Modelo de Madurez en Gestión para Resultados
2017

OPP

Oficina de Planeamiento
y Presupuesto

OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE

URUGUAY SUMAVALOR

PRESIDENCIA
Oficina de Planeamiento
y Presupuesto

Modelo de Madurez en Gestión para Resultados
2017

OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE

URUGUAY SUMAVALOR

PRESIDENCIA
Oficina de Planeamiento y Presupuesto

Oficina de Planeamiento y Presupuesto
Álvaro García
Director

Santiago Soto
Subdirector

Dirección de Presupuestos, Control y Evaluación de la Gestión
Lucía Wainer
Directora

Dirección de Gestión y Evaluación (AGEV)
Janet López
Directora

División Gestión Estratégica y Formulación Presupuestal
Ana Laura García
Directora

Equipo operativo: Marcos Chávez, Laura González, Paula Manera, Virginia Maruri, Andrea Mezzetta, Sebastián Parrilla, Andrés Vigna.

Colaboradoras: Gabriela Ferreira y Ana Laura Martínez.

Agradecimiento: a todo el equipo interdisciplinario de la Dirección de Gestión y Evaluación, que participó en el proceso de elaboración de este instrumento.

Nota: es preocupación de la institución el uso de un lenguaje que no discrimine entre hombres y mujeres. Sin embargo, con el fin de no dificultar la lectura al utilizar en español "o/a" para marcar la existencia de ambos sexos, se hace uso del masculino genérico clásico, conviniendo que todas las menciones en dicho género representan a hombres y mujeres.

Datos de la publicación
Dirección de Gestión y Evaluación (AGEV)
Torre Ejecutiva Sur – Liniers 1324 – 5to. piso
Montevideo, Uruguay
Tel.(+598-2) 150 int. 8005 / 8001
Sitio web: www.opp.gub.uy
Correo: contacto.agev@opp.gub.uy
Diseño editorial: Guadalupe Ayala
Coordinadora editorial: Carolina Piñeyro
Corrección: Laura Zavala
Ilustración: Guadalupe Ayala
Edición: diciembre 2017
ISBN: 978-9974-742-20-8

CC BY NC ND

PRESIDENCIA
Oficina de Planeamiento y Presupuesto

ÍNDICE

Introducción 7
¿Para qué un Modelo de Madurez en Gestión para Resultados? 9
Metodología: Modelo General y Modelo Focalizado 10
1. Conceptos básicos 11
1.1. Modelo de Madurez 13
1.2. Gestión para Resultados (GPR) 14
1.3. Ciclo de gestión de las organizaciones públicas 15
1.4. Dimensiones de la organización relevantes para la GPR 17
2. Relevamiento de experiencias nacionales e internacionales 19
3. Metodología utilizada 23
3.1. Selección de la metodología 25
4. Matriz de análisis del modelo propuesto 29
4.1. Matriz de análisis – Modelo de Madurez en GPR 33
4.2. Matriz de análisis y oficinas transversales del Estado 34
4.3. Matriz de análisis del Modelo Focalizado 36
4.4. Visualización de la información una vez aplicado el modelo 37
4.5. Indicadores de la matriz de análisis del Modelo Focalizado 39
4.6. Visualización de los indicadores agrupados por dimensión 40
Bibliografía 47

Introducción

INTRODUCCIÓN

¿Para qué un Modelo de Madurez en Gestión para Resultados?

La elaboración de un Modelo de Madurez (MM) en gestión para resultados fue una idea concebida desde la Dirección de Gestión y Evaluación de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto (AGEV–OPP) con el objetivo de contar con un instrumento de diagnóstico, aplicable en particular a los Incisos/Unidades Ejecutoras (I/UE) del Presupuesto Nacional así como también a otras instituciones públicas u organismos que manejen fondos públicos. La aplicación del modelo permite una respuesta uniforme, sistematizada y accesible al siguiente tipo de interrogantes:

- ¿Cuál es la madurez del I/UE antes y después de aplicar un instrumento de mejora desde AGEV?
- ¿Cómo diagnosticar y visualizar, en un marco uniforme e integral, la madurez de los I/UE en los aspectos que componen la Gestión para Resultados (GPR)?
- ¿Cuál es la situación previa del I/UE en aspectos de base que son clave para el éxito en la aplicación de los instrumentos que AGEV promueve?[1]
- ¿Cuál es la madurez de un I/UE respecto a otro I/UE en materia de GPR o de otros aspectos que conforman la GPR en forma individual?
- ¿Qué aspectos en materia de GPR es el más débil/fuerte en el I/UE? y ¿dónde están las brechas críticas de desempeño en GPR, hacia las cuales se deberían focalizar los recursos y esfuerzos de mejora?

El diseño de un MM en GPR comenzó en el año 2012 como complemento de otros instrumentos y líneas de trabajo enmarcados en la planificación general de AGEV.

El trabajo de AGEV se centra en promover herramientas y/o instrumentos que viabilicen la mejora de la gestión para resultados (GPR) en el ámbito público. El MM se considera tanto un insumo para la aplicación de otras herramientas de AGEV, como para generar acuerdos de acciones de mejoras en aquellas dimensiones cuyo resultado indique un nivel de madurez bajo.

El MM inicialmente fue pensado en una versión general y otra focalizada, cuyo diseño se explicará más adelante en este documento. La versión focalizada fue aplicada como piloto en la propia AGEV en el año 2013. Le siguieron la Dirección Nacional de Identificación Civil (DNIC) en 2014 y el Instituto Nacional de Empleo y Formación Profesional (INEFOP) en 2015. En este último caso, la aplicación sirvió como insumo para el primer proceso de planificación estratégica del Instituto, en el que en conjunto con AGEV se trabajó durante el año 2016.

1 A modo de ejemplo: ¿cuál es la madurez de los sistemas de información de un Inciso ante el posible desarrollo e implementación de un tablero de gestión de la estrategia o ante la inminente aplicación de una evaluación de impacto?

Metodología: Modelo General y Modelo Focalizado

Se parte de un modelo general desde el cual se elabora el modelo focalizado que será el que se aplique desde AGEV a los I/UE, u otro organismo del ámbito público a determinar.

Se diseña un Modelo General, ya que es necesario conocer el universo de análisis que queda excluido de la medición realizada, es decir, conocer qué aspectos de la GPR no serán medidos por AGEV ya que no es la oficina transversal con las facultades para definir qué implica una mayor o menor madurez[2]. De todas formas, el modelo general propuesto, con todas las limitaciones que podría tener –dado que fue elaborado únicamente por uno de los transversales (AGEV–OPP)– sería un insumo para la futura elaboración y aplicación de un Modelo General en forma integral por todos los transversales involucrados. Aplicar el Modelo General debería ser una línea de trabajo asumida con la participación y responsabilidad conjunta de todas las oficinas transversales del Estado que promueven mejoras en materia de GPR –en principio podrían mencionarse: Contaduría General de la Nación (CGN), Oficina Nacional del Servicio Civil (ONSC), Agencia de Gobierno Electrónico y Sociedad de la Información y del Conocimiento (AGESIC) y Oficina de Planeamiento y Presupuesto (OPP)–. En otras palabras, AGEV no aplicará un modelo que implique medir los niveles de madurez en aspectos de la GPR donde el referente transversal del Estado sea otra institución o donde, desde esta Dirección, no se pueda contribuir a su desarrollo total o parcial.

Si bien se reconoce la importancia de formular un Modelo General, aplicar un Modelo Focalizado brindará insumos valiosos a AGEV para responder a las interrogantes planteadas anteriormente.

El diseño de un Modelo Focalizado se debe a que la GPR abarca aspectos muy diversos de la gestión, desde el humano y el presupuestal, hasta el de tecnologías, entre otros. El Modelo Focalizado centra la medición exclusivamente en aquellos aspectos del Modelo General donde la madurez puede ser afectada por los instrumentos que se aplican desde AGEV.

El presente informe expone sus contenidos según la siguiente estructura: en primer lugar se establecen algunos conceptos preliminares sobre los cuales se basó la formulación del modelo, luego se repasan brevemente los trabajos nacionales e internacionales que fueron tomados como insumos para el desarrollo del modelo. Posteriormente, se presenta la metodología utilizada, una propuesta de indicadores de la matriz de análisis del Modelo General y la matriz de análisis del Modelo Focalizado.

2 Este elemento es el que explica por qué el Modelo General únicamente define las variables o indicadores clave que se propone considerar para medir la madurez, pero no define los “niveles” para dichos indicadores, es decir, no establece para qué valores de dichos indicadores la madurez es mayor o menor.

