etapas de Obra}}$

*“Porcentaje de implementación de la Plataforma WEB USORE”*

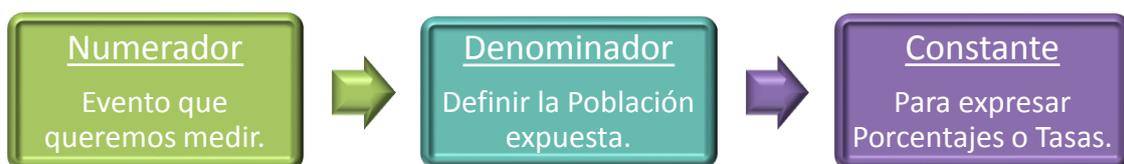
Fórmula:  $\frac{\text{Cantidad de Etapas Implementadas}}{\text{Cantidad de Etapas a Implementar}}$

Con el primero de los Indicadores, se buscó determinar el porcentaje de docentes que, luego de participar del Programa, se encontraba listo para transmitir los nuevos conocimientos a sus alumnos. El segundo, se confeccionó para mostrar el grado de avance en la construcción de la “Casa U.S.O.R.E.S.” (más adelante, en las Actividades, se explica la finalidad de la misma), y el

tercero, tenía como fin mostrar el grado de avance en el desarrollo e implementación de una Plataforma de Capacitación a Distancia.

Existen, además, una serie de consideraciones generales a tener en cuenta a la hora de construir y seleccionar los indicadores, a saber:

- Deben informar sobre las diferentes áreas de la organización: estratégica, gestión y operacional.
- El número de indicadores debe limitarse a una cantidad que apunte a lo esencial, y que ayude a captar el interés de los diferentes usuarios a los cuales va dirigido.
- El conjunto de indicadores debe cubrir las dimensiones del desempeño de manera integrada: eficiencia, eficacia, calidad y economía.
- Tiene que definirse el tipo de **Reto** (paso del estado actual al ideal). Puede ser de *aumento* o *disminución*.
- Deben informar sobre el nivel de avance y de progreso hacia el logro de los resultados finales.
- Hay que mencionar la **Fuente de Información**; de donde sale el dato.
- Deben ser construidos respetando la siguiente estructura:



Finalmente, el **monitoreo** de los indicadores va a ser el proceso que nos permita ir chequeando el comportamiento de éstos en alguna frecuencia determinada, la cual puede ser *mensual*, *trimestral*, *semestral*, *anual*, etc. En el caso de la gran mayoría de los Programas en marcha en la Empresa, la frecuencia elegida es la Trimestral.

Ahora bien, los **Indicadores** identifican lo que será medido, no cuánto ni en qué dirección. Las **Metas**, asociadas a esos Indicadores, nos representan lo que esperamos obtener como desempeño.

## Metas:

Una **Meta** es un resultado deseado que una organización imagina, planea y se compromete a lograr; es un indicador de resultados, generalmente cuantitativo, del camino recorrido y de los logros alcanzados.

A su vez, la medición de éstos resultados puede estar relacionada con unidades físicas o monetarias. Las **Metas Físicas** son indicadores de desempeño medidos en unidades físicas, que se proponen alcanzar en un plazo determinado. En cambio, las **Metas Financieras** son indicadores de desempeño medidos en unidades financieras homogéneas, que también se proponen alcanzar en un plazo determinado.

Además, a la hora de definir Metas tanto Físicas como Financieras, es fundamental que las mismas cumplan con los siguientes atributos:

- **Específicas:** Indican exactamente lo que se quiere lograr, cómo se lo va a hacer, y cuándo se quiere lograrlo. *Ej.: "Quiero cambiar mi auto, en los próximos 6 meses, mediante una financiación bancaria".*
- **Tangibles:** Una meta debe poder medirse, para que se sepa cuándo se ha logrado. *Ej.: "En los próximos dos meses, voy a pagar tres cuotas de mi crédito hipotecario".*
- **Alcanzables.** ¿Es la meta realista para usted? Hay que tener presente las limitaciones. Las metas deben ser tareas que se pueden lograr de manera razonable. *Ej.: "En el próximo año, reduciremos los accidentes laborales en un 50%".*
- **Superables:** Las metas deben poder superarse año a año, para lograr un crecimiento en el tiempo. *Ej.: "Para los próximos tres años, queremos lograr un incremento interanual en las ventas de un 5%".*

