

Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado

**MAESTRÍA EN Gestión Pública y Desarrollo
Gubernamental**

TRABAJO FINAL DE MAESTRÍA

Análisis de las capacidades institucionales
para el IAFPRPM en 2021

AUTOR: LIC. SANTIAGO ESTEBAN

TUTORA: MG. MARÍA PAULA BRIZUELA

OCTUBRE 2023

Resumen

El presente estudio se centra en una investigación empírica del análisis de la capacidad institucional del Instituto de Ayuda Financiera para Pago de Retiros y Pensiones Militares (IAFPRPM), la caja previsional militar, organismo descentralizado del Ministerio de Defensa de la República Argentina. El objetivo general es identificar los déficits de capacidad institucional durante el año 2021 y proponer acciones de mejora que contribuyan al fortalecimiento del organismo. Este trabajo es la continuación y ampliación práctica del estudio que se presentó en diciembre de 2012 (*Análisis de un nuevo aporte a la metodología de evaluación de la Capacidad Institucional en organismos del Estado*), para obtener el título de Licenciatura en Administración, otorgado por la Facultad de Ciencias Económicas y Estadística de la Universidad Nacional de Rosario. Dicho trabajo evaluó, tanto de manera conceptual como práctica, si una metodología específica podía constituir un aporte a las metodologías de análisis de capacidad institucional ya existentes. En línea con esa perspectiva, el presente trabajo buscó identificar una herramienta metodológica adecuada para realizar el análisis de capacidad institucional referido. En consecuencia, se seleccionó y estudió en detalle el Sistema de Tecnología para la Organización Pública (Sistema TOP), metodología desarrollada por la Universidad del Litoral.

A través de la aplicación metodológica del Sistema TOP, se encontró que el IAFPRPM presenta un déficit moderado en procesos de gestión relativamente críticos y procesos críticos bajo control. Se constató la necesidad de fortalecer las relaciones interinstitucionales, es decir, el vínculo entre el organismo y los actores institucionales del contexto con el que interactúa. Asimismo, se evidenció la necesidad de un posicionamiento institucional más cercano con los/las beneficiarios/as. Así, resulta importante promover una mayor accesibilidad a las prestaciones que otorga el IAFPRPM y, desde la perspectiva interna del organismo, avanzar en la modernización y en la formalización de procesos que mejoren el funcionamiento interno y externo.

En términos metodológicos, el trabajo con el Sistema TOP mostró que este instrumento presenta algunas limitaciones al momento de su aplicación, por ejemplo, en el ámbito de la preparación o gestión de proyectos, pero resulta adecuado para el análisis de organizaciones como el IAFPRPM. Finalmente, en el análisis final y las conclusiones, se discuten los resultados obtenidos con la finalidad de, en particular, aportar acciones de mejora concretas

para el caso del IAFPRPM, y, en general, difundir el conocimiento de un instrumento metodológico de análisis de capacidades institucionales.

Palabras clave: **capacidad institucional, capacidades estatales, déficit de capacidad institucional, fortalecimiento institucional**

ÍNDICE GENERAL

CAPÍTULO I. Introducción y lineamientos generales	1
1.1 Introducción	1
1.2 Planteamiento del problema	2
1.3. Metodología	2
CAPÍTULO II. Marco teórico.....	4
2.1. Evolución de la capacidad institucional del sector público.....	4
2.2. Componentes de capacidad institucional del sector público	9
2.3. Niveles de capacidad institucional del sector público.....	10
2.5. Déficits de capacidad institucional.....	12
CAPÍTULO III. Sistema de Evaluación Institucional de Organizaciones Públicas	14
3.1. Presentación	14
3.2. Fases metodológicas.....	14
3.3. Ámbito de aplicación del Sistema TOP	17
3.4. Estructura del Sistema TOP	17
3.5. Pasos del Sistema TOP.....	18
CAPÍTULO IV. Relevamiento de la unidad de análisis	52
4.1 Descripción de la unidad de análisis	52
4.2 Alcance temporal de la aplicación metodológica a la unidad de análisis	57
Capítulo V. Evaluación y análisis	72
5.1 Instrumentos de descripción de la estructura organizativa.....	72
5.2 Evaluación de la capacidad institucional	75
CAPÍTULO VI. Conclusiones.....	95
Bibliografía y Referencias	97

ANEXO	101
ANEXO I: Planillas de trabajo del Sistema TOP aplicadas al IAFPRPM.....	101
DAO 1. Objetivos, Productos y Destinatarios del Ámbito Organizativo.....	102
DAO 2. Configuración del Ámbito Organizativo	112
DAO 3. Matriz de Corresponsabilidad del Ámbito Organizativo.....	122
DAO 4. Recursos Humanos asignados al Ámbito Organizativo	129
DAO 5. Resumen del presupuesto del Ámbito Organizativo	130
DAO 6. Documentación de respaldo a la información de la DAO	132
ANEXO II: Matrices de trabajo del Sistema TOP aplicadas al IAFPRPM	133
MMG 1. Matriz Modalidad de Gestión.....	133
MMG 2. Análisis de la Orientación de la Gestión	134
MPE. Matriz de Producción Externa.....	136
MEV. Matriz de Eficacia Viable.....	151
ANEXO III: Planillas de evaluación de déficit de capacidad institucional para el IAFPRPM	159
DCI 1. Patrón de Comparación: Productos, Metas y Recursos.....	160
DCI 2. Registro del Déficit de Capacidad Institucional.....	163
DCI 3. Clasificación de DCI según Factores y Variables	166
DCI 3G. Matriz DCI según Factores y Variables (Evaluación DCI 3 - Nro.1)	167
DCI 4. Plan de Mejora DCI según factores.....	168
DCI 4.1. Factor Organizacional (situación analizada: procesos críticos, déficit de capacidad institucional medio-alto)	168
DCI 4.2. Factor Humano (situación analizada: procesos críticos).....	172

CAPÍTULO I. Introducción y lineamientos generales

1.1 Introducción

El valor público que debe lograr el aparato estatal para la sociedad depende, en gran medida, de la calidad de los organismos que la componen. La evaluación y análisis de dichos organismos son instancias indispensables para determinar su estado de situación y para poder realizar propuestas de mejora. Esto, además, permite identificar falencias o déficits institucionales a partir de los cuales se pueden iniciar acciones correctivas para fortalecer y desarrollar esos aspectos, es decir, como resultado de un análisis de las capacidades institucionales. En este sentido, los expertos en el análisis de organizaciones han transmitido sus experiencias y criterios a través de una serie de pautas operativas o cursos de acción metodológicos que facilitan y promueven la transferencia y sistematización de la utilización de estos conocimientos.