1. Conceptos básicos

1. Conceptos básicos

1.1. Modelo de Madurez

Un MM es una herramienta que se aplica para medir las capacidades de las organizaciones en temáticas muy diversas, como son: gestión de proyectos, de procesos, humana, del conocimiento, etc. El modelo permite definir un nivel de base para la evaluación y comparación de mejoras (Fischer, 2004; Spanyi, 2004) y se diseña para evaluar la madurez (competencia, capacidad, nivel de desarrollo) de un universo seleccionado, basado en un conjunto de criterios generalmente aceptados.

En términos de su aplicación como herramienta de trabajo, uno de los hitos fundamentales está determinado por la creación del MM de Capacidades, "Capability Maturity Model" o por su sigla en inglés CMM (Paulk, Curtis, William, Chrissis, Weber) que es un modelo de prácticas básicas que deben ser implementadas por toda organización que procure desarrollar y superar la calidad de sus productos y su productividad, a partir de conceptos que toman como pilar la calidad total y el mejoramiento continuo. Fue elaborado por el Software Engineering Institute (SEI) de la Universidad Carnegie Mellon. Es ampliamente aceptado por las organizaciones de ingeniería de *software* y se constituyó en el modelo de referencia para evaluar la madurez de procesos que tienen las organizaciones de dicha industria.

A grandes rasgos podría establecerse que los modelos de madurez pueden ser utilizados para tres propósitos (Rosemann, de Bruin, Power, 2006):

1. Evaluar fortalezas y debilidades actuales.
2. Habilitar el desarrollo de un mapa para realizar mejoras.
3. Habilitar la comparación entre otras organizaciones (la ejecución de *benchmarking)* para evaluar padrones de funcionamiento en organizaciones industriales y otras organizaciones.

De esta forma, una vez aplicado el modelo se lograría obtener un diagnóstico de situación de la organización y, a partir de allí, habilitaría la comparación con otras organizaciones mediante un método uniforme e intuitivo y la definición de líneas de trabajo que guíen a la organización hacia un nivel de madurez superior que se ha definido como meta (brecha de madurez).

Las temáticas a ser evaluadas generalmente son tabuladas en los llamados “niveles de madurez”, de forma que la organización analiza su madurez a través del cálculo de métricas o en forma cualitativa (dependiendo del modelo aplicado) el cual se corresponderá con un determinado nivel en el modelo.

1.2. Gestión para Resultados

Como fuera mencionado anteriormente, los MM pueden ser aplicados a universos de análisis muy variados: madurez en procesos de gestión de tecnologías, en gestión humana, en gestión del conocimiento, en gestión financiera, etc. El modelo aquí desarrollado pretende generar una medición de la madurez en las prácticas de gestión para resultados aplicable a nivel de I/UE del Presupuesto Nacional, por lo cual es menester ahondar en la definición de dicho concepto.

Según el enfoque del Banco Iberoamericano para el Desarrollo –Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (BID–CLAD) (2007)–, entre los múltiples instrumentos y enfoques elaborados por la nueva gestión pública (NGP)[3] en la perspectiva de fortalecer la capacidad del Estado para promover el desarrollo, se encuentra la "gestión para resultados, que es un marco de referencia cuya función es la de facilitar a las organizaciones públicas la dirección efectiva e integrada de su proceso de creación de valor público (resultados) a fin de optimizarlo, asegurando la máxima eficacia y eficiencia de su desempeño, la consecución de los objetivos de gobierno y la mejora continua de sus instituciones". Por su parte, el Instituto Latinoamericano de Planificación Económica y Social (ILPES) define la GPR como "una estrategia o enfoque de gestión mediante la cual una organización, institución (ministerio, secretaria, dirección) se asegura que sus procesos, productos y servicios contribuyen al logro de resultados claramente definidos" (ILPES–Comisión económica para América Latina y el Caribe, CEPAL, 2009).

Según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) y el Comité de Ayuda al Desarrollo (DAC) (2008), la GPR en el desarrollo centra sus esfuerzos en dirigir todos los recursos humanos, financieros, tecnológicos y naturales, sean estos internos o externos, hacia la consecución de resultados de desarrollo esperados. El foco de atención ya no se encuentra en los insumos en sí (cuánto dinero se obtendrá o cuándo se puede gastar) sino en los resultados mensurables (qué se puede lograr con los fondos) en todas las fases del proceso de desarrollo. Al mismo tiempo, la GPR se centra en la entrega de información razonable que permita mejorar la toma de decisiones. Ello implica realizar un seguimiento de los avances y de la gestión basándose en información certera de un modo que ayude a maximizar la obtención de resultados.

A los efectos de guiar la elaboración del presente modelo, AGEV adopta la siguiente definición de GPR:

> *Un enfoque de gestión cuya función es facilitar a las organizaciones públicas la dirección efectiva e integrada de su proceso de creación de valor público [4] a fin de optimizarlo, a través del uso de instrumentos de gestión en forma colectiva, coordinada y complementaria, asegurando la máxima eficacia y eficiencia de su desempeño, la consecución de los objetivos de gobierno y la mejora continua de sus instituciones.*

3 La nueva gestión pública (NGP) es una corriente gestada en la década de los setenta en los países desarrollados que promueve la incorporación de una perspectiva gerencial en la administración del Estado

4 El concepto de valor público refiere a los cambios sociales –observables y susceptibles de medición– que el Estado realiza como respuesta a las necesidades o demandas sociales establecidas mediante un proceso de legitimación democrática y, por lo tanto, con sentido para la ciudadanía (Instituto Interamericano para el Desarrollo Económico y Social –INDES – BID, 2010).

Por tanto, de acuerdo a esta definición, una mayor madurez en cuanto a la GPR implica un proceso de creación de valor público que ha mejorado, ya sea que dicha mejora sea en términos de la eficiencia en la gestión del proceso, de la eficacia en sus logros, de la responsabilización de quienes dirigen las instituciones por los resultados y/o de su orientación a las necesidades del ciudadano, entre otras posibilidades.

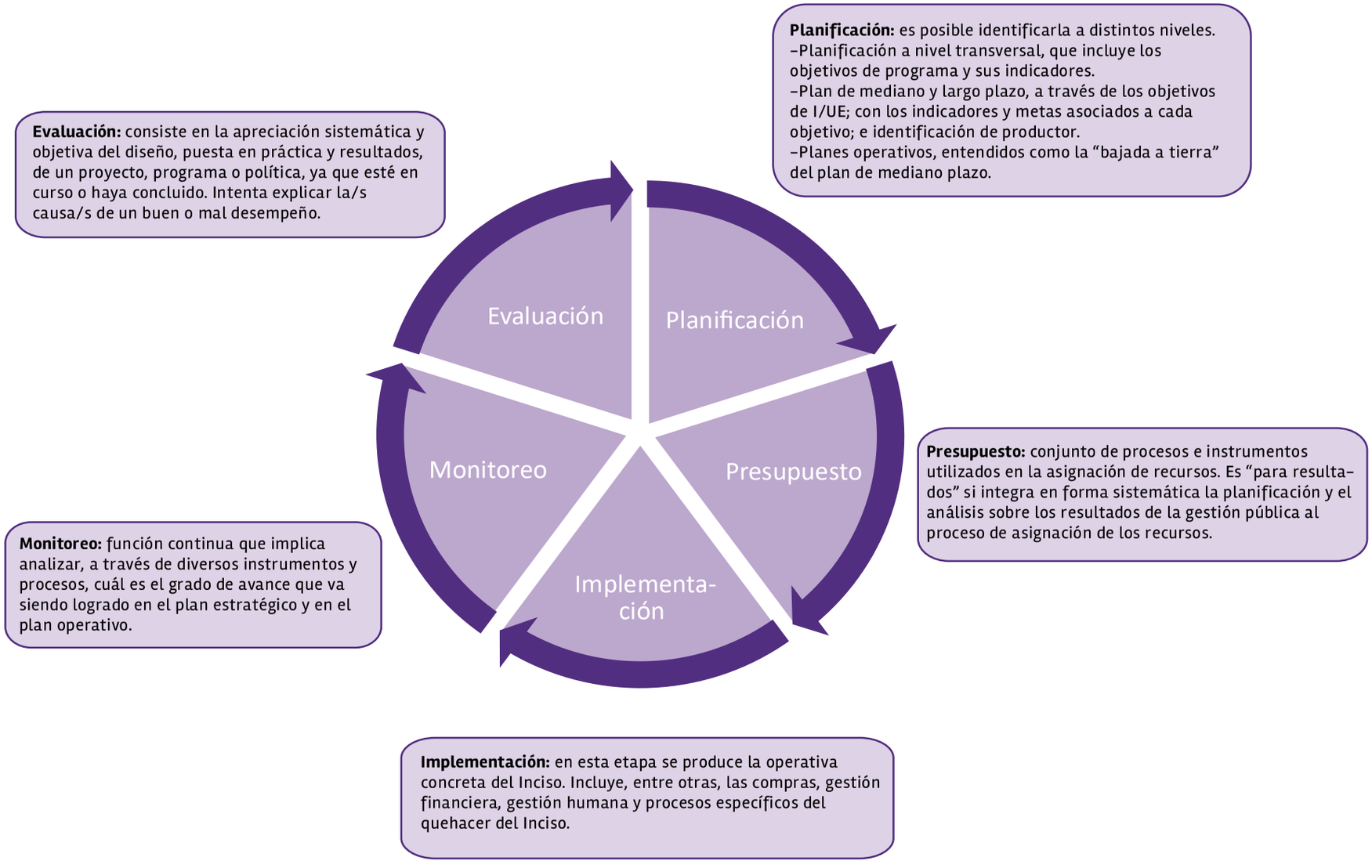
En términos generales, cualquiera de las mejoras anteriormente mencionadas "supone un giro importante en la manera tradicional de administrar y, por lo tanto, requiere una voluntad política explícita al más alto nivel, así como entidades abanderadas del cambio con poder de influencia en el conjunto del sector público" (García López y García Moreno, 2010). Este giro importante que mencionan estos autores en la mayor parte de los casos probablemente implicará cambios de tipo cultural que deben ser adecuadamente gestionados si se pretende que los mismos perduren. Tanto AGEV–OPP como otras oficinas transversales que promueven mejoras a nivel público, están incorporando a sus instrumentos especialistas en gestión del cambio para cuidar este aspecto, cuya consideración (o no) sin dudas tendrá efecto a largo plazo en los resultados logrados y, por ende, en el diagnóstico que surja al aplicar el modelo.