Ahora bien, en lo que se refiere a la *Gestión para Resultados*, las Metas están asociadas tanto a los **Objetivos Estratégicos** (en los Indicadores de Resultado), como a las **Iniciativas** (en los Indicadores de Producto), y también a cada una de las **Actividades** comprendidas en una Iniciativa o Programa Presupuestario (los Formularios con cada uno de éstos conceptos, como así también las Metas asociadas a los mismos, se encuentran en el ANEXO I).

Por **Iniciativa**, se entiende a todo aquel Proyecto (o Programa), diseñado estratégicamente para contribuir al logro de un Objetivo Estratégico. Para el caso del U.S.O.R.E.S., la denominación completa de la Iniciativa es la siguiente:

*“Programa de Capacitación en el Uso Responsable de la Energía”*

Este Programa, que tiene una orientación netamente Educativa, incluye la capacitación de docentes, elaboración de material didáctico bajo lineamientos pedagógicos de la Provincia de Córdoba, y la incorporación de contenidos sobre uso responsable de la energía en la currícula escolar (además de ésta Iniciativa, se implementaron otras dos, de manera complementaria, que apuntaron a la Difusión del concepto, y al Incentivo del uso responsable, pero que no fueron desarrollados acá para no extendernos en demasía).

Cabe aclarar que, si bien se eligió la iniciativa de U.S.O.R.E.S. como ejemplo práctico de algunos de los conceptos teóricos desarrollados en éste trabajo, durante el Ejercicio 2016 se llevaron adelante 30 Iniciativas en la Empresa (un listado de las mismas, junto con una breve descripción, se encuentra en el ANEXO II).

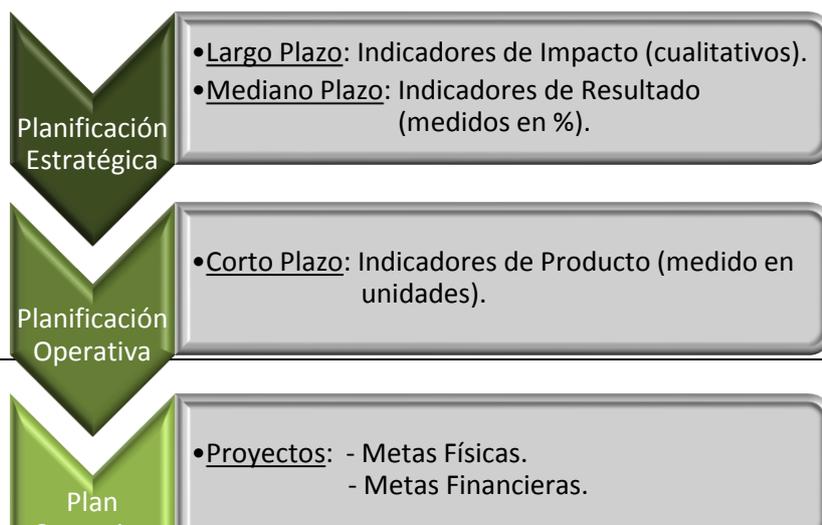
Las **Actividades**, a su vez, son un conjunto articulado y coherente de tareas, incluidas en cada Iniciativa. Deben responder a la pregunta *¿qué debemos hacer para lograr los resultados?* En general, tienen que estar asociadas a Metas Físicas y Financieras, para poder medir el avance de las mismas, aunque a veces, por el tipo de tarea, solo se mide una u otra variable.

En el sector público, las actividades además constituyen una categoría presupuestaria básica en la que se centra la gestión, y representan una unidad fundamental de asignación de recursos para el logro de los objetivos específicos.