En las políticas públicas, existen diferentes modelos de evaluación de programas y capacidades institucionales, con características particulares que dependen de los principios organizadores por los cuales fueron constituidos. Estos enfoques de análisis sistemáticos de la capacidad institucional surgen como una perspectiva metodológica que permite llevar a cabo análisis de proyectos a no especialistas. Se ha observado que la eficacia de las actividades de desarrollo institucional se incrementa cuando la capacidad es analizada con anticipación y las inversiones de desarrollo, así como las estrategias de fortalecimiento institucional, son diseñadas conforme a la naturaleza y envergadura de las deficiencias o debilidades institucionales.

Este trabajo está centrado en una investigación empírica en el marco del estudio y aplicación del Sistema de Tecnología para la Organización Pública (Sistema TOP), metodología de análisis de capacidades institucionales. Dicha metodología es utilizada como herramienta para el tratamiento y análisis sistemático del Instituto de Ayuda Financiera para Pago de Retiros y Pensiones Militares (IAFPRPM), organismo nacional de seguridad social encargado de la liquidación y pago de retiros y pensiones militares, bajo la órbita del Ministerio de Defensa de la República Argentina.

1.2 Planteamiento del problema

A partir del estudio de la metodología de análisis de capacidad institucional denominado Sistema TOP, se efectuó una evaluación del IAFPRPM durante el año 2021. El objetivo principal es identificar los déficits de capacidad institucional y formular las acciones de mejora para el referido organismo. En particular, se trabajó en el cumplimiento de los siguientes objetivos específicos:

- Estudiar los procedimientos de la metodología Sistema TOP.
- Describir la unidad de análisis, el IAFPRPM.
- Sintetizar la información recolectada de la unidad de análisis mediante la aplicación de la metodología enunciada.
- Delinear planes de mejora institucional.
- Elaborar un informe de la investigación realizada, incluyendo recomendaciones, alcances y conclusiones.

1.3. Metodología

El presente trabajo consiste en una investigación empírica; esta definición se justifica por el hecho de que se trata de una instancia de investigación exploratorio-descriptiva, que permitió identificar, detallar y desarrollar el problema de estudio, junto con un objetivo general y objetivos específicos, y aplicar el método científico y sus pautas de trabajo a una unidad de análisis.

El trabajo desarrollado se considera un análisis de caso de índole exploratorio-descriptiva, entendiendo que todo estudio exploratorio “sirve para identificar los conceptos y/o variables más relevantes relacionadas con el objeto de estudio y también, en algunos casos, para desarrollar nuevos instrumentos de investigación” (Fassio, Pascual y Suarez, 2002, p. 1). El presente estudio se entiende como un trabajo de investigación no experimental. Esto se debe a que las variables analizadas no se controlan ni se manipulan, es decir, no es factible realizar un experimento de campo; tampoco se modifican a voluntad del investigador los factores causales. En suma, podemos decir que es un trabajo destinado al análisis de la capacidad institucional en el ámbito de su aplicación a una determinada unidad de análisis.

Las técnicas de relevamiento de datos utilizadas para esta investigación consistieron en la consulta bibliográfica; análisis de informes gerenciales; análisis de informes de auditoría; recolección de datos en actas de Directorio y de comisiones de trabajo vinculadas a temáticas de créditos, género, entre otros. También se utilizó como técnica la observación; esta incluyó conversaciones con informantes de procesos críticos a través de reuniones con gerentes, subgerentes, jefes de departamento y de división, y reuniones de trabajo con el equipo de auditoría interna. La posibilidad de tener acceso a la información, tanto estratégica como operativa, fue una condición clave al momento de plantear el problema y planificar la investigación.

Además, una vez que se decidió utilizar el Sistema TOP como metodología de análisis de capacidad institucional, se contactó a la Universidad Nacional del Litoral para poder completar una instancia capacitación formal. Esta consistió en un curso teórico-práctico, dictado por los expertos de la referida unidad académica, que permitió adquirir un conocimiento detallado de la herramienta metodológica, incluyendo los procedimientos y tecnología necesarios para su implementación¹.

Siguiendo a este primer capítulo, el trabajo consta de otras cinco partes. En el capítulo 2, se comienza por definir los conceptos de “capacidad institucional” y “déficit de capacidad institucional”, para luego revisar las visiones representativas del debate reciente sobre los niveles, componentes y formas de capacidad en el sector público. En el capítulo 3, se describen los fundamentos de la metodología de estudio, así como su ámbito de aplicación, estructura y pasos a seguir. La información recolectada para la unidad de análisis en el período seleccionado se presenta en el capítulo 4, mientras que en el capítulo 5 se discuten los resultados del análisis realizado, con énfasis en identificar los déficits organizacionales y las propuestas de mejora. Finalmente, en el capítulo 6, se delinear las conclusiones del trabajo y se reflexiona en torno a los alcances de la metodología a la luz de los hallazgos de este estudio.

¹ Curso virtual de posgrado “Análisis Institucional de organizaciones públicas”, dictado por la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional del Litoral, de mayo a octubre de 2018 (carga horaria total: 65 horas).

CAPÍTULO II. Marco teórico

2.1. Evolución de la capacidad institucional del sector público

Según el equipo técnico del Programa de Fortalecimiento Institucional Productivo y de Gestión Fiscal (PROFIP, Préstamo BID 1588/OC-AR), “capacidad institucional” es un concepto que surge en el seno de la corriente institucionalista en las décadas del setenta y del ochenta. Dicha corriente entiende las relaciones de mercado de una sociedad como el resultado de la interacción entre las diversas instituciones. Esta línea de reflexión indica que, de una manera u otra, el desarrollo de una sociedad depende del conjunto y de la relación de las instituciones que la regulan. A partir de esto, se cree que la capacidad contribuye a revisar el sentido, el fundamento y la eficacia de las instituciones presentes, al mismo que tiempo permite diseñar aquellas que se vinculan con el desarrollo progresivo de la sociedad y las tareas del gobierno.