1.3. Ciclo de gestión de las organizaciones públicas

Otro concepto relevante a tener en cuenta para la comprensión del modelo propuesto es el de "ciclo de gestión pública".

Las etapas que conforman el ciclo de gestión, desde la planificación estratégica hasta la retroalimentación de la misma con los resultados del monitoreo y evaluación, se resumen en el siguiente esquema elaborado a modo de propuesta metodológica o guía:

Esquema 1.1: Etapas del ciclo de gestión



¿Cuál es la relevancia de este concepto de cara a la elaboración del modelo?

Este concepto es relevante en la medida que la medición de la madurez en GPR en el modelo, como se detallará más adelante, está diferenciada según la etapa del ciclo de gestión que se trate. De esta forma, por ejemplo, un I/UE puede presentar un nivel de madurez elevado en referencia a la formulación presupuestal, aplicando prácticas modernas y eficientes en dicho aspecto, pero no ser madura en las prácticas de monitoreo de la ejecución presupuestal o de auditoría de la gestión presupuestal.

1.4. Dimensiones de la organización relevantes para la GPR

Así como las etapas del ciclo de gestión se constituyen en un "corte" o mirada transversal de la madurez en GPR de la organización a la cual se aplicará el modelo, sucede lo mismo con un conjunto de dimensiones de análisis básicas para la gestión por resultados. De esta forma, el nivel de madurez global en GPR puede ser desglosado en niveles de madurez para cada una de estas dimensiones clave.

La propuesta de modelo aquí esbozada ha seleccionado las siguientes dimensiones de análisis de madurez en GPR: personas, recursos financieros, tecnologías, estructura, procesos y proyectos, comunicaciones y productos y servicios. Este listado surge de un criterio de selección interno, elaborado con base en el análisis de experiencias similares de aplicación de modelos de madurez que hemos relevado del ámbito nacional e internacional. A continuación se detallan los conceptos relacionados con cada una de las dimensiones:

Cuadro 1.1	**Personas**	Recursos humanos de la organización, es decir, todas aquellas personas que conforman su plantilla permanente o temporal, independientemente de formas contractuales y jerarquías o si al momento de la aplicación del modelo de madurez se encontraran de licencia por diferentes motivos. No se refiere a colaboradores externos (por ejemplo consultores) que pertenezcan a plantillas de otras instituciones públicas o privadas.
	Recursos financieros	Refiere a todos los recursos de los que dispone la organización para la ejecución de sus procesos sustantivos y de soporte, su operación. Incluye la totalidad de los fondos presupuestales y los extrapresupuestales, cualquiera sea la fuente de financiamiento. Se incluyen, por ejemplo, los recursos provenientes de rentas generales, cobros de tasas o precios de bienes y servicios provistos por la organización, fondos de cooperación internacional y donaciones que se reciban (tanto en dinero como en especie), entre otros.
	Tecnologías	Tecnología a nivel de sistemas de información de la organización, abarcando todos los sistemas utilizados para registro, almacenamiento, procesamiento y análisis de la información, incluyendo los aspectos de disponibilidad. Implica la medición tanto de la existencia de los sistemas, como el grado de uso, de accesibilidad y estándares a nivel de gobierno que se cumplan.
	Estructura	Estructura organizativa y de puestos de trabajo o de cargos. Estructura organizativa es la forma en la que se ordena el conjunto de unidades organizativas que conforman la organización. Se visualiza de forma gráfica en un organigrama, que muestran las relaciones de dependencia jerárquica y los niveles de cada una de las unidades. Puede ser formal o real, dependiendo de si es o no el organigrama que está oficialmente aprobado por las autoridades competentes. La estructura de puestos de una organización muestra las relaciones existentes entre los distintos puestos de trabajo de una organización, incluye la descripción de las tareas que cada uno de ellos implica, así como las relaciones de dependencia jerárquica que existen entre los mismos.
	Procesos y proyectos	Aplicación de metodologías de procesos y/o de proyectos en la planificación y ejecución de actividades. Refiere a las buenas prácticas y sistematización en la planificación, presupuestación, implementación, monitoreo y evaluación de las actividades de la organización, sean estas sustantivas o de soporte, con una óptica de procesos y/o de proyectos. En algunos casos implica la coherencia con procesos definidos a nivel transversal para toda la Administración Central o para el Estado.
	Comunicaciones	Aspectos a organizar y transmitir tanto a la interna de la organización así como para el medio exterior. Toda información que se desee trasmitir por parte de la organización debe ser estudiada por el emisor, analizando público objetivo, contenido y canal de comunicación. Se apuesta a que la comunicación interna contenga aspectos organizacionales operativos y estratégicos, mientras que la comunicación externa abarque productos y servicios, así como políticas de transparencia.
	Productos y servicios	Entrega o provisión hacia el usuario/ciudadano a quien la organización se debe. Es el resultado visible por el usuario o ciudadano de las acciones que se llevan adelante dentro del organismo, ubicándose al final de la cadena de generación de valor. Se pueden concebir como productos aquellos que sean tangibles (como son una partida de nacimiento, pasaporte, etc.), mientras que se consideran servicios aquellas entregas que sean intangibles al usuario o ciudadano (asesoramiento laboral, jurídico, etc.).

2. Relevamiento de experiencias nacionales e internacionales

2. Relevamiento de experiencias nacionales e internacionales

En esta sección se presentan breves reseñas y menciones a modelos de madurez (y trabajos relacionados) que han sido formulados y aplicados en el ámbito nacional e internacional.

En particular, para el desarrollo del presente modelo, han sido insumos de gran relevancia los dos siguientes trabajos:

- Sistema de Evaluación (SEP y SEP-SN, este último con una óptica enfocada a los gobiernos subnacionales) elaborado en el marco del Programa para la Implementación del Pilar Externo del Plan de Acción a Mediano Plazo para la Efectividad en el Desarrollo (PRODEV/BID).
- MM para la Gestión de Gobierno Electrónico – MMGE (AGESIC).

El Sistema de Evaluación PRODEV tiene por objetivo "analizar el grado de avance e institucionalización de las prácticas e instrumentos de la gestión para resultados en el desarrollo (GpRD) en el sector público" (PRODEV-BID, 2011), siendo aplicable inicialmente a nivel de los gobiernos nacionales pero luego adaptado para su aplicación también a nivel subnacional.

