

## Curso “On-Line”

### 1. Nombre de la actividad:

***“Indicadores para Control de Gestión: ¿Cómo mejorar la Gestión Pública a través de estos instrumentos?”***

### 2. Fundamentación

Los Indicadores para el Control de gestión representan uno de los temas de avanzada de la Administración Pública. La necesidad de transparencia ha generado en muchos casos circuitos demasiado burocráticos donde los controles se superponen, la carga de datos se multiplica y las bases de datos son difíciles de cruzar y administrar. Es necesario trabajar con herramientas que simplifiquen la gestión de la conducción de organizaciones públicas y orienten su esfuerzo a las actividades de máximo impacto.

El Estado requiere tener capacidad de respuesta para responder a las crecientes demandas de la sociedad. Avanzar en la implementación de indicadores de gestión genera un aporte esencial para los procesos de toma de decisiones que requieren contar con información oportuna y de calidad.

### 3. Contribución esperada

Los participantes desarrollarán habilidades y destrezas para la definición, utilización e interpretación de indicadores de gestión administrativos y financieros que les permitan mejorar la utilización de los recursos físicos, técnicos y humanos en el cumplimiento de metas y objetivos individuales y corporativos, como también ayudar a los administradores organizacionales en la toma de decisiones. Podrán además construir en forma individual el camino a seguir para el cumplimiento del Plan Estratégico del Organismo, planeando y controlando las acciones que les permita descubrir cuánto se están acercando o alejando de las metas y objetivos programados.

Los participantes identificarán y diseñarán los indicadores de gestión aplicables a su organismo y de acuerdo a sus necesidades de (económica, física y financiera), definiendo también, para cada indicador, sus componentes, expresión matemática y formas de interpretación de resultados. Se brindarán conocimientos para establecer parámetros de medición para los indicadores, facilitando de este modo la orientación de la gestión, la evaluación y el aprendizaje organizacional.

El curso contiene material práctico que permite que los participantes, no sólo conozcan herramientas basadas en las mejores prácticas, sino que, las apliquen en forma inmediata en sus actividades cotidianas.

### 4. Perfil del participante

El curso está orientado a funcionarios y directores de área, miembros (nivel intermedio) de las distintas áreas de la organización, jefes de área y staff de apoyo (profesionales, asesores. En general para quienes deseen desarrollar los conceptos de control de gestión pública para mejorar la administración de las áreas en las que se desenvuelven.

## 5. Objetivos

El curso propone desarrollar habilidades y destrezas para la definición, utilización e interpretación de indicadores de gestión. Además se interpretará como es posible mejorar la utilización de los recursos físicos, técnicos y humanos realizando una gestión más eficaz, eficiente y efectiva.

Las características de las reuniones virtuales planteadas permiten a los participantes contar con la inmejorable oportunidad de interactuar con actores de otros organismos públicos y privados, y con problemas habituales, obteniendo las soluciones que le permitirán optimizar tanto los recursos aplicados como la calidad del trabajo desarrollado en su organismo.

## 6. Contenido

Introducción al concepto de Planificación y Control. Su evolución en el tiempo. Elementos.

- La primera etapa a tratar es la definición de Control. La característica, condiciones, alcances y usos del control. Control a niveles operativos. Control Superior: el autocontrol de la Dirección. El Control Estratégico.
- Evolución en el tiempo: las primeras definiciones, y su evolución en el tiempo. Elementos del Control.

Distintos niveles de Control. Importancia.

- Control de la Dirección. Control Departamental.
- La importancia del Control como sistema para mejorar la gestión.

Control de Gestión. Tipos y Modelos de Control.

- Concepto. Relación con el Sistema de Planeamiento. Estructura y objetivos de la Organización. El Control Preventivo. Control Detectivo. Control Correctivo. Controles Directivos. Modelo COCO (Canadian Criteria of Control Committee). Modelo Turnbull (Internal Control Guidance for Directors on the Combined Code-UK). Modelo KonTraG (Ley de Control y Transparencia en los Negocios – Alemania).

La Gestión y el Control en el Sector Público.

- Evaluar la gestión en términos de resultados. Consistencia estratégica de objetivos en Sinergia. Misión, Visión, Objetivos y Metas.

Herramientas para el Control de Gestión.

- Auditoría Operativa o de Gestión. Informes y Evaluación Económica Financiera. El Tablero de Comando. Su relación con las herramientas del Planeamiento.

Sistemas de Control Interno. Beneficios.

- Control Interno Administrativo. Control Interno Contable. Control Interno Operativo. Sus beneficios.