Durante la primera mitad de los años ochenta, el tema de la capacidad de las instituciones se abordaba desde la perspectiva del “fortalecimiento institucional” y se orientaba hacia técnicas de reingeniería organizacional. Las intervenciones buscaban solucionar problemas concretos que producían ineficiencias, en particular, dentro de los organismos del Estado. En consecuencia, se trataba de resolver cuestiones internas que impedían un desarrollo eficiente de las actividades que desempeñaban estos organismos. Los esfuerzos estaban focalizados en mejorar aspectos tales como la comunicación, las estrategias de la organización y de los sistemas, además de las capacidades técnicas y administrativas, por lo que se aislaban de su entorno y de la sociedad. Este abordaje terminaría siendo muy limitado para los desafíos y complejidades que se fueron dando en materia de desarrollo.

Hacia fines de los ochenta y principios de los noventa, las corrientes neoliberales adquieren fuerte protagonismo en América Latina, lo que trajo varias consecuencias: un cambio de paradigma en la concepción del Estado, el traslado de un estado de bienestar a un estado mínimo y la reducción de la capacidad del Estado para responder a los problemas de la sociedad. A partir de ese momento, hay un cambio en las políticas de intervención, definido por el Banco Mundial (1998), citado por Ospina (2002, p.3), como “un nuevo consenso de la comunidad internacional con el objetivo de fortalecer las instituciones públicas con el objetivo de avanzar en la agenda del desarrollo sostenible”. Es decir, la capacidad institucional se plantea como una aspiración a través de un proceso de mejora continua. Este concepto se piensa entendiendo que, a mayor capacidad, mayor posibilidad de avanzar hacia

un desarrollo sostenible. A su vez, Ospina (2002) entendía que “los mercados, ni las democracias podrían funcionar bien a menos que fueran capaces de diseñar e implementar políticas públicas apropiadas, administrar los recursos equitativamente, con más transparencia y eficiencia, y responder efectivamente a las demandas ciudadanas para el bienestar social”.

En esta nueva coyuntura, surge una nueva definición de capacidad institucional que amplía la visión de esta capacidad, ya que incorpora el contexto a la unidad de análisis. Es así como se introduce el concepto de “construcción de capacidad institucional”. Esta da un enfoque de sistema y analiza los problemas organizacionales en un entorno con diferentes niveles, actores, influencias, incluida la interdependencia entre estos.

A partir de ese momento, nacen diferentes conceptos o definiciones de construcción de capacidad con el objeto de guiar las intervenciones de los países en vías de desarrollo. Unicef (1999) (como se citó en Ospina, 2002) recopiló tres definiciones alternativas de construcción de capacidad:

“Proceso a través del cual individuos, grupos, instituciones, organizaciones y sociedades mejoran sus habilidades para identificar y alcanzar los desafíos del desarrollo de una manera sostenible” (CIDA², 1996).

“Proceso a través del cual individuos, organizaciones, instituciones y sociedades mejoran sus habilidades: para desempeñar funciones, resolver problemas y alcanzar objetivos para entender y abordar sus necesidades [...] en un contexto más amplio y de una manera sostenible” (UNDP³, 1997).

“Inversión en capital humano, instituciones y prácticas que permiten a los países alcanzar sus metas de desarrollo” (Banco Mundial, 1996).

Por otra parte, el Banco Mundial (1996) (como se citó en Ospina, 2002) sostiene que “este enfoque tiene la limitación que no marca un límite entre las intervenciones para construir capacidad institucional de las intervenciones para generar desarrollo sostenible”.

² Canadian International Development Agency, Agencia Canadiense de Desarrollo Internacional, por sus siglas en inglés.

³ United Nations Development Programme, Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, por sus siglas en inglés.

Grindle (1997, como citó en Ospina, 2002) aporta otra definición de capacidad institucional, que se ubica en un punto intermedio entre la visión reduccionista (en tanto la considera el desarrollo de habilidades y competencias de los recursos de la organización) y una más visión macro, y en la que equipara el concepto de “capacidad” con el de “desarrollo”. Esta conceptualización reconoce un sistema que considera cinco niveles adecuados a fin de poder realizar una correcta evaluación del sector público, y que van desde el nivel más micro hasta el más macro: los recursos humanos dentro de cada organización, la organización misma, el conjunto de organismos con los cuales ella se relaciona para funcionar efectivamente, el contexto institucional del sector público, y finalmente, el entorno económico, político y social dentro del cual se enmarca el sector público.

Contemporáneamente a lo que describía Grindle, la problemática de capacidad institucional se relacionada en forma directa con el cambio en el rol del Estado en la resolución de problemáticas públicas y, por consiguiente, en una modificación en la concepción de lo que se entiende por capacidad institucional, a partir de la cual se la interpretaba como la habilidad de las organizaciones para adquirir responsabilidades, desarrollar sus funciones eficientemente y fortalecer la rendición de cuentas. A esto se sumaba la promoción e integración de redes relacionales entre organismos del sector público, privado y de las ONG. Cuando se hace referencia a la “eficiencia”, cabe destacar que el abordaje que se le dio a este concepto fue simplista, ya que abarcó un enfoque basado en un resultado exclusivamente económico, a través de la reducción en el interior del estado de sus aparatos técnicos y administrativos.

A su vez, durante esta década, se desarrollaron diversas definiciones del concepto de capacidad institucional que permitieron diferenciar varias categorías conceptuales, algunas de las cuales se exponen a continuación.

Como punto de partida para la discusión, retomamos el planteo sobre si una definición sencilla de capacidad, entendida como la habilidad para desempeñar tareas de una manera efectiva, eficiente y sostenible, no oscurece la complejidad del concepto, sobre todo, cuando se lo aplica en estudios que requieren obtener observaciones empíricas a fin de investigar o de diseñar una intervención (Hilderbrand y Grindle, 1997, como se citó en Ospina, 2002.).

Siguiendo la discusión, Nelissen (2002) (como se citó en Ospina, 2002) distingue entre la “capacidad indicada” y la “capacidad efectiva”. Entiende como “capacidad indicada” a la

potencialidad que tiene el Estado para desarrollar sus actividades, mientras que define la “capacidad efectiva” como la actuación o desempeño del propio Estado. A propósito de esto, Repetto (2004) habla de la “capacidad efectiva” como “capacidad estatal”, y la define como “la aptitud de las instancias gubernamentales de plasmar a través de las políticas públicas los máximos niveles posibles de valor social”. Para el autor, sin embargo, se deben tener en cuenta ciertas restricciones contextuales y definiciones colectivas acerca de cuáles son los problemas públicos fundamentales y cuál es el valor social específico que, en cada caso, debe proveer la respuesta estatal. Esta aproximación es, sin duda, muy general y deja abiertos flancos conceptuales. Aun así, Repetto (2004) sostiene que se elige un punto de partida adecuado que permite visualizar a la “capacidad estatal” como las acciones que tengan como objetivo general la creación de valor social. En particular, pone en relieve que: “... ha de ser definido y redefinido constantemente a través de la interacción política de individuos y grupos con intereses, ideologías y, sobre todo, diferentes recursos de poder”.