Por su parte, el MMGE procura "contar con una herramienta para diagnosticar la capacidad de las organizaciones para utilizar las TIC y que sirva de guía para mejorar progresivamente las capacidades necesarias para cumplir con los objetivos de Gobierno Electrónico [...] se realizó en conjunto con la consultora Deloitte, la cual incorporó al equipo expertos internacionales en el tema. El equipo además estuvo compuesto por personas expertas en gobierno uruguayo y en áreas técnicas, de manera que la solución estuviera alineada a las mejores prácticas internacionales pero simultáneamente se adecuara a la idiosincrasia y posibilidades de nuestro Estado uruguayo" (AGESIC, 2009). De esta forma, el modelo se basa en la medición de la madurez en nueve áreas relevantes: estrategia, personas, desempeño, operaciones, tecnología, información, servicios, ciudadanos y comunicaciones; para cada una de las cuales se determina el nivel actual y el objetivo, usando una escala de cinco niveles: emergente, en desarrollo, definido, maduro y transformacional.

Otros modelos y trabajos relevados que han sido de gran ayuda para elaborar esta propuesta, son los siguientes:

- Metodología sobre evaluación de capacidades institucionales para el monitoreo y evaluación de resultados y del gasto (Grafe, 2009).
- Proceso: Gestión Financiero-Contable del Inciso (CGN, 2011).
- Propuesta de Modelo para la Unidad de Mejora Continua y Atención Ciudadana (AGEV-OPP, 2011).
- Propuesta de Modelo para el Área de Calidad y Atención Ciudadana (AGEV-OPP, 2011).
- The Process Audit (Hammer, 2007).
- Business Process Maturity Model – BPMM (BPMM v1.0. OMG).
- Modelización de los procesos transversales en Gestión Humana (ONSC, 2011).
- People Capability Maturity Model – PCMM (Carnegie Mellon, 2009).

- Propuesta de Modelo para Unidad de Planificación Estratégica y Evaluación (AGEV–OPP, 2011).
- La gestión para resultados en el desarrollo (García López y García Moreno, 2010).
- Prosci's Change Management Maturity Model (Prosci, 2004).
- Modelo de Madurez de Inteligencia de Negocios (Gartner, 2008).
- Modelo de Madurez y Capacidad de Implementación de Gobierno Electrónico en Instituciones Públicas (Valdés, 2009).
- Modelo de Procesos y Organización de TI objetivo (AGESIC, 2011).
- Aplicación de un modelo de madurez de gerencia de proyectos para una institución bancaria (Barrios, 2004).
- MO Maturity Cube (Pinto, de Matheus Cota, Levin, 2010).

3. Metodología utilizada

3. Metodología utilizada

3. 1. Selección de la metodología

A partir del relevamiento de modelos de madurez, nacionales e internacionales y de otras mediciones de la madurez respecto a temas relativos a la GPR, queda en evidencia que en general los modelos optan por uno de los siguientes enfoques de medición posibles:

- Medición por dimensión relevante.
- Medición por etapa del ciclo de gestión.
- Medición genérica.

En el primer caso, los analistas optan por subdividir la medición en un set de variables clave que, a su vez, se pueden agrupar o no en grandes áreas temáticas. Esto implica calcular el nivel de madurez para cada una de esas dimensiones mediante indicadores, para luego, generalmente a partir de un promedio simple, calcular el nivel de madurez global.

Ejemplo: el MMGE de AGESIC mide la madurez para nueve áreas: Ciudadanía, Estrategia, Servicios, Operaciones, Información, Tecnología, Personas, Comunicaciones y Desempeño.

- El área Desempeño se divide en dos subcategorías: Marco de medición del desempeño (actividades, resultados, impactos) e Indicadores (KPIs).
  - La subcategoría Indicadores plantea una única pregunta (o indicador): "¿Tiene un conjunto de indicadores claves para la gestión de Gobierno Electrónico?".

    Dicha pregunta tiene cuatro opciones de respuesta:

    a) no hay, son *ad hoc* o solo algunos indicadores de actividad

    b) indicadores de actividad y algunos de resultado

    c) indicadores claves de resultado

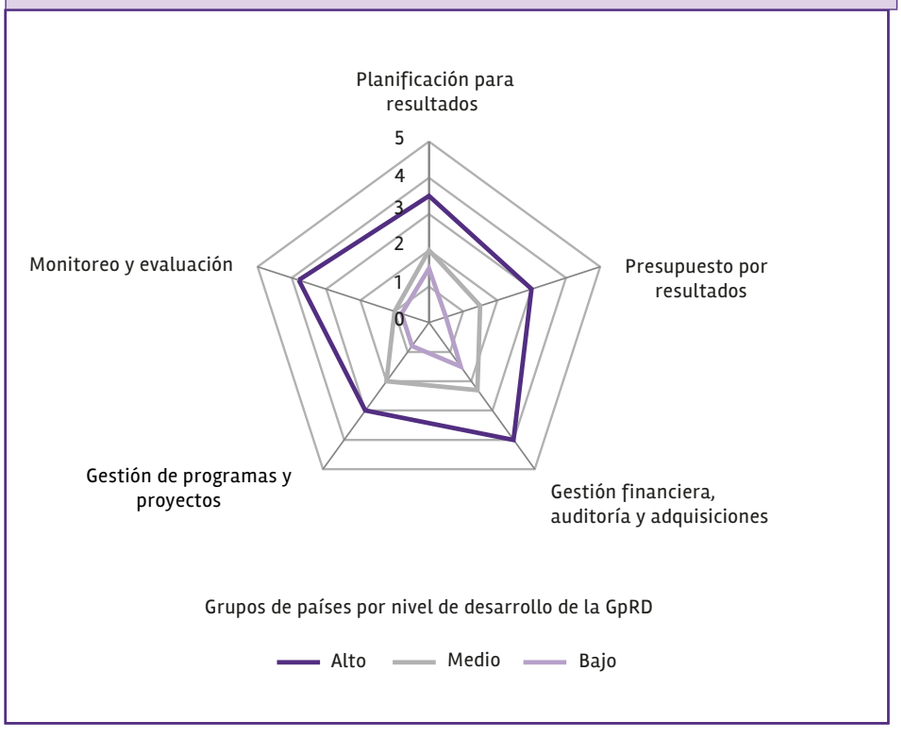
    d) indicadores balanceados

En el caso de los modelos que miden por etapa del ciclo de gestión, las mediciones también tratan variables o dimensiones clave, pero en el contexto de cada una de las etapas del ciclo de gestión definido. Para cada etapa se seleccionan las variables clave y se mide su madurez, generando luego un promedio.

Ejemplo: el sistema de evaluación PRODEV para gobiernos subnacionales, como puede visualizarse en el gráfico 3.1, divide el ciclo de gestión en cinco fases: Planificación orientada a resultados, Presupuesto por resultados, Gestión financiera pública, Programas y proyectos y Monitoreo y evaluación (M y E).

- La madurez en la etapa de M y E se mide a través de tres indicadores: Sistemas de información (SI), Seguimiento de la gestión del gobierno subnacional y Evaluación de la gestión del gobierno subnacional.

Gráfico 3.1



Fuente: G. López y G. Moreno, BID, 2010.

- El indicador de SI plantea como un requisito que exista "un sistema informático que integra los datos sobre la producción de bienes, obras y servicios de los distintos departamentos, programas y proyectos del gobierno subnacional".

El requisito tiene seis posibles niveles (cuadro 3.1):

Cuadro 3.1: Criterios de calificación	**Puntaje**
No existe un criterio informático que integre los datos sobre los bienes que producen, los servicios que prestan y las obras que realizan los distintos departamentos, programas y proyectos del gobierno subnacional.	0
Existe una propuesta o proyecto aprobado para implementar el sistema.	1
El sistema informático integrado está empezando a implementarse.	2
El sistema informático está implementado pero aún requiere perfeccionarse o no están instalados todos los componentes.	3
Todos los elementos del sistema informático están completos pero aún hay aspectos que requieren mejorarse.	4
Todos los elementos del sistema están completos y funcionan bien.	5

Fuente: Sistema de Evaluación PRODEV, Gobiernos Subnacionales, PRODEV–BID, 2011.

De esta forma, así como en el ejemplo citado, se mide la madurez en los sistemas de información para la etapa de M y E, también se mide la madurez de los sistemas de información dentro el resto de las etapas a través de indicadores específicos, como insumo/dimensión fundamental.

Por último, los modelos que aquí denominamos de medición genérica, definen las características que a grandes rasgos demarcan los límites entre cada nivel de madurez y el nivel siguiente. Son modelos más simples en su aplicación y que al ser empleados probablemente contengan una mayor carga de subjetividad en los resultados (esto derivado de que, por ejemplo, la organización puede cumplir algunas de las características de dos niveles simultáneamente).