Las actividades definidas para la iniciativa de U.S.O.R.E.S. (junto con una breve descripción de las mismas), son las siguientes:

- Capacitación de Docentes Formadores en USORE: se refiere a la capacitación de 600 docentes, en los conceptos del Uso Responsable de la Energía de manera Segura, mediante un taller que incluye la visita a una Central de Generación, y la entrega de material específico para el dictado de dichos conceptos en el aula.
- Realización del Congreso sobre USORE: tiene como finalidad la presentación, a fin de año, de algunos de los trabajos seleccionados (de aquellos presentados por los docentes de cada establecimiento), para mostrar de que maneras se pudieron implementar, en cada caso, los conocimientos incorporados por los alumnos.
- Confección del Guion Educativo de la Casa USORE: implica el armado de la guía a utilizar durante el recorrido de la Casa, de manera que se puedan mostrar y explicar las distintas situaciones de consumo (tanto el eficiente como el ineficiente), como así también algunas de las tecnologías/soluciones disponibles para el logro de un uso más responsable de la energía.
- Construcción de la Casa USORE: relacionado con el punto anterior, es el armado del espacio para mostrar en la práctica los conceptos del Guion Educativo.
- Desarrollo e Implementación de la Plataforma de Capacitación a Distancia: tiene como objetivo principal facilitar el acceso a los diferentes contenidos desarrollados bajo la tónica de U.S.O.R.E.S., desde cualquier punto geográfico.

A continuación, a manera de integración de los últimos conceptos abordados, se confeccionó un gráfico que busca mostrar cómo se interrelacionan la PE, con la PO, y el POA, a través de los Indicadores y Metas, y teniendo en cuenta los distintos plazos:



Los **Objetivos Estratégicos**, incluidos en la PE, son propósitos que expresan los resultados a los que se desea llegar por lo que deben ser claros, realistas, desafiantes y congruentes entre sí.

Los **Planes Operativos**, son elaborados con mayor detalle que los Estratégicos y comprenden la definición de metas —en general anuales—, plazos, etapas, responsables, y de las actividades tendientes a generar productos (bienes y servicios) sobre los que se fijan las metas.

Finalmente, la suma de las Metas alcanzadas en el corto plazo, contribuye al logro de Resultados en el largo plazo que generarán el impacto deseado en la Empresa. Por lo tanto, para lograr los Resultados previstos en los planes de mediano y largo plazo, es necesario implementar los Planes Operativos en el corto plazo. Desde la realidad actual (hoy y aquí), los Planes Operativos permiten generar cambios que favorecen el avance hacia el logro de los Objetivos Estratégicos.

## **CONCLUSIÓN**

Luego de hacer un repaso de los conceptos más relevantes que abarca la Gestión para Resultados (*GpR*), podemos mostrar la importancia que ésta última tiene (sobre todo en empresas del Estado), a la hora de tener que gestionar el Presupuesto, dada por el cambio de la concepción tradicionalista

en pos de la búsqueda de resultados, teniendo a la sociedad en su conjunto como principal beneficiaria.

Ahora bien, en lo que se refiere al proceso de implementación que se dio en la E.P.E.C., podemos afirmar que se mejoró la comprensión de la herramienta, lo que permitió aumentar la participación de las distintas áreas, pasando de 4 Programas en 2014 (cuando se inició el proceso), a 18 en el 2015, y luego a 30 en el 2016. En lo que respecta al 2017, si bien se llevan adelante 32 Iniciativas (siendo muy pequeño el cambio en la cantidad interanual), se incrementó fuertemente el reflejo Presupuestario de los mismos, pasando de un 10 a un 40%.

Dentro de éste proceso, cabe destacar además la importancia del papel que cumplieron los cargos superiores, acompañando e impulsando el cambio hacia esta nueva concepción de trabajo, para asegurar el éxito y la permanencia en el tiempo de la misma (si bien no se logró incorporar todavía a la totalidad de Gerencias y Unidades Asesoras, los Programas que se llevan adelante abarcan un espectro bastante amplio y diversificado de actividades).

Muchas veces es difícil lograr la adopción de ésta nueva filosofía (incluso se desarrolló un Instructivo, con el fin de que sirva de base para el entendimiento y la implementación de la *GpR*), pero una vez que se adopta, se comienzan a ver los beneficios, sobre todo a la hora de tener que dar cuenta de lo actuado.