Capacidad de Gestión. Proceso de Toma de decisiones

- Aptitud y Actitud para ejercer cargos públicos. Proceso RP/TD.

#### Sistema Matricial de Gestión. Matriz de Gestión Operativa

- Objetivo. Actividad. Resultado Esperado. Responsable. Indicador de cumplimiento

#### Control de Gestión desde el punto de vista Estratégico

- Cambios en el concepto de Administración. Evaluación y Diagnóstico de los sub sistemas de la organización: Político, Decisorio, Planeamiento, Estructura, Gestión, Control, a fin de evaluar si se adecuan a los cambios estructurales del entorno.

#### Indicadores

- Indicadores de gestión cuantitativos y cualitativos (Financieros y Administrativos). Diseño de Indicadores de gestión. Identificación, definición y análisis de indicadores de gestión cuantitativos (Financieros). Identificación, definición y análisis de indicadores de gestión cualitativos (Administrativos). Definición de medidas de comportamiento para cada indicador. Obtención de índices de productividad y comportamiento.

#### Taller para la aplicación de Indicadores

- Taller de diseño de indicadores de gestión individual para: Áreas de gestión – Funcionales, Procesos operacionales, Productos y Recursos Críticos en la gestión del Estado.

#### Indicadores – Desarrollo de Tableros de Comando

- Diseño de tableros de indicadores de gestión en el Estado. Evaluando resultados periódicos y re-orientando los recursos que permitan garantizar el cumplimiento de programas, proyectos y actividades, metas, objetivos individuales y corporativos. Definir estrategias a partir de objetivos y sus respectivos indicadores. Benchmarking. Tableros de Comando en la Gestión Pública.

### **7. Estrategias metodológicas y recursos didácticos:**

Se trata de una actividad desarrollada totalmente de manera virtual donde se trabajará a través de la exposición del profesor, con la aplicación de las herramientas virtuales necesarias para que cada uno de los participantes acceda de manera clara y efectiva a los conceptos desarrollados. Se realizarán intercambios a través del uso de la plataforma que permitan dar respuesta a las inquietudes que surjan sobre cada uno de los temas desarrollados.

Se trabajará con el uso de videoconferencia, placas interactivas y chat con los participantes con el fin de generar la dinámica más adecuada para el acceso a los conceptos desarrollados en la actividad. Se promoverá la discusión sobre los diversos instrumentos.

#### ***Recursos y material didáctico:***

Para las exposiciones se usará fundamentalmente el PowerPoint. Para los ejercicios prácticos durante las clases se usará Excel y Word. Para las comunicaciones interpersonales se usará el chat y correos electrónicos incorporados en la plataforma de videoconferencia utilizada.

Se entregará a cada asistente el material utilizado en forma digital de manera que pueda seguir la actividad entre las diferentes reuniones previstas. Asimismo, se distribuirá una lista de sitios en Internet, a través de los cuales se podrá acceder a documentos y trabajos de autores relevantes en materia de administración financiera pública.

## 8. Descripción de la modalidad

La modalidad será totalmente VIRTUAL (“ON-LINE”) se desarrollará en cinco (5) clases de cuatro (4) horas cada una. Durante las mismas se llevarán a cabo actividades consistentes en ejercicios prácticos y comentarios de documentos a los que accederán vía Internet. Para el desarrollo de las clases se usará la plataforma Zoom, y los participantes podrán acceder a través de un link que les será suministrado al inicio de las mismas.