Ejemplo: el MM de Inteligencia de Negocios de Gartner define cinco niveles de madurez (Inconsciente, Táctico, Centrado, Estratégico y Omnipresente).

- Los rasgos que definen, por ejemplo, el máximo nivel –omnipresente– son: "la Inteligencia de Negocio pasa a ser omnipresente a través de todas las áreas del negocio y forma parte de la cultura corporativa y de los procesos de negocio. Proporcionan flexibilidad para adaptarse a los cambios rápidos del negocio y la demanda de información. La organización tiene un Centro de Competencias de Inteligencia de Negocios (BICC por sus siglas en inglés) proactivo y dinámico. La información es confiable y utilizada en diferentes niveles de la organización. Los usuarios están bien formados y evaluados por su capacidad para apoyar la gestión de calidad y política de datos. Los usuarios tienen acceso a diferentes niveles de la información y los análisis necesarios para la creación de valor e influenciar su rendimiento. Los resultados están vinculados a objetivos concretos y medibles. El uso de Inteligencia de Negocio está disponible para los proveedores, socios y clientes".

El enfoque aplicado en el modelo propuesto por AGEV es un enfoque mixto, pues combina la medición de la madurez por dimensiones con la medición por etapa del ciclo de gestión.

4. Matriz de análisis del modelo propuesto

4. Matriz de análisis del modelo propuesto

Recapitulando, las etapas del ciclo de gestión que consideramos son:

1. Planificación
2. Presupuesto
3. Implementación
4. Monitoreo
5. Evaluación

Mientras que las dimensiones clave son:

1. Personas
2. Recursos financieros
3. Tecnologías
4. Estructura
5. Procesos y proyectos
6. Comunicaciones
7. Productos y servicios

Realizando la medición de la madurez de la organización en cada dimensión, para cada una de las etapas, se podría obtener una matriz con los siguientes campos (cuadro 4.1):

Cuadro 4.1: Etapas del ciclo de gestión

Dimensión	Planificación	Presupuesto	Implementación	Monitoreo	Evaluación
Personas					
Rec. financieros					
Tecnologías					
Estructura					
Procesos y proyectos					
Comunicaciones					
Productos y servicios					

El desafío es medir la madurez de la organización (en GPR) para cada uno de los cruces o campos de análisis, a través de indicadores.

¿Cómo podría interpretarse cada cruce?, ¿qué se debe medir en cada uno?. Proponemos para cada cruce una doble óptica de análisis:

- Las dimensiones como insumos para llevar adelante la etapa del ciclo de gestión.
- La gestión de las dimensiones (su planificación, su presupuestación, etc.).

Así, como puede visualizarse en el siguiente cuadro, tomando el cruce Tecnologías/Planificación, es tan relevante diagnosticar la madurez acerca de cómo las tecnologías aportan como insumo para ejecutar el proceso de planificación estratégica y de planificación operativa de la organización (mirada 1); como medir la madurez con que la organización planifica sus proyectos, adquisiciones y actividades de tecnologías de la información (mirada 2).

Cuadro 4.2: Etapa del ciclo de gestión

Dimensión	Planificación	Presupuesto	Implementación	Monitoreo	Evaluación
Personas					
Rec. financieros					
Tecnologías					
Estructura					
Procesos y proyectos					
Comunicaciones					
Productos y servicios					

La tecnología como insumo para planificar frente a La planificación de la tecnología

De esta forma, como cada cruce admitiría una doble mirada, en principio se obtendrían como resultado 70 ámbitos de estudio, que resumimos a continuación en lo que denominamos la matriz de análisis:

4.1. Matriz de análisis - Modelo de madurez en GPR

Cuadro 4.3: Etapas del ciclo de gestión

Dimensión	Planificación		Presupuesto		Implementación		Monitoreo		Evaluación	
Personas	Planificación de la gestión humana	Personas necesarias para el proceso de planificación	Presupuestación de la gestión humana	Personas necesarias para presupuestar	Implementación del plan de gestión humana	Personas necesarias para implementar los planes	Monitoreo de la gestión humana	Personas necesarias para el seguimiento de la gestión	Evaluación de la gestión humana	Personas necesarias para el proceso de evaluación
Recursos financieros	Planificación económico-financiera	Recursos financieros para el proceso de planificación	Presupuestación económico-financiera	Recursos financieros para presupuestar	Implementación del plan económico-financiero	Recursos financieros para implementar los planes	Monitoreo de la gestión económico-financiera	Recursos financieros para el seguimiento de gestión	Evaluación de la gestión económico-financiera	Recursos financieros para el proceso de evaluación
Tecnologías	Planificación de las tecnologías	Tecnologías para el proceso de planificación	Presupuestación de las tecnologías	Tecnologías para presupuestar	Implementación del plan de tecnologías	Tecnologías para implementar los planes	Monitoreo de la gestión de tecnologías	Tecnologías para el seguimiento de la gestión	Evaluación de la gestión de tecnologías	Tecnologías para el proceso de evaluación
Estructura	Planificación de la estructura	Estructura requerida para planificar	Presupuestación de la estructura	Estructura requerida para presupuestar	Implementación de la estructura planificada	Estructura requerida para implementar los planes	Monitoreo de la estructura	Estructura requerida para el seguimiento de la gestión	Evaluación de la estructura	Estructura requerida para el proceso de evaluación
Procesos y Proyectos	Planificación de procesos y planificación de proyectos	Metodología de procesos y proyectos para planificar	Presupuestación por procesos y por proyectos	Metodología de procesos y proyectos para presupuestar	Implementación de los procesos y proyectos planificados	Metodología de procesos y proyectos en la operativa	Monitoreo de la ejecución de procesos y proyectos	Metodología de procesos y proyectos en el monitoreo	Evaluación de los procesos y proyectos	Metodología de procesos y proyectos en las evaluaciones
Comunicaciones	Planificación de comunicaciones internas y externas	Comunicaciones en el proceso de planificación	Presupuestación de las comunicaciones	Comunicaciones en la presupuestación	Implementación del plan de comunicaciones	Comunicaciones en la implementación de los planes	Monitoreo de la ejecución del plan de comunicaciones	Comunicaciones en el proceso de control de la gestión	Evaluación de las comunicaciones	Comunicaciones en el proceso de evaluación
Productos y servicios	Identificación y planificación de entrega de productos y servicios	Productos y servicios en el proceso de planificación	Presupuestación y costeo de los productos y servicios	Productos y servicios en la presupuestación	Entrega de los productos y servicios	Productos y servicios en la implementación de los planes	Monitoreo de la entrega de productos y servicios	Productos y servicios en el proceso de control de gestión	Evaluación de la entrega de productos y servicios	Productos y servicios en el proceso de evaluación

4.2 Matriz de análisis y oficinas transversales del Estado

Cuadro 4.4: Etapas del ciclo de gestión

Dimensión	Planificación		Presupuesto		Implementación		Monitoreo		Evaluación	
Personas	Planificación de la gestión humana	Personas necesarias para el proceso de planificación	Presupuestación de la gestión humana	Personas necesarias para presupuestar	Implementación del plan de gestión humana	Personas necesarias para implementar los planes	Monitoreo de la gestión humana	Personas necesarias para el seguimiento de la gestión	Evaluación de la gestión humana	Personas necesarias para el proceso de evaluación
Recursos financieros	Planificación económico-financiera	Recursos financieros para el proceso de planificación	Presupuestación económico-financiera	Recursos financieros para presupuestar	Implementación del plan económico-financiero	Recursos financieros para implementar los planes	Monitoreo de la gestión económico-financiera	Recursos financieros para el seguimiento de gestión	Evaluación de la gestión económico-financiera	Recursos financieros para el proceso de evaluación
Tecnologías	Planificación de las tecnologías	Tecnologías para el proceso de planificación	Presupuestación de las tecnologías	Tecnologías para presupuestar	Implementación del plan de tecnologías	Tecnologías para implementar los planes	Monitoreo de la gestión de tecnologías	Tecnologías para el seguimiento de la gestión	Evaluación de la gestión de tecnologías	Tecnologías para el proceso de evaluación
Estructura	Planificación de la estructura	Estructura requerida para planificar	Presupuestación de la estructura	Estructura requerida para presupuestar	Implementación de la estructura planificada	Estructura requerida para implementar los planes	Monitoreo de la estructura	Estructura requerida para el seguimiento de la gestión	Evaluación de la estructura	Estructura requerida para el proceso de evaluación
Procesos y Proyectos	Planificación de procesos y planificación de proyectos	Metodología de procesos y proyectos para planificar	Presupuestación por procesos y por proyectos	Metodología de procesos y proyectos para presupuestar	Implementación de los procesos y proyectos planificados	Metodología de procesos y proyectos en la operativa	Monitoreo de la ejecución de procesos y proyectos	Metodología de procesos y proyectos en el monitoreo	Evaluación de los procesos y proyectos	Metodología de procesos y proyectos en las evaluaciones
Comunicaciones	Planificación de comunicaciones internas y externas	Comunicaciones en el proceso de planificación	Presupuestación de las comunicaciones	Comunicaciones en la presupuestación	Implementación del plan de comunicaciones	Comunicaciones en la implementación de los planes	Monitoreo de la ejecución del plan de comunicaciones	Comunicaciones en el proceso de control de la gestión	Evaluación de las comunicaciones	Comunicaciones en el proceso de evaluación
Productos y servicios	Identificación y planificación de entrega de productos y servicios	Productos y servicios en el proceso de planificación	Presupuestación y costeo de los productos y servicios	Productos y servicios en la presupuestación	Entrega de los productos y servicios	Productos y servicios en la implementación de los planes	Monitoreo de la entrega de productos y servicios	Productos y servicios en el proceso de control de gestión	Evaluación de la entrega de productos y servicios	Productos y servicios en el proceso de evaluación