Por ende, se pretende concientizar, mediante un desarrollo teórico práctico, acerca de esta nueva forma de elaborar la información, para que el Presupuesto no sea solo una formalidad a cumplir, sino que se transforme en una verdadera Herramienta de Gestión, que permita crear bases sólidas para la realización de evaluaciones y proyecciones, pero fundamentalmente, para la toma de decisiones.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- Dra. Marianela Armijo, “Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público” - Área de Políticas Presupuestarias y Gestión Pública ILPES/CEPAL - 2009.
- Mauricio García Moreno y Roberto García López, “Gestión para resultados en el desarrollo en gobiernos subnacionales” – BID Módulo 1 y 2 - 2011.
- Damián Bonari y José Gasparin, “La vinculación entre la planificación y el presupuesto. Recomendaciones para su implementación” - CIPPEC - Documento de Trabajo N°119 - 2014.
- Secretaría de Hacienda y Crédito Público de los Estados Unidos Mexicanos, “Guía para la construcción de la Matriz de Indicadores para Resultados” - CONEVAL (Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social) - 2011.

# ANEXO I

## CASO PRACTICO

### Objetivo Estratégico

*Generar cultura de Uso Responsable en niños y adolescentes, como multiplicadores de hábitos de uso seguro y responsable en la sociedad.*

### Iniciativas

*Programa de Capacitación en el Uso Responsable de la Energía de forma Segura (U.S.O.R.E.S.).*

### Actividades

- Confec. de la Curricula.
- Capacita. de docentes.
- Realización Congreso.
- Confec. Guión Educati.
- Construcc. Casa Usosres.
- Desa. Plataforma Web.

## INDICADORES

#### Indicador de Resultado

$\frac{\text{Cantidad Acciones concret.}}{\text{Total Acciones de Inserción}}$

#### Indicador de Producto

$\frac{\text{Q. de Docentes Capacit.}}{\text{Q. de Docentes a Capacit.}}$

$\frac{\text{Q. de etapas de Obra cumpl.}}{\text{Q Total de Etapas de Obra}}$

$\frac{\text{Q. de Etapas Implementadas}}{\text{Q. de Etapas a Impementar}}$

#### Metas Físicas y Financieras

## METAS

1º Trim.	2º Trim.	3º Trim.	4º Trim.
0%	0%	0%	100%

1º Trim.	2º Trim.	3º Trim.	4º Trim.
0%	0%	50%	50%

	1º Trim.	2º Trim.	3º Trim.	4º Trim.
M. Fís.	1	1	1	1
M. Fin.	\$ 1.200	\$ 1.200	\$ 1.200	\$ 1.200