## 9. Bibliografía

- a) ZALTSMAN, Ariel CREDIBILIDAD Y UTILIDAD DE LOS SISTEMAS DE MONITOREO Y EVALUACIÓN PARA LA TOMA DE DECISIONES: REFLEXIONES EN BASE A EXPERIENCIAS LATINOAMERICANAS en Miguel Vera. Ed., Evaluación para el desarrollo social: Aportes para un debate abierto en América Latina. Programa INDES - Guatemala, 2006.
- b) MOKATE, Karen EL MONITOREO Y LA EVALUACIÓN EN LA GERENCIA PARA RESULTADOS. en Miguel Vera. Ed., Evaluación para el desarrollo social: Aportes para un debate abierto en América Latina. Programa INDES - Guatemala, 2006.
- c) MACHINEA, José Luis, BÁRCENA, Alicia y LEÓN, Arturo OBJETIVOS DE DESARROLLO DEL MILENIO: UNA MIRADA DESDE AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE. CEPAL, 2005.
- d) KAPLAN, ROBERT, NORTON, DAVID. “Strategy Maps”. Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, 2004.
- e) PÉREZ ALFARO, ALFREDO. “Control de Gestión y Tablero de Comando”. Editorial Depalma. Buenos Aires, 2002.
- f) SAPAG CHAIN, Nassir EVALUACIÓN DE PROYECTOS DE INVERSIÓN EN LA EMPRESA. Editorial Pearson Educación, 2001.
- g) SAPAG CHAIN, Nassir y SAPAG CHAIN Reinaldo PREPARACIÓN Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS. Editorial Mc Graw Hill, 2000.
- h) BAKER, Judy EVALUACIÓN DEL IMPACTO DE LOS PROYECTOS DE DESARROLLO EN LA POBREZA – MANUAL PARA PROFESIONALES. Banco Mundial, 2000.
- i) KAPLAN, ROBERT, NORTON, DAVID. “The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance”. Article. Harvard Business Review, January-February 1992, 71-79.
- j) KAPLAN, ROBERT, NORTON, DAVID. “Putting the Balanced Scorecard to Work”.
- k) Article. Harvard Business Review, September – October 1993, 134-142.
- l) KAPLAN, ROBERT, NORTON, DAVID. “The Execution Premium”.
- m) LAZZATI, Santiago ANATOMÍA DE LA ORGANIZACIÓN. Editorial Macchi, 1997.
- n) LAZZATI, Santiago RP/TD EL PROCESO DECISORIO. Editorial Macchi, 1997.
- o) MALLO, Carlos y MERLO, José CONTROL DE GESTIÓN Y CONTROL PRESUPUESTARIO. Editorial Mc Gram Hill, 1995.
- p) WALSH, Ciaran RATIOS CLAVE PARA LA DIRECCIÓN DE EMPRESAS. Editorial Folio, 1994.
- q) FREIJE Y URIARTE, Antonio y RODRÍGUEZ VIDARTE, Susana CONTROL DE GESTIÓN. Editorial Ibérico Europea, 1993.
- r) BACA URBINA, Gabriel EVALUACIÓN DE PROYECTOS. Editorial Mc Gram Hill, 1995.
- s) SEN, Amartya Kumar ON THE CONCEPT OF DEVELOPMENT. Hollis Chenery and T.N. Srinivasan, Handbook of Development Economics, North Holland, New York, 1992.

## 10. Procedimientos para la evaluación de los aprendizajes

La actividad contempla el desarrollo de ejercicios prácticos dentro de los que se aplican los contenidos desarrollados durante el curso. Durante el trabajo de cada uno de los prácticos se fijan los conceptos aprendidos.

### **11. Perfil del Instructor**

El curso estará a cargo del **Magister Hernán Piotti López**.

Actual titular de la unidad de auditoría de la Sociedad Operadora de Trenes de Argentina (SOFSE). Ex Sub secretario de administración y normalización patrimonial del Ministerio de Economía de la Nación en dos oportunidades. Ex Secretario de Hacienda de la Universidad de Buenos Aires. Socio y Ex Secretario Ejecutivo de ASAP. Contador Público de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires. Magister en Dirección de Empresas Universidad del Salvador (Bs. As., Argentina) y Universidad de Deusto (Bilbao, España). Master en Dirección de Empresas Universidad del Salvador (Buenos Aires, Argentina), y Universidad de Deusto (Bilbao, España). Aspirante a Master en Gestión Universitaria Universidad Nacional de Mar del Plata. Profesor Adjunto Regular de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires. Profesor Adjunto de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad del Salvador. Profesor de la Universidad Nacional de Entre Ríos. Profesor invitado de distintas Universidades Nacionales del país. Profesor Panelista invitado a Congresos y Seminarios realizados en el país y en el exterior. Profesor del Colegio de Graduados en Ciencias Económicas en temas de contabilidad. Especialista en planificación y control de gestión. Asesor de organismos nacionales, provinciales y municipales en temas de gestión pública.

### **12. Instrumentos para la evaluación**

La evaluación del proceso se llevará a cabo mediante la observación de la participación en cada ejercicio práctico que se vaya incorporando en cada Unidad. Al finalizar el curso, se solicitará a los participantes una evaluación de los contenidos y del docente.

### **13. Requisitos de asistencia y aprobación**

Los participantes deberán asistir al 100% de las clases dictadas.

### **14. Duración en horas**

El curso se desarrollará totalmente de manera virtual (“on-line”) en cinco (5) clases de cuatro (4) horas cada una, con una duración total de veinte (20) horas.

### **15. Lugar**

Las clases se dictarán a través de la plataforma virtual que se indique y que será enviada con código de usuario y acceso a cada uno de los participantes inscriptos.