AGEV-OPP
AGESIC
CGN-MEF
ONSC
Sin referente único o bien no aplica al cruce

La mejora relativa en cada uno de los cruces de la matriz de análisis (cuadro 4.4) depende de los impulsos propios de cada organización, pero, en muchos casos, depende también de los apoyos brindados a nivel transversal del gobierno, desde las agencias, áreas u oficinas transversales del Estado. Se estima oportuno incluir un cuadro que indique, dentro de los cruces de la matriz de análisis, cuál es el área u oficina transversal cuyos instrumentos apuntan a mejorar ese cruce, es decir: cuál es la oficina transversal referente en cada cruce.

Como se desprende del cuadro anterior, entendemos que no todas las mejoras en gestión por resultados son potenciadas desde las oficinas transversales, bien porque no hay un transversal claramente referente, bien porque es responsabilidad exclusiva de la organización asumir dichas mejoras.

Como se mencionó anteriormente, a partir del modelo general, se elabora el modelo focalizado basado en los recursos que tiene AGEV y los ámbitos en los que dispone de herramientas para promover mejoras. En el cuadro 4.5 se señalan esos ámbitos (celdas de color).

4.3. Matriz de análisis del Modelo Focalizado

Cuadro 4.5: Etapas del ciclo de gestión

Dimensión	Planificación		Presupuesto		Implementación		Monitoreo		Evaluación	
Personas	Planificación de la gestión humana	Personas necesarias para el proceso de planificación	Presupuestación de la gestión humana	Personas necesarias para presupuestar	Implementación del plan de gestión humana	Personas necesarias para implementar los planes	Monitoreo de la gestión humana	Personas necesarias para el seguimiento de la gestión	Evaluación de la gestión humana	Personas necesarias para el proceso de evaluación
Recursos financieros	Planificación económico-financiera	Recursos financieros para el proceso de planificación	Presupuestación económico-financiera	Recursos financieros para presupuestar	Implementación del plan económico-financiero	Recursos financieros para implementar los planes	Monitoreo de la gestión económico-financiera	Recursos financieros para el seguimiento de gestión	Evaluación de la gestión económico-financiera	Recursos financieros para el proceso de evaluación
Tecnologías	Planificación de las tecnologías	Tecnologías para el proceso de planificación	Presupuestación de las tecnologías	Tecnologías para presupuestar	Implementación del plan de tecnologías	Tecnologías para implementar los planes	Monitoreo de la gestión de tecnologías	Tecnologías para el seguimiento de la gestión	Evaluación de la gestión de tecnologías	Tecnologías para el proceso de evaluación
Estructura	Planificación de la estructura	Estructura requerida para planificar	Presupuestación de la estructura	Estructura requerida para presupuestar	Implementación de la estructura planificada	Estructura requerida para implementar los planes	Monitoreo de la estructura	Estructura requerida para el seguimiento de la gestión	Evaluación de la estructura	Estructura requerida para el proceso de evaluación
Procesos y proyectos	Planificación de procesos y planificación de proyectos	Metodología de procesos y proyectos para planificar	Presupuestación por procesos y por proyectos	Metodología de procesos y proyectos para presupuestar	Implementación de los procesos y proyectos planificados	Metodología de procesos y proyectos en la operativa	Monitoreo de la ejecución de procesos y proyectos	Metodología de procesos y proyectos en el monitoreo	Evaluación de los procesos y proyectos	Metodología de procesos y proyectos en las evaluaciones
Comunicaciones	Planificación de comunicaciones internas y externas	Comunicaciones en el proceso de planificación	Presupuestación de las comunicaciones	Comunicaciones en la presupuestación	Implementación del plan de comunicaciones	Comunicaciones en la implementación de los planes	Monitoreo de la ejecución del plan de comunicaciones	Comunicaciones en el proceso de control de la gestión	Evaluación de las comunicaciones	Comunicaciones en el proceso de evaluación
Productos y servicios	Identificación y planificación de entrega de productos y servicios	Productos y servicios en el proceso de planificación	Presupuestación y costeo de los productos y servicios	Productos y servicios en la presupuestación	Entrega de los productos y servicios	Productos y servicios en la implementación de los planes	Monitoreo de la entrega de productos y servicios	Productos y servicios en el proceso de control de gestión	Evaluación de la entrega de productos y servicios	Productos y servicios en el proceso de evaluación

4.4. Visualización de la información una vez aplicado el modelo

Una vez identificados los indicadores que miden la madurez en cada cruce, así como las valoraciones o escalas de madurez en cada indicador, para cada cruce sería posible obtener un cierto puntaje o nivel de madurez, lo cual permitiría posteriormente completar la matriz de análisis como muestra el siguiente ejemplo, para el cual se supusieron escalas de 0 a 5 para los indicadores:

Cuadro 4.6: Etapas del ciclo de gestión

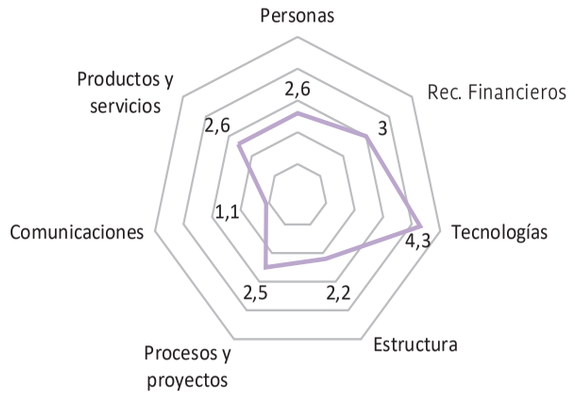
Dimensión	Planificación	Presupuesto	Implementación	Monitoreo	Evaluación	Promedio
Personas	3,1	4	2	4	0	2,6
Rec. Financieros	4	4	2	4	1	3
Tecnologías	4	5	4,5	4	4	4,3
Estructura	2	5	2	2	0	2,2
Procesos y proyectos	2	4,5	3	2	1	2,5
Comunicaciones	0	0	2	2	1,5	1,1

Esta matriz permitiría, más allá del cálculo de un puntaje promedio global de madurez en GPR, el análisis por dimensión así como por etapa del ciclo de gestión en forma independiente, a partir de una visualización basada en gráficos de "araña", similar al siguiente ejemplo (gráfico 4.1):

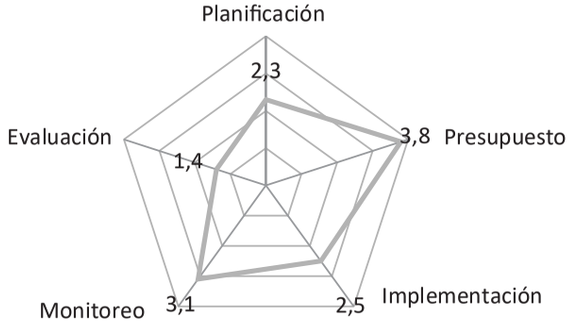
Gráfico 4.1: Visualización de la información una vez aplicado el MM

Etapas del ciclo de gestión						
Dimensión	**Planificación**	**Presupuesto**	**Implementación**	**Monitoreo**	**Evaluación**	**Promedio**
Personas	3,1	4	2	4	0	2,6
Rec. Financieros	4	4	2	4	1	3
Tecnologías	4	5	4,5	4	4	4,3
Estructura	2	5	2	2	0	2,2
Procesos y proyectos	2	4,5	3	2	1	2,5
Comunicaciones	0	0	2	2	1,5	1,1
Productos y servicios	1	4	2	4	2	2,6
Promedio	2,3	3,8	2,5	3,1	1,4	

Análisis por dimensión



Análisis por etapa del ciclo



Otra posible alternativa para visualizar la información recogida en la matriz, es a partir de los llamados *heat maps* o mapas de calor, los cuales referencian colores a los niveles de madurez obtenidos en cada cruce. En ese caso un verde equivale a 5 puntos, mientras que un rojo equivale a 0 punto.