Por otra parte, Migdal (1998) (como se citó en Rosas Huerta, 2008) define la “capacidad indicada” como “la capacidad que poseen los líderes estatales de utilizar los órganos del Estado con el objetivo de hacer efectivas sus decisiones en el seno de la sociedad”. En línea con este pensamiento, Sikkink (1993) (como se citó en Rosas Huerta, 2008) la define como “eficacia administrativa del aparato estatal para instrumentar sus objetivos oficiales”.

Algunos autores diferencian a la capacidad como producto o resultado de un proceso, a la vez que otros conceptualizan a la capacidad como un proceso. En este sentido, Hilderband y Grindle, (1997), Land, (2000), Ospina, (2002), y Burns (2005) (como se citó en Rosas Huerta, 2008) coinciden en definir a la capacidad como un producto, una “habilidad para desempeñar tareas apropiadas con eficiencia, eficacia y sustentabilidad”. A su vez, Weis (1998) (como se citó en Rosas Huerta, 2008) también la define como la “capacidad transformativa del Estado enfocando la capacidad como un proceso, entiende la misma como la habilidad de las organizaciones para adaptarse a los shocks y las presiones externas”.

En línea con lo anterior, Chavez y Rayas (2006) (como se citó en Rosas Huerta, 2008) comprenden este concepto como “el desarrollo de toda institución que le permita asumir sus responsabilidades de manera ordenada coordinada, en el corto, mediano y largo plazo (es

decir, la eficacia y eficiencia de los procesos institucionales, considerando la realización de tareas y su grado de cumplimiento)”.

Todas estas distinciones conceptuales apuntan a diferenciar la capacidad propia de la institución de las acciones que se llevan adelante, a través de la gestión, para lograr esta capacidad. A partir de 2001 y hasta la actualidad, hay un cambio en la concepción de la gestión pública, y con él del enfoque de una reducción de los organismos públicos, que responde a objetivos focalizados exclusivamente en el costo económico, hacia una gestión centrada en aumentar la capacidad institucional con el fin de mejorar los servicios, a través de propuestas de valor para el conjunto de la sociedad.

En la actualidad, se ha determinado que para analizar el concepto de capacidad institucional se debe tener en cuenta aspectos humanos, materiales y técnicos, propios de la organización, como así también, el contexto social, político, cultural y económico, a la vez que, las interacciones entre estos.

Focalizando el concepto de capacidad institucional desde una perspectiva operativa, el equipo técnico del PROFIP (2011) concluyó que esta se puede definir como ... la potencialidad que posee un organismo público para internalizar en forma clara sus objetivos, identificar prioridades, tipo de servicios o productos que debe desarrollar, beneficiarios; y para aprovechar sus recursos (técnicos, humanos, políticos, materiales y financieros) para responder a la demanda de forma satisfactoria, considerando la calidad (lo esperado por la ciudadanía y lo realmente ofrecido) con la suficiente destreza para adaptarse al contexto y transmitir a la sociedad lo que puede hacer por ella.

De tal definición deviene la importancia de entender este concepto como un proceso, en el que dicha capacidad debe ser construida y desarrollada. Desde esta concepción dinámica de capacidad institucional, se encuentran herramientas como la metodología ICI PROFIP y el Sistema TOP, que comprenden esta línea de pensamiento.

Con el fin de obtener un mayor conocimiento de lo que comprende el concepto de capacidad institucional, se analiza a continuación cuáles son sus componentes, sus niveles y las formas en que se expresa.

2.2. Componentes de capacidad institucional del sector público

Para analizar los componentes de la capacidad institucional será importante definir al Estado no solo como un aparato organizacional, sino también como un ámbito político donde se procesan ideologías e intereses. Para ello, se cita a Rosas Huerta (2008), quien reconoce dos subcomponentes de la capacidad institucional del Estado: el administrativo y el político.

Por un lado, a través de la capacidad administrativa se hace alusión a las destrezas técnico-burocráticas del aparato estatal para llevar adelante sus objetivos. A su vez, esta capacidad administrativa resalta dos dimensiones, una enfocada en los recursos humanos y otra referida a la organización. La primera hace referencia a la cantidad, variedad y cargos de funcionarios, y a los factores organizativos y de procedimiento referidos al ámbito de los recursos humanos, que regulan aspectos como la incorporación de personal, salarios, promoción y el escalafón, capacitación de los recursos humanos. Adicionalmente, se ocupa del desarrollo de la estructura organizacional estatal, ascensos y reclutamiento por mérito, capacidad individual del personal en términos de motivación, información, conocimiento, destrezas requeridas, entre otros aspectos.

En cuanto a la dimensión organizativa, la atención se centra en la distribución de responsabilidades, funciones, objetivos institucionales; la disponibilidad de recursos financieros para realizar tareas; la forma de organización; la autoridad jurídica para que otras instituciones acaten sus programas; el sistema de gestión para lograr una mejora en el desempeño de tareas; y, a su vez, se suma la relación, coordinación y colaboración intergubernamental. Asimismo, incluye leyes, normas, y, en general, las “reglas de juego” que hacen a las relaciones entre los sectores involucrados.

Por otro lado, Rosas Huerta (2008) define la capacidad política haciendo referencia a la “interacción política que, enmarcada en ciertas reglas, normas y costumbres, establecen los actores del Estado y el régimen político con los sectores socioeconómicos y con aquellos que operan en el contexto internacional”. Contemporáneamente, Repetto (2004) se refiere a la capacidad política como “la capacidad para problematizar las demandas de los grupos mayoritarios de la población, tomando decisiones que representen y expresen los intereses e ideologías de los mismos más allá de la dotación de recursos que puedan movilizar en la esfera pública”. Es decir, la capacidad política está relacionada con el modo en que los diferentes actores políticos se vinculan entre sí, a lo que se suma el papel de determinados grupos que tratan de relacionarse con diferentes ámbitos de la escena pública.