# Formulario I

# Formulario II

 GOBIERNO DE LA PROVINCIA DE CÓRDOBA				
ELABORACIÓN ANTEPROYECTO PRESUPUESTO PARA RESULTADOS AÑO 2016 FORMULARIO II: INICIATIVAS - INDICADORES DE PRODUCTO				
A- CÓDIGO ORGANISMO:		DENOMINACIÓN ORGANISMO: EMPRESA PROVINCIAL DE ENERGÍA DE CÓRDOBA		
B- DENOMINACIÓN DE INICIATIVA: PROGRAMA DE CAPACITACIÓN EN EL USO RESPONSABLE DE LA ENERGÍA.				
OBJETIVO ESTRATÉGICO RELACIONADO: Generar cultura de Uso Responsable en los niños y adolescentes como multiplicadores de hábitos de uso seguro y responsable en la sociedad.				
C- DESCRIPCIÓN INICIATIVA: <i>Este Programa Educativo incluye capacitación docente, elaboración de material didáctico bajo lineamientos pedagógicos de la Provincia de Córdoba y la incorporación de contenidos sobre uso responsable de la energía en la currícula escolar.</i>				
D- FECHA DE INICIO - FIN: 01/01 al 31/12/2016.				
E- CATEGORÍA PROGRAMÁTICA ASOCIADA (Código y Denominación):			F- MONTO DE LA INICIATIVA: \$	9.000
G- INDICADORES DE PRODUCTO:				
<b>INDICADOR 1:</b>				
1. Denominación: Porcentaje de Docentes formados en USORE.				
2. Descripción / Fórmula: $\frac{\text{Cantidad de Docentes Formadores Capacitados}}{\text{Cantidad de Docentes Formadores}}$				
3. Tipo de Indicador: Producto.				
4. Tipo de Desempeño: Eficacia.				
5. Tipo de Reto: Aumento.				
6. Fecha Inicial: 01/04/16				
7. Frecuencia: Trimestral.				
8. Fuente de Información:				
9. Valor de Referencia: 100				
10. Unidad de Medida: Porcentaje				
11. Peso: 50				
12. Observación:				
13. Persona Responsable:				
14. Metas:				
a) Fecha Planificada:				
	1º Trim.	2º Trim.	3º Trim.	4º Trim.
b) Valor Planificado:				
	-	34	33	33
<b>INDICADOR 2:</b>				
1. Denominación: Porcentaje de implementación de la Plataforma WEB USORE.				
2. Descripción / Fórmula: $\frac{\text{Cantidad de Etapas Implementadas}}{\text{Cantidad de Etapas a Implementar}}$				
3. Tipo de Indicador: Producto.				
4. Tipo de Desempeño: Eficacia.				
5. Tipo de Reto: Aumento.				
6. Fecha Inicial: 01/04/16				
7. Frecuencia: Trimestral.				
8. Fuente de Información:				
9. Valor de Referencia: 100				
10. Unidad de Medida: Porcentaje				
11. Peso: 50				
12. Observación: Se prevé la Implementación en 5 Etapas.				
13. Persona Responsable: 0				
14. Metas:				
a) Fecha Planificada:				
	1º Trim.	2º Trim.	3º Trim.	4º Trim.
b) Valor Planificado:				
	-	-	50	50
H- RESPONSABLE:				
I- ELABORÓ:			FECHA:	
CONTROLO:			FECHA:	