4.5. Indicadores de la matriz de análisis del Modelo Focalizado

La matriz de análisis fue elaborada dentro de AGEV, no solo por quienes formaron parte del equipo de trabajo, sino también en consulta con especialistas por temática (planificación estratégica, tecnologías, evaluación, entre otros).

A continuación se presenta la propuesta de indicadores o variables clave a considerar para el caso del Modelo Focalizado:

4.6. Visualización de los indicadores agrupados por dimensión

Cuadro 4.7: Etapas del ciclo de gestión

Dimensión	Planificación		Presupuesto		Implementación		Monitoreo		Evaluación	
	Planificación de las personas	**Personas en la planificación**	**Presupuesto de la personas**	**Personas del presupuesto**	**Implementación de las personas**	**Personas para la implementación**	**Monitoreo de las personas**	**Personas en monitoreo**	**Evaluación de las personas**	**Personas en la evaluación**
Personas	• Descripción de cargo • Plan de capacitación • Planes administrativos • Acciones vinculadas a planes de carrera • Plan de inducción • Planes de egreso • Plan de SySO • Evaluación de desempeño	• Referente establecido para planificación	• Planes de capacitación • Planes de carrera • Planes administratios • Plan de SySO	• Referente establecido para presupuesto	• Planes de capacitación • Planes de carrera • Planes administrativos • Plan de SySO • Planes de egreso	• Papel de los mandos medios para ejecutar lo planificado • Dimensión adecuada de personas para llevar adelante la implementación	• Seguimiento del plan de capacitación • Planes de carrera • Planes administrativos • Plan de SySO • Planes de egreso	• Referente establecido para monitoreo	• Evaluaciones realizadas relacionadas con las personas que forman parte de la organización	• Referente establecido para ejecutar el proceso de evaluación

Cuadro 4.8: Etapas del ciclo de gestión

Dimensión	Planificación		Presupuesto		Implementación		Monitoreo		Evaluación	
	Planificación de los recursos financieros	**Rec. financieros para planificación**	**Presupuesto de los recursos financieros**	**Recursos financieros en presupuesto**	**Implementación de los recursos financieros**	**Recuros financieros en implementación**	**Monitoreo de los recursos financieros**	**Recursos financieros en monitoreo**	**Evaluación de los recursos financieros**	**Recursos financieros para evaluación**
Recursos financieros	• Estrategia de ingresos • Estrategia de gastos • Estrategia de gestión de riesgos • Estrategia de gestión de activos financieros e inventarios • Costeo por actividades o por proyecto en los planes operativos • Retroalimentación de los planes con resultados de monitoreo y evaluación	• Disponibilidad de recursos financieros para realizar procesos de planificación estratégica u operativa	• Plan financiero • Alineación del plan financiero con la planificación estratégica • Grado de participación en la elaboración y de conocimiento del plan financiero en toda la organización • Desvío en el gasto ejecutado respecto al presupuestado • Consistencia programática en la asignación del crédito • Estandarización de la gestión presupuestaria	N/A	• Estandarización operativa de la gestión de recursos financieros • Política de seguridad y custodia de valores • Cumplimiento de normativa vigente en materia financiero-contable y de adquisiciones • Actualización de registros contables • Eficiencia del gasto	N/A	• Estandarización del seguimiento del plan financiero • Elaboración de estado contable consolidado • Elaboración periódica de reportes de gestión financiero-contable y de adquisiciones • Auditorías internas y/o externas sobre ingresos y/o gastos	N/A	• Evaluaciones realizadas referidas a la calidad del gasto, eficacia y eficiencia	• Disponibilidad de recursos financieros para realizar procesos de evaluación

Cuadro 4.9: Etapas del ciclo de gestión

Dimensión	Planificación		Presupuesto		Implementación		Monitoreo		Evaluación	
	Planificación de la tecnología	**Tecnología en la planificación**	**Presupuesto de la tecnología**	**Tecnología en el Presupuesto**	**Implementación de la tecnología**	**Tecnología en la implementación**	**Monitoreo de la tecnología**	**Tecnología en el monitoreo**	**Evaluación de la tecnología**	**Tecnología en la evaluación**
Tecnología (*)	• Plan estratégico de TI • Plan táctico de TI • Responsabilidad y participación en plan de TI • Catálogo y marco de la prestación de servicios de TI • Autonomía para toma de decisiones en TI • Adaptación del plan	• SI para la planificación estratégica y la toma de decisiones estratégicas • SI para planificación operativa (ej.: Siges)	• Identificación del presupuesto en TI • Forma de presupuestar el plan de TI • Sistematización de la gestión del presupuesto de TI • Plan de adquisiciones	• SI para gestión del presupuesto • SI costeo y cuantificación de productos y servicios	• Arquitectura y estándares de aplicaciones • Arquitectura y estándares de información/ datos • Arquitectura y estándares de infraestructura tecnológica • Repositorio centralizado de datos • Documentación de actividades de ejecución del plan, del presupuesto y plan de adquisiciones • Calidad de los servicios de TI • Presencia de apoyo con gestión del cambio en los proyectos de TI	• SI de tipo transaccional • Estándares de atención de consultas y reclamos • SI para análisis y toma de decisiones operativas	• Seguimiento del plan de TI • Control de inventario TI (HW y SW) • Monitoreo de nivel de servicio	• SI para seguimiento estratégico • SI de control presupuestal y de inventario • SI para seguimiento de proyectos	• Evaluación de proyectos y políticas de TI en general	• Disponibilidad de repositorios de información integrados y SI para procesamiento de los datos

(*) Para todos los indicadores de disponibilidad de SI, implica la medición de la existencia del sistema, su grado de uso, accesibilidad y estándares a nivel de gobierno que cumple.

Cuadro 4.10: Etapas del ciclo de gestión

Dimensión	Planificación		Presupuesto		Implementación		Monitoreo		Evaluación	
	Planificación de la estructura	**Estructura de planificación**	**Presupuesto de la estructura**	**Estructura del Presupuesto**	**Implementación de la estructura**	**Estructura para la implementación**	**Monitoreo de la estructura**	**Estructura del monitoreo**	**Evaluación de la estructura**	**Estructura en la evaluación**
Estructura	• Organigrama • Brecha entre estructura y plan estratégico • Adecuación de la estructura según resultados del monitoreo y evaluación	• Cargo creado para ejecutar el proceso de planificación • Unidad organizativa o función de planificación prevista en la estructura	• Puestos de trabajo ideales reflejados en el presupuesto • Uniformidad en tipos de vínculos en puestos clave	• Cargo establecido para ejecutar el subproceso de formulación presupuestal • Unidad organizativa o función de presupuesto prevista en la estructura	• Consonancia entre dependencias teóricas y reales • Grado de implementación de la estructura ideal • Claridad en flujo de trabajo y responsabilidades	• Estructura acorde a la operativa • Conocimiento de la estructura por toda la organización • Dependencia de las áreas de soporte	• Revisión de la estructura en función de necesidades y demandas	• Cargo establecido para ejecutar el proceso de control de gestión • Unidad organizativa o función de control de gestión prevista en la estructura .	• Análisis externo de adecuación de la estructura existente	• Cargo establecido para ejecutar el proceso de evaluación • Unidad organizativa o función de evaluación prevista en la estructura