En consecuencia, la capacidad institucional no depende solo de las habilidades de los organismos del Estado para concretar sus objetivos ni de la dotación de personal motivado y experto. También es necesario tener en cuenta el tipo de interacción política que, enmarcada en ciertas leyes, normas y costumbres, determinan los actores del Estado y el régimen político con los sectores socioeconómicos, y con aquellos que operan en el contexto internacional. Es por esto que tanto la capacidad administrativa como política constituyen dos pilares fundamentales sobre los cuales se basa la capacidad institucional.

Tobelem (1993) también realiza un análisis más allá de la dimensión estrictamente técnico-administrativa, en el que abarca las relaciones interinstitucionales y las normas, leyes que conforman las “reglas de juego”, y que, en general, dominan las relaciones entre los diferentes actores en la escena pública. En este mismo sentido, Evans (1996) (como se citó en Repetto, 2004) plantea el concepto de “conectividad externa”, que permite avanzar hacia un nuevo enfoque interactivo y relacional del concepto de capacidad institucional. Es decir, establece que la capacidad institucional no solo depende de la capacidad administrativa del aparato estatal, sino también de la vinculación que esta tenga con los diferentes grupos sociales, el contexto y la ciudadanía en general, en definitiva, con la capacidad política.

2.3. Niveles de capacidad institucional del sector público

A fin de incrementar el conocimiento de la capacidad institucional Grindle, Forss y Venson (1997) (como se citó en Repetto, 2004) desarrollaron un marco conceptual en el cual definen la capacidad institucional en diferentes niveles. Se establecen cinco dimensiones, que analizan así: los recursos humanos dentro de la organización, la organización misma, el conjunto de las organizaciones con las cuales se relaciona para funcionar, el contexto institucional del sector público, y el entorno político, económico y social dentro del que se encuentra el sector público. A su vez, ubican cinco estamentos de capacidad institucional dentro de los cuales reconocen: el individuo a nivel micro, la organización a nivel meso, y la red de organizaciones, la gobernación pública y las normas valores y prácticas sociales a nivel macro.

En el nivel micro, se plantea un trabajo en torno a la motivación de los individuos, al análisis de si es suficiente o no la cantidad de trabajadores, a si corresponden o no incentivos, tanto financieros como no financieros, etc. Por lo tanto, en este nivel, se hace referencia al personal o recursos humanos pertenecientes a la organización, centrándose en sus habilidades,

que determinan su perfil y las funciones que cumplen. Los individuos son fundamentales para el éxito de cualquier acción o política que emprenda el organismo, pero siempre están en relación con los otros niveles de capacidad institucional.

El nivel meso se centra en la organización, o sea, en la capacidad de gestión del organismo. En consecuencia, el eje para la construcción de capacidad institucional en este nivel es el fortalecimiento organizacional. Esto radica especialmente en enfatizar la atención en las funciones de las organizaciones, en el conjunto de organizaciones con las que interactúa y en mejorar el sistema de gestión en virtud de optimizar el desempeño de las tareas. Las actividades vinculadas con este nivel se relacionan con la dotación de personal, liderazgo, cultura organizacional, estructura gerencial, entre otras.

Ahora bien, es importante remarcar que la organización está dentro de un contexto institucional del país, donde el nivel meso interactúa con el nivel macro. Cuando se habla del nivel macro, se hace referencia al entorno económico, político y social, sumado a las instituciones dentro de las cuales se encuentra el sector público. En este último nivel de capacidad institucional, es donde se puede observar que los individuos están insertos en organizaciones, las cuales son parte, a su vez, de redes organizacionales que poseen un contexto institucional más amplio. Por lo tanto, y siguiendo la línea de pensamiento planteada, se puede observar que el entorno político, social y económico dentro del cual se enmarca el sector público, así como también las redes organizacionales y los individuos, constituyen elementos fundamentales para el éxito de una política; al igual que la ciudadanía, los organismos no gubernamentales y los empresarios. Esta es la razón por la que es importante tener en cuenta los valores, normas y prácticas sociales.

En síntesis, los niveles de capacidad institucional están incluidos dentro de los componentes de la capacidad. Es decir, la capacidad administrativa, que hace foco en las habilidades técnico-burocráticas de los organismos del Estado, abarca dos niveles: el nivel micro, el del personal o recursos humanos, y el nivel meso, o sea, la organización en sí misma. Por otra parte, el nivel macro abarca la capacidad administrativa, debido a que tanto los recursos humanos como las organizaciones están insertados en un contexto institucional, y la capacidad política, ya que las interacciones políticas se dan dentro de un marco de reglas, normas y costumbres.

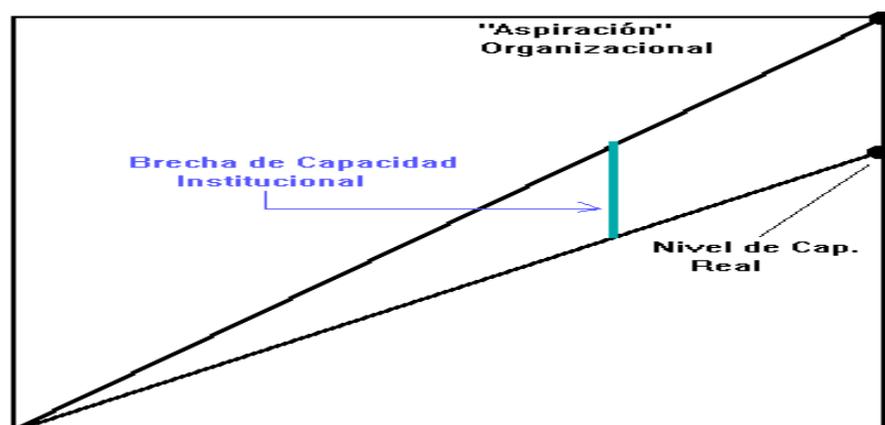
2.5. Déficit de capacidad institucional

Se han realizado esfuerzos con el objetivo de mejorar la gestión pública y enfatizar su evaluación, haciendo hincapié en la necesidad de mejora de la capacidad del sector público. En este marco han surgido diferentes metodologías para identificar, cuantificar y cualificar la falta de capacidad institucional, las cuales se diseñaron a partir de indicadores de déficit, o sea, vinculados a un déficit de capacidad institucional. Por consiguiente, se considera fundamental la definición de este concepto.