# Formulario III

 <p>GOBIERNO DE LA PROVINCIA DE CORDOBA</p>																																																	
<p>ELABORACIÓN ANTEPROYECTO PRESUPUESTO PARA RESULTADOS AÑO 2016 FORMULARIO III: ACTIVIDADES - METAS FÍSICO / FINANCIERAS - PRODUCTOS / SERVICIOS E INSUMOS</p>																																																	
A- CÓDIGO ORGANISMO:	DENOMINACIÓN ORGANISMO: EMPRESA PROVINCIAL DE ENERGÍA DE CORDOBA																																																
1- UNIDAD EJECUTORA:																																																	
2- INICIATIVA RELACIONADA:	PROGRAMA DE CAPACITACIÓN EN EL USO RESPONSABLE DE LA ENERGÍA.																																																
B- DENOMINACIÓN ACTIVIDAD:	Capacitación de Docentes Formadores en USORE.																																																
C- DESCRIPCIÓN:																																																	
D- PESO RELATIVO ACTIVIDAD:	100																																																
E- PRODUCCIÓN DE BIENES Y/O SERVICIOS:																																																	
F- UNIDAD DE MEDIDA:	Unidad.																																																
G- FECHA:	01/04 al 31/12/2016.																																																
H- FRECUENCIA DE VERIFICACIÓN:	Trimestral.																																																
I- ETAPA ACTUAL:	ESTADO:																																																
J- METAS FÍSICAS:																																																	
<table border="1"> <tr> <td>1. Meta Física Anual:</td> <td>600</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>2. Meta Física Final:</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>3. Realizado o Nivel de Base:</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>4. Proyect. Año Subsiguiente:</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td colspan="5">5. Montos Metas Parciales (según <i>Unidad de Medida</i> antes seleccionada):</td> </tr> <tr> <td>1º Trim.:</td> <td>-</td> <td>2º Trim.:</td> <td>200</td> <td>3º Trim.:</td> <td>200</td> <td>4º Trim.:</td> <td>200</td> </tr> </table>		1. Meta Física Anual:	600				2. Meta Física Final:					3. Realizado o Nivel de Base:					4. Proyect. Año Subsiguiente:					5. Montos Metas Parciales (según <i>Unidad de Medida</i> antes seleccionada):					1º Trim.:	-	2º Trim.:	200	3º Trim.:	200	4º Trim.:	200															
1. Meta Física Anual:	600																																																
2. Meta Física Final:																																																	
3. Realizado o Nivel de Base:																																																	
4. Proyect. Año Subsiguiente:																																																	
5. Montos Metas Parciales (según <i>Unidad de Medida</i> antes seleccionada):																																																	
1º Trim.:	-	2º Trim.:	200	3º Trim.:	200	4º Trim.:	200																																										
K- METAS FINANCIERAS:																																																	
<table border="1"> <tr> <td>1. Monto Financiero Anual:</td> <td>\$</td> <td>9.000</td> <td></td> </tr> <tr> <td>2. Monto Financiero Ejecutado:</td> <td>\$</td> <td>-</td> <td></td> </tr> <tr> <td>3. Proyect. Año Subsiguiente:</td> <td>\$</td> <td>-</td> <td></td> </tr> <tr> <td>4. Categoría Programática Asoc.:</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td colspan="4">5. Principales insumos: Código y Monto de Objeto del Gasto 1</td> </tr> <tr> <td colspan="4">- Código y Monto de Objeto del Gasto 1</td> </tr> <tr> <td colspan="4">- Código y Monto de Objeto del Gasto 2</td> </tr> <tr> <td colspan="4">- Código y Monto de Objeto del Gasto N</td> </tr> <tr> <td colspan="4">6. Montos Metas Parciales:</td> </tr> <tr> <td>1º Trim.:</td> <td>\$</td> <td>-</td> <td>2º Trim.:</td> <td>\$</td> <td>3.000</td> <td>3º Trim.:</td> <td>\$</td> <td>3.000</td> <td>4º Trim.:</td> <td>\$</td> <td>3.000</td> </tr> </table>		1. Monto Financiero Anual:	\$	9.000		2. Monto Financiero Ejecutado:	\$	-		3. Proyect. Año Subsiguiente:	\$	-		4. Categoría Programática Asoc.:				5. Principales insumos: Código y Monto de Objeto del Gasto 1				- Código y Monto de Objeto del Gasto 1				- Código y Monto de Objeto del Gasto 2				- Código y Monto de Objeto del Gasto N				6. Montos Metas Parciales:				1º Trim.:	\$	-	2º Trim.:	\$	3.000	3º Trim.:	\$	3.000	4º Trim.:	\$	3.000
1. Monto Financiero Anual:	\$	9.000																																															
2. Monto Financiero Ejecutado:	\$	-																																															
3. Proyect. Año Subsiguiente:	\$	-																																															
4. Categoría Programática Asoc.:																																																	
5. Principales insumos: Código y Monto de Objeto del Gasto 1																																																	
- Código y Monto de Objeto del Gasto 1																																																	
- Código y Monto de Objeto del Gasto 2																																																	
- Código y Monto de Objeto del Gasto N																																																	
6. Montos Metas Parciales:																																																	
1º Trim.:	\$	-	2º Trim.:	\$	3.000	3º Trim.:	\$	3.000	4º Trim.:	\$	3.000																																						
L- OBSERVACIONES O INFORMACIÓN RELEVANTE:																																																	
M- RESPONSABLE/S - UNIDAD:																																																	
I- ELABORÓ:	FECHA:																																																
CONTROLÓ:	FECHA:																																																

# ANEXO II

## LISTADO PROGRAMAS 2016

- **Programa de Inspección del estado funcional de los equipos de protección activa:** Tiene como finalidad relevar el estado funcional de los equipos de Protección Activa en C.A.C.'s (Centros de Atención Comercial), detectando fallas o defectos para su reparación y puesta a punto.
  
- **Programa de detección de peligros y evacuación de riesgos en Estaciones Transformadoras:** Apunta a desarrollar metodologías de detección de peligros e implementar acciones para disminuir riesgos del personal de operación y mantenimiento en estaciones transformadoras principales, a través de auditorías, reuniones y confección de instructivos.
  