Cuadro 4.11: Etapas del ciclo de gestión

Dimensión	Planificación		Presupuesto		Implementación		Monitoreo		Evaluación	
	Planificación de los procesos y proyectos	**Procesos y proyectos en la planificación**	**Presupuesto de los procesos y proyectos**	**Procesos y proyectos en el presupuesto**	**Implementación de los procesos y proyectos**	**Procesos y proyectos en la implementación**	**Monitoreo de los procesos y proyectos**	**Proceso y proyectos en el monitoreo**	**Evaluación de los procesos y proyectos**	**Procesos y proyectos en la evaluación**
Procesos y proyectos	• Mapa de Procesos y vinculación con la PE • Planificación de la cartera de proyectos • Gestión del cambio • Revisión de los procesos y proyectos con los resultados del monitoreo y evaluación	• Planificación estratégica • Planificación operativa • Planificación participativa • Documentación del proceso de planificación • Calidad de los procesos definidos • Uso de mejores prácticas para definir procesos	• Sistematización en presupuesto de proyectos • Sistematización en la forma de presupuestar los procesos y su revisión • Interacción de presupuesto con proyectos externos (ej. BID)	• Estandarización del proceso de presupuestación • Presupuesto orientado hacia procesos y proyectos	• Documentación de actividades y registro de lecciones aprendidas • Responsables y roles definidos claramente • Disponibilidad y transparencia de los recursos • Liderazgo en la ejecución de procesos y proyectos • Gestión del cambio	• Estandarización de la ejecución de procesos y proyectos operativos • Orientación al ciudadano en la implementación de procesos y proyectos • Aseguramiento de la calidad de los documentos • Ejecución efectiva de los proyectos y procesos de mejora planificados	• Estandarización del seguimiento de los proyectos y procesos • Disponibilidad de información sobre seguimiento de proyectos y monitoreo de procesos • Gestión del cambio	• Estandarización del proceso de monitoreo	• Evaluaciones realizadas sobre procesos y proyectos de la organización	• Sistematización de las evaluaciones realizadas

Cuadro 4.12: Etapas del ciclo de gestión

Dimensión	Planificación		Presupuesto		Implementación		Monitoreo		Evaluación	
	Planificación de la comunicación	**Comunicación en la planificación**	**Presupuesto para la comunicación**	**Comunicación en el presupuesto**	**Implementación de la comunicación**	**Comunicación en la implementación**	**Monitoreo de la comunicación**	**Comunicación para el monitoreo**	**Evaluación de la comunicación**	**Comunicación para la evaluación**
Comunicación	• Plan de comunicación interna y externa • Estrategia de comunicación vertical y horizontal • Análisis de canales de comunicación	• Canales para la retroalimentación • Interlocutores validos • Comunicación interna de la planificación • Comunicación, difusión y acceso a procesos de planificación • Comunicación externa	• Presupuesto comunicación externa • Presupuesto comunicación interna	• Comunicación externa • Comunicación / difusión del plan financiero	• Estrategia de ejecución del plan de comunicación • Planes implementados	• Comunicación externa en implementación • Comunicación de los cometidos del organismo (gastos, ejecución, inversiones, etc.) • Coherencia en lo comunicado	• Estudio del funcionamiento e impacto externo • Estudio del impacto interno • Cumplimiento del plan de comunicación	• Comunicación externa en monitoreo • Comunicación interna en monitoreo .	• Análisis del resultado del plan (o estrategia) de comunicación	• Comunicación externa e interna requeridos para evaluar

Cuadro 4.13: Etapas del ciclo de gestión

Dimensión	Planificación		Presupuesto		Implementación		Monitoreo		Evaluación	
	Planificación para productos y servicios	**Productos y servicios para la planificación**	**Presupuesto para productos y servicios**	**Productos y servicios para presupuesto**	**Implementación para productos y servicios**	**Productos y servicios para implementación**	**Monitoreo de los productos y servicios**	**Productos y servcicios en el monitoreo**	**Evaluación de los productos y servicios**	**Productos y servicios en la evaluación**
Productos y servicios	• Identificación, cuantificación y plan de mejora de P y S • Identificación de responsables de cada P y S con nivel jerárquico • Vinculación con Guía de Trámite • Vinculación con cometidos del organismo según normativa • Identificación de deberes sociales	• N/A	• El presupuesto es consistente con la planificación de los P y S • Existe un análisis de costeo por producto • Existe un costeo basado en actividades • Existe presupuestación para la implementación de esos planes de mejora. presupuestación para los planes de mejora	• N/A	• Comunicación/ difusión de P y S externa e interna • Registro y documentación de la gestión diaria de P y S • Operaciones estandarizadas • Canales de comunicación • Se sigue un modelo de atención • Existencia de registros de actividades	• N/A	• Cumplimiento del plan de P y S • Análisis de la calidad de los P y S • Mediciones de productividad y eficiencia • Indicadores de eficiencia y eficacia definidos • Satisfacción del usuario • Planteo e implementación de acciones correctivas a partir de los resultados anteriores • Eficacia del manejo de contingencias	• N/A	• Existe evaluación de satisfacción de la demanda, evaluaciones de P y S	• N/A

Bibliografía

BIBLIOGRAFÍA

AGESIC, "Modelo de Madurez de gobierno electrónico – Descripción Global del Modelo", 2009.
AGESIC, En el marco del proceso de Fortalecimiento Institucional,2011.
AGEV–OPP, Propuesta de Modelo para la Unidad de Mejora Continua y Atención Ciudadana, en el marco del proceso de Fortalecimiento Institucional, 2011.
AGEV–OPP, Propuesta de Modelo para el Área de Calidad y Atención Ciudadana, en el marco del proceso de Fortalecimiento Institucional, 2011.
AGEV–OPP, Propuesta de Modelo para Unidad de Planificación Estratégica y Evaluación, en el marco del proceso de Fortalecimiento Institucional, 2011.
Aldunate, E., "Políticas Presupuestarias y Gestión Pública para Resultados", ILPES/CEPAL, 2009.
BID – CLAD, "Modelo Abierto de Gestión para Resultados en el Sector Público", Serie de Documentos Debate, N.º 11. México D.F., BID – CLAD, 2007.
Business Process Maturity Model, BPMM v1.0. OMG Document Number: formal/2008–06–01. www.omg.org/spec/BPMM/1.0/PDF
CGN, Proceso: Gestión Financiero–Contable del Inciso, en el marco del proceso de Fortalecimiento Institucional, octubre 2011.
García López, R; García Moreno, M., "La Gestión para Resultados en el Desarrollo: Avances y desafíos en América Latina y el Caribe", BID, 2010.
García López, R.; García Moreno, M., "La gestión para resultados en el desarrollo", BID, 2010.
Gartner, Modelo madurez de BI, 2008. http://www.gartner.com/DisplayDocument?id=500007
Grafe, Fernando, "Metodología sobre evaluación de capacidades institucionales para el monitoreo y evaluación de resultados y del gasto", Programa de Mejoramiento de la Calidad del Gasto Público (1795/OC–UR), Julio 2009.
Hammer, M., The process audit, Harvard Business Review, abril 2007.
OCDE – DAC, "Buenas prácticas emergentes en la Gestión para Resultados en el Desarrollo – Libro de consulta, 3ra. edición, 2008.
ONSC, Modelización de los procesos transversales en Gestión Humana, en el marco del proceso de Fortalecimiento Institucional, 2011.
Paulk, Mark; Curtis, William; Chrissis, Mary Beth; & Weber, Charles, "Capability Maturity Model for Software" (Version 1.1) (CMU/SEI–93–TR–024), Software Engineering Institute, Carnegie Mellon University, 1993. http://www.sei.cmu.edu/library/abstracts/reports/93tr024.cfm
Pinto, Américo; de Matheus Cota, Marcelo F.; Levin, Ginger, PMI Research and Education – USA, "The PMO Maturity Cube, a Project Management Office Maturity Model", Conference, 2010.
PRODEV–BID, Sistema de Evaluación PRODEV, Gobiernos Subnacionales, 2011.
Prosci, "Prosci's Change Management Maturity Model", 2004.
Rosemann, M.; de Bruin, T.; Power, B.: "Maturidade de BPM", Elo Group, 2006.
Software Engineering Process Management, People Capability Maturity Model, PCMM v 2.0. Univ. Carnegie Mellon, 2009.
Strategic Planning Maturity Model – DoIT – Architecture – Confluence.
https://wiki.doit.wisc.edu/confluence/display/ARCH/Strategic+Planning+Maturity+Model, 2011.
Valdés, Gonzalo, Modelo de Madurez y Capacidad de Implementación de Gobierno Electrónico en Instituciones Públicas, Universidad Técnica Federico Santa María (UTFSM), Chile, 2009.

AGEV - OPP

Dirección de Gestión y Evaluación
Dirección de Presupuestos, Control y Evaluación de la Gestión
Oficina de Planeamiento y Presupuesto
Presidencia de la República Oriental del Uruguay

Torre Ejecutiva Sur – Liniers 1324 – 5to. piso
Montevideo – Uruguay
Tel. (+598–2) 150 int. 8005 / 8001
contacto.agev@opp.gub.uy
www.opp.gub.uy

PRESIDENCIA
Oficina de Planeamiento y Presupuesto

50 AÑOS OPP