En la realidad, suelen aparecer diferentes dificultades en el ámbito organizacional debido a variadas circunstancias que impiden que las actividades requeridas sean llevadas adelante, y, por ende, obstruyen la concreción de los objetivos organizacionales. La identificación, caracterización y justificación (relación causa-efecto) de estos inconvenientes conforma el proceso de evaluación de las capacidades institucionales.

En el caso de que el desarrollo de alguna tarea del organismo sea impedido o dificultado, por alguna razón o causa especial, existirá un nivel de capacidad real inferior al aspirado en términos organizativos, es decir, habrá una brecha o déficit de capacidad institucional. A continuación, se muestra la representación gráfica de “Déficit de Capacidad Institucional” presentada por Oszlak y Orellana (1993):

Cuadro 1: Representación gráfica del concepto de brecha de capacidad institucional



Según Hintze (2005a), entre los patrones de comparación estratégicos en este tipo de proceso, es posible distinguir a) la situación real potencial o efectiva (formalizada o no formalizada) y b) la situación deseable (pasada o futura). A partir de estas relaciones, se pueden plantear las siguientes evaluaciones:

1. Comparación entre la situación formal y la real o deseable: permite una visión crítica de la normativa vigente, con vistas a suplirla o adecuarla.
2. Comparación entre la situación real no formalizada y la formalizada: puede considerarse una evaluación de las políticas vigentes.
3. La comparación entre la situación real (potencial o efectiva) y una deseable (sea planeada o no): es una evaluación del desempeño institucional respecto de los patrones que se consideren adecuados. A este proceso de evaluación se le pretende dar una visión que permita determinar la capacidad institucional actual de un organismo, proyecto, o ámbito organizacional (trama institucional) en el desarrollo de sus actividades habituales, con el objetivo de llevar adelante proyectos o programas de fortalecimiento, o simplemente conocer el déficit que afecta a la unidad en análisis.

CAPÍTULO III. Sistema de Evaluación Institucional de Organizaciones Públicas

3.1. Presentación

La metodología utilizada en este estudio, el Sistema TOP, fue elaborada por Jorge Hintze en el marco de la asociación civil denominada Tecnología para la Organización Pública (TOP)⁴, cuyo centro se ubica en la Universidad Nacional del Litoral. Este método tiene como antecedente a la metodología SADCI (Sistema de Análisis y Desarrollo de la Capacidad Institucional), de Tobelem (1993). El desarrollo realizado por Hintze amplía el sistema SADCI con conceptos relacionados al ámbito del análisis de las organizaciones, y en particular, de organismos públicos.

Con el objetivo de profundizar en el conocimiento de los aspectos metodológicos del Sistema TOP, se llevó a cabo una revisión de la bibliografía y los trabajos académicos relevantes, y se realizó el curso de posgrado dictado por especialistas de TOP. Sobre la base de los conocimientos adquiridos y el material reunido en dicho curso, a continuación, se presenta a una descripción de las fases, el ámbito de aplicación y la estructura de esta metodología.

3.2. Fases metodológicas

El trabajo de Hintze⁵ reconoce tres fases dentro del Sistema TOP:

A. Obtención de la información

La primera fase de estudio está concentrada en la obtención de documentación e información de campo, a partir de la cual se debe realizar una descripción organizacional. Concretamente, consiste en recolectar algunos conceptos vinculados a la estructura organizativa y al ámbito de regulación estatal del organismo analizado. La información referida debe registrarse en el formulario denominado “Descripción del ámbito organizativo” (DAO).

⁴ Centro de Desarrollo y Asistencia Técnica especializado en la producción de tecnologías para la gestión pública y para la intervención en procesos de fortalecimiento y modernización estatal.

⁵ Tomado del curso “Análisis institucional de organizaciones públicas”, dictado por especialistas del Centro de Desarrollo y Asistencia Técnica Tecnología para la Organización Pública (TOP).

B. Descripción de la organización

La segunda fase se refiere a la descripción estratégica de la organización. Para describir una organización, es preciso distinguir entre informaciones de naturaleza estratégica (referidas a las finalidades y objetivos organizacionales), antes de pasar a las de naturaleza operativa (relacionadas con los mecanismos concretos para llevar dichos objetivos a la práctica).

Lo estratégico tiene que ver con qué hacer, para quiénes y por qué. No se puede analizar ni evaluar una organización si no se han tomado en cuenta las políticas, objetivos, destinatarios, es decir, los aspectos que conforman la misión organizacional. Para describir estos aspectos se emplea un instrumento llamado “Matriz de producción externa” (MPE). La matriz de producción externa de las organizaciones usada como casos será el segundo resultado parcial.

Una descripción operativa de la estructura, por otra parte, requiere el uso de una segunda herramienta (cuya aplicación no es obligatoria, pues insumiría mucho tiempo en tareas de registro) que permite una descripción organizativa ordenada en términos de un documento llamado Manual de Organización. Los temas relativos a evaluaciones esenciales son expuestos, en detalle, en el Manual de Organización.

C. Evaluación de la estructura organizativa

La tercera fase se refiere a la evaluación de la organización descrita en el Manual de Organización antes mencionado. En esta fase se verán primero los aspectos operativos y después los estratégicos.

Para la evaluación operativa se seleccionan solo dos aspectos: en primer lugar, la jerarquización de las unidades organizativas del organigrama y, en segundo lugar, la adecuación entre el diseño del organigrama y el tamaño de la planta de puestos.

La evaluación de las unidades organizativas consiste en un análisis que permite concluir si se hallan adecuadamente jerarquizadas (por ejemplo, si un departamento debería serlo o, en cambio, correspondería que fuera dirección o sección).

La adecuación entre el tamaño de la organización según su planta de puestos de trabajo, y algunas de las características de diseño de su organigrama: allí se verá que algunos diseños

organizativos tienen problemas de tamaño, otros de diseño del organigrama y otros, de ambos. Este análisis será también un resultado parcial.

Finalmente, se aborda la cuestión de la evaluación de la capacidad institucional. Ya sea que se trate de un proyecto de estructura organizativa o de una estructura realmente existente, en la evaluación de capacidad es necesario volver a preguntarse: ¿al servicio de qué finalidad se halla la organización que estamos analizando? Esto lleva a plantear dos cuestiones: la primera, que estamos considerando las organizaciones como instrumentos para el logro de fines que las trascienden; la segunda, que hablamos ahora de organizaciones y no solo de sus estructuras.