- **Programa de Monitoreo de Parámetros Ambientales (suelo):** En concordancia con el compromiso social y ambiental de la empresa, se busca verificar, mediante controles periódicos y programados, la ausencia de hidrocarburos en suelos afectados a las actividades de las centrales Termoeléctricas.
  
- **Programa de monitoreo de parámetros ambientales (efluentes):** en sintonía con el compromiso social y ambiental enunciado en el punto anterior, ésta iniciativa busca verificar, mediante controles periódicos y programados, los efluentes que la empresa derrama en ríos, embalses y cloacas.
  
- **Programa de Acreditación de métodos:** la finalidad del mismo es lograr la Acreditación de métodos para la determinación de ensayos que se hacen a los elementos que adquiere la empresa, o control de los parámetros ambientales de cumplimiento legal.

- **Programa de Mantenimiento del SGA de las centrales de generación de energía eléctrica:** El programa consiste en auditar a las Centrales de Generación de Energía Eléctrica, asistiendo y capacitando al personal en las mismas, para garantizar el mantenimiento del Sistema de Gestión Ambiental.
- **Programa de Implementación del SGA en Estaciones Transformadoras vinculadas a las Centrales certif. y de Cba. Cap.:** en concomitancia con el anterior, pero enfocándose en las Estaciones Transformadoras vinculadas a las Centrales Certificadas y de Córdoba Capital.
- **Programa Implementación de la Gestión para Resultados:** Tiene como finalidad brindar una herramienta integral de gestión que sea útil para la toma de decisiones en las distintas áreas de la EPEC, a través de la implementación de la “Gestión para Resultados”.
- **Programa de Modificación e Implementación de Marco Normativo de Contrataciones:** Busca aportar mayor fluidez al proceso de Compras y Licitaciones de la EPEC, a través de la implementación de Órdenes de Compra Abiertas, y utilizando un Marco Normativo propio (en la actualidad se utiliza el de la Provincia de manera supletoria).
- **Programa de Implementación de la Firma Digital en la EPEC:** Busca incorporar la Firma Digital, con el fin de disminuir los tiempos en los circuitos administrativos (docum. laboral en principio), eficientizar el uso de recursos.
- **Programa de Telemedición de GUDIS y Cooperativas Eléctricas:** Apunta a reducir plazos y costos de relevamiento de lecturas y facturación de Grandes Clientes y Cooperativas Eléctricas a través de la Telemedición.
- **Programa de Implementación del Portal Electrónico de Compras (Web):** Intenta aportar mayor fluidez al proceso de Compras y Licitaciones de la EPEC, a través de la implementación del Portal Electrónico de Compras.
- **Programa Implementación Módulo Sistemas Gestión para Resultados:**

Se busca ayudar a la implementación de la GpR en la EPEC, dotando de un módulo específico al sistema, que permita trabajar de forma más fluida, y que proporcione información relevante.

■ **Programa de Implementación de la versión 12 del Sistema Oracle:**

Apunta a mantener actualizado el Sistema Oracle, en el cual se basa el PAT, para mejorar el funcionamiento de éste último, dotándolo de una mayor fluidez y estabilidad.

■ **Programa de Plan Quinquenal Obras de Distribución (Alimentadores Capital):**

Contar con la Infraestructura necesaria para la eficaz prestación del Servicio de Energía, mediante el tendido de cables alimentadores.

■ **Programa de Plan Quinquenal Obras de Distribución (Alimentadores Interior):**

Ídem a la iniciativa anterior, pero efectuando los tendidos en el interior de la Provincia de Córdoba.

■ **Programa de Plan Quinquenal Obras de Distribución (Distribuidores Capital):**

al igual que con las obras de tendido de alimentadores, se busca mejorar la calidad en la prestación del servicio (disminuyendo las pérdidas no técnicas), pero mediante el tendido de cables distribuidores.

■ **Programa de Plan Quinquenal Obras de Distribución (Distribuidores Interior):**

Ídem a la iniciativa anterior, pero efectuando los tendidos en el interior de la Provincia de Córdoba.

■ **Programa de Plan quinquenal Obras de Transporte:**

Se busca ampliar de la Capacidad de Transporte del SIP, lo que otorgará una mejora en la Calidad del Servicio, además de un aumento de la Capacidad de Transformación.

■ **Programa Plan Quinquenal Obras de Generación – Mantenimiento de la Disponibilidad de los Equipos de Generación:**

Como lo indica su nombre, ésta iniciativa apunta a mantener la disponibilidad de equipos de Generación (Centrales Gral. Levalle y San Francisco), mediante una actualización del

hardware que utilizan las mismas (modernización).

- **Programa de Reducción de Morosidad:** Tiene como finalidad reducir el índice de morosidad de los últimos 5 años de las deudas de tarifas Residenciales, General y de Servicio, Grandes Clientes y Cooperativas. Las deudas consideradas corresponden a suministros vigentes, caducos y en trámite de baja en estado normal, es decir no transferidas a gestión legal ni rentas.
  
- **Programa de Lecto-Facturación de Energía Reactiva:** La intención es mejorar la calidad del servicio brindado a los usuarios, mediante la reducción de las pérdidas técnicas en la distribución de baja tensión, ocasionadas por un mal factor de potencia en la carga de los usuarios.
  
- **Programa de Implementación de Normas ISO 9001:** Se busca optimizar el proceso de facturación, a través de la certificación de normas ISO 9001:2015; para lograr que el usuario pueda recibir su factura con datos precisos, en tiempo y en forma.
  
- **Programa de Despliegue de Servicios de Telecomunicaciones en la Pcia.:** Tiene como objetivo principal incrementar las ventas de Megabytes en el segmento de Cooperativas, PyMES, Carriers y Corporativo, mediante nuevas contrataciones de servicios de vínculos.
  
- **Programa de Capacitación en el Uso Responsable de la Energía:** Consiste en incorporar, en la currícula de las Escuelas de la Pcia. de Córdoba, un Programa Educativo destinado a difundir el Uso Responsable de la Energía (USORES). Se prevé la formación de equipos interdisciplinarios, junto al Ministerio de Educación, para la realización de Capacitaciones con el fin de incorporar los conceptos sobre USORE a los Niveles Inicial y Medio de las escuelas.
  
- **Programa de Difusión del Uso Responsable de la Energía:** El propósito

de éste Programa es el de dar a conocer el concepto de USORE, mediante diferentes acciones (diseño, confección y distribución de material gráfico, diseño de un sitio web, visitas de escuelas al Museo Molet, etc.)

- **Programa para Incentivar el Uso Responsable de la Energía:** complementariamente con los dos Programas descritos anteriormente, se busca incentivar el Uso Responsable de la Energía a través de intervenciones urbanas, el desarrollo de juegos descargables, etc.
  
- **Programa de Construcción Social de la Distribución Eléctrica:** Éste Programa surge como una propuesta de integración socio energética de la población en situación de vulnerabilidad. Busca la inclusión y dignificación de sectores desprotegidos, mediante el acceso a servicio de energía eléctrica, valorizando el aporte de la participación de vecinos en el proceso de acceso, mantenimiento y consumo del servicio. De esta manera, se procura una interrelación y colaboración permanente entre la Empresa, sus trabajadores y la comunidad.
  
- **Programa de Desarrollo Estructural de la Uni. Asesora de Energía Social:** Para afrontar el desafío descrito en el punto anterior, es que se crea ésta iniciativa, que contempla la capacitación del personal que conforma la Unidad Asesora (a través de talleres y coaching), la adquisición de materiales necesarios para llevar adelante las capacitaciones en los barrios incorporados, etc.
  
- **Programa de Estudio de Proyectos para Incorporar Usuarios Potenciales al Consumo Formal:** De la mano de las dos iniciativas anteriores, lo que busca éste programa es generar nuevos proyectos de intervención, mediante un trabajo realizado de manera conjunta entre Unidad Asesora, Escuela de Trabajo Social (UNC y UCC), y vecinos involucrados.