Deberemos distinguir entre los conceptos de organización y de estructura organizativa: entenderemos por organización a una entidad real, en la que existen recursos materiales y humanos estructurados mediante un conjunto de reglas de juego que tienen que ver con cuestiones de tipo jurídico, técnico, cultural, de poder y otras. La estructura organizativa alude a tales reglas de juego. Por lo tanto, las estructuras (o, al menos, algunos aspectos de las ellas) pueden existir solo en los papeles (por ejemplo, cuando se trata de una organización totalmente diseñada pero que aún no se ha llevado a la práctica). Las organizaciones, en cambio, sólo pueden existir en la realidad.

Si las organizaciones son instrumentos para el logro de los fines que las políticas les establecen (sean cuales fueren tales políticas, escritas o no, legítimas o no), la evaluación operativa última tiene que ver con su capacidad para lograrlo, es decir, con su capacidad institucional, lo que no es algo que pueda analizarse con independencia de los fines institucionales. El análisis del déficit de capacidad institucional se centra en este punto, es decir, en los aspectos que faltan para que puedan lograrse determinados fines. Los déficits de capacidad institucional suelen tener que ver con cuestiones relativas a la estructura (inadecuada definición de los fines institucionales que consideramos en la matriz de producción externa, por ejemplo); inadecuaciones en los organigramas, la distribución de las responsabilidades, los recursos asignados a través del presupuesto, etc.). Todas estas cuestiones se refieren a la estructura organizativa, es decir, a reglas de juego acerca de fines, medios y sus relaciones.

Sin embargo, los déficits de capacidad institucional suelen tener mucho que ver también con cuestiones referidas a los recursos realmente asignados, a las capacidades reales de las

personas, a juegos de poder, a la cultura y otras variables que trascienden la estructura, tal como la definimos antes. Por lo tanto, en esta etapa del proyecto, se analizarán algunos aspectos del déficit de capacidad institucional que tienen que ver con la estructura y otros que se refieren a la organización real. Nuestra unidad de análisis habrá pasado de la estructura organizativa a la organización. El informe resultante será el último resultado parcial de nuestro proyecto, que se sumará a los obtenidos a través de la aplicación de los pasos de la metodología.

3.3. Ámbito de aplicación del Sistema TOP

La metodología TOP es utilizada en los casos en los cuales se quiere identificar el grado de capacidad institucional actual, con el objetivo de evaluar debilidades y establecer planes de acción correctivos. Esta metodología, es una herramienta versátil que puede utilizarse tanto para la gestión rutinaria de una organización, un programa o proyecto específico.

La metodología de estudio permite realizar el análisis ex-ante y ex-post, es decir, permite realizar un estudio institucional en dos momentos de la vida organizacional y de esta manera comparar los resultados reales con los deseados o planificados.

Asimismo, permite enfocar el análisis de capacidad institucional en un sentido amplio, involucrando al ámbito institucional, es decir, la organización y los actores institucionales con los cuales el organismo interactúa para cumplir con su misión. Finalmente, esta herramienta metodológica presenta una lógica de proceso en el estudio organizacional, donde se desagrega o divide la información en una secuencia de formularios constituidos por matrices y permite el análisis de varias dimensiones al mismo tiempo.

3.4. Estructura del Sistema TOP

Por su parte, Brizuela (2005) identificó y enunció las seis partes en las que se compone la metodología TOP, que presentamos aquí:

- ✓ **Parte I: Descripción de la organización utilizando la metodología de Descripción de una Estructura Organizativa (DEO) y/o Descripción del Ámbito Organizativo (DAO).** Estos instrumentos permiten identificar los objetivos políticos, productos y usuarios de la organización, la caracterización de sus relaciones con el contexto y las articulaciones intra o interinstitucionales; la configuración estructural y la identificación de la asignación de recursos humanos y financieros. El sistema enfatiza esta fase para la obtención de información.

- ✓ **Parte II: Análisis organizacional estratégico a través de la Matriz de Producción Externa y la Matriz de Modalidades de Gestión (orientadas a procesos y a resultados).** El primer instrumento permite evaluar la organización desde el punto de vista de su accionar hacia afuera, mientras que el segundo, adopta un enfoque hacia adentro.
- ✓ **Parte III: Análisis organizacional operativo.** Se evalúa la estructura organizativa, es decir, el organigrama, la división funcional del trabajo, la delegación de las responsabilidades, la jerarquización de las unidades organizativas y de las plantas de puestos de trabajo (Matriz de corresponsabilidades, tamaño de la planta de puestos de trabajo y el diseño del organigrama) y se Valoran las Unidades Organizativas a partir de la información registrada en el Manual de Organización u otra información (documentada u observada).
- ✓ **Parte IV: Identificación de problemas institucionales.** En términos de eficacia y eficiencia de la gestión real o potencial, se utiliza la Matriz de Efectividad Sostenible, Matriz de Eficacia Viable, Matriz de Desempeño Institucional y herramientas complementarias, como son el Banco de Indicadores y el Tablero de Control.
- ✓ **Parte V: Evaluación Institucional.** Evaluación de la Estructura Organizativa y Valoración de las Unidades Organizativas, Análisis y Evaluación de la Capacidad Institucional, de la criticidad de los procesos y de la gravedad de los Déficits de Capacidad Institucional (DCI) para realizarlos. Clasificación de los DCI según sus causas (factores organizacionales contextuales e internos y factores propios de los recursos humanos).
- ✓ **Parte VI: Formulación de planes de mejora de CI.** Se realiza un Informe de Conclusiones y Recomendaciones.

3.5. Pasos del Sistema TOP

La descripción presentada por Brizuela (2005) también indica que cada una de estas partes se divide en partes, y a su vez cada una de estas se divide en una serie de pasos. A continuación, se listan los pasos (numerados en forma correlativa) y se indican en cada caso los formularios correspondientes. La Matriz de Descripción del Ámbito Organizativo se describe siguiendo el desarrollo de Hintze (2004a).

Parte I: Descripción de las Organizaciones

PASO 1. Llenado de la Matriz de Descripción del Ámbito Organizativo

El Ámbito Organizativo (AO) es un conjunto compuesto por una o más organizaciones o unidades de estas, articulado en función de objetivos comunes y a través de la asignación de recursos asignados a estos.

Cuando el AO se halla articulado en función de los objetivos y el uso de los recursos, conforman redes. Las articulaciones internas, cuando están conformados por una sola institución se producen al interior de la misma y coinciden con su estructura organizativa o parte de esta, mientras que cuando el ámbito se halla conformado por más de una organización, las articulaciones pueden establecerse entre instituciones y entre unidades de estas, mediante normativas como leyes, decretos, convenios interinstitucionales, contratos y otras de menor nivel de formalización.

A continuación, se enumeran los pasos a seguir para describir un AO, y se señalan los formularios necesarios:

Paso 1.1. Obtener información documental acerca del AO necesaria para identificar los objetivos que persigue, así como las organizaciones que lo integran: recabar información conceptual sobre la institución y el sector en el que actúa, la cual se puede encontrar en informes, memorias institucionales, artículos, ensayos o ponencias, manuales organizacionales y otras fuentes.

Paso 1.2. Obtener información en el campo necesaria para identificar los objetivos, funciones y responsables del AO: conocer personalmente sus instalaciones físicas, el personal que trabaja, hablar con informantes claves, etc.

Paso 1.3. Definir la situación del AO que se va a describir, llenado del Formulario DAO carátula. Definir:

- Si se describe la situación formal, en los formularios se debe registrar el “deber ser”, con prescindencia de cómo es la realidad institucional en la práctica.
- Si se describe la situación real, registrar solamente los aspectos establecidos que se lleven a la práctica, y también aquellos no establecidos que en la práctica se aplican.
- Si se describe un proyecto de AO (ya sea uno nuevo o una propuesta de reorganización), debe tomarse en cuenta solo lo propuesto en el proyecto.

- Si se describe la situación deseable, se debe registrar el ideal que puede utilizarse como patrón de comparación, y que sirva como insumo a la evaluación o el proyecto de AO.

Paso 1.4. Registrar los Objetivos, Productos y sus Destinatarios, llenado del Formulario DAO 1:

- a) Registrar los principales objetivos políticos y estratégicos correspondientes al AO identificado.
- b) Para cada uno de los objetivos, identificar los principales productos (bienes o servicios).
- c) Identificar los usuarios y las cantidades estimadas.
- d) Para cada uno de los productos, identificar los principales usuarios y beneficiarios directos y otros beneficiarios indirectos.
- e) Indicar las metas físicas de logro de cada producto para los usuarios y beneficiarios identificados.

Paso 1.5. Registrar la Configuración del AO, llenado del Formulario DAO 2:

- a) Identificar cada organización que forma parte del AO analizado con un número correlativo (el ámbito organizativo puede estar conformado por sólo una organización).
- b) Registrar las unidades responsables, dentro de cada organización, que participan en el logro de los objetivos generales del AO.
- c) Para cada una de las unidades, registrar la unidad de la que depende o bien a la que debe rendir cuentas a los efectos de la coordinación dentro del AO.
- d) Registrar el tipo de vinculación que cada unidad tiene con la principal unidad de la que depende.
- e) Identificar las principales funciones que la unidad cumple dentro del ámbito organizativo.

Paso 1.6. Registrar la distribución de las responsabilidades entre las unidades organizativas (Matriz de Corresponsabilidades), llenado del Formulario DAO 3:

- a) Registrar los procesos de gestión de producción externa (se corresponden con los productos identificados en el formulario DAO 2).
- b) Registrar los procesos de gestión interna del ámbito tales como la coordinación, administración, logística, etc.
- c) Registrar los procesos relativos al desarrollo organizacional del propio ámbito tales como desarrollo de sistema y herramientas, capacitación del propio personal, desarrollo de infraestructura, etc.
- d) Registrar todas las unidades organizativas identificadas en el formulario DAO 1.

En las intersecciones Proceso-Unidad Organizativa:

- e) Registrar con una “P” (Producción), en los casos en que la responsabilidad de la unidad sea la producción de los resultados esperados del proceso (puede haber más de una unidad con "P").
- f) Registrar una “Iv” (Intervención vinculante) los casos en que haya una autorización previa requerida por parte de la unidad.
- g) Registrar una “Inv” (Intervención no vinculante) cuando se requiera una intervención previa de la unidad que no implique autorización.
- h) Registrar una “C” (Control) cuando se pueda requerir y se debe entregar información sobre el proceso.

Paso 1.7. Registrar la planta de personal del AO, llenado del Formulario DAO 4:

- a) Registrar, sobre la base de los datos del formulario DAO 2, las unidades responsables de cada institución.
- b) Indicar las cantidades de personal por perfil con dedicación a tiempo completo.
- c) Indicar, para cada perfil, las cantidades de personal a tiempo parcial y su respectivo aporte de tiempo.

Paso 1.8. Elaborar un resumen del presupuesto del AO, llenado del Formulario DAO 5:

- a) Registrar las finalidades de los gastos (procesos de gestión interna, externa u organizacional tomándolos de los datos registrados en DAO 4).
- b) Para cada finalidad del gasto registre los recursos (en moneda) correspondientes a “Personal”, “Gastos y contrataciones” e “Inversiones”.
- c) En cada caso, registrar el porcentaje de la o las fuentes de financiamiento que aportarán dichos recursos.
- d) Registrar el “Período de asignación” de dichos recursos.

PASO 2. Llenado de la Matriz de Descripción de la Estructura Organizativa

La Estructura Organizativa (EO) se refiere a las reglas de juego sobre la división técnica del trabajo en cuanto a los procesos desde el mayor nivel de agregación (los procesos mismos) hasta las actividades de nivel menor (las tareas individuales), incluyendo la correspondiente asignación de la autoridad para el uso de los recursos y la definición de la relación entre los procesos de gestión y los recursos humanos en términos de puestos (Hintze, 2005b). El primero de los aspectos se expresa en la configuración de unidades organizativas representada, por lo común, mediante organigramas; y el segundo por la planta de puestos de trabajo o microestructura.

A continuación, se detallan los pasos a seguir para describir una EO, y se señalan los formularios necesarios:

Paso 2.1. Obtener información documental acerca de la EO necesaria para identificar los objetivos que persigue, así como las unidades que la integran: esta información, se puede encontrar en informes y memorias institucionales, artículos, ensayos o ponencias, manuales organizacionales, y otras fuentes.

Paso 2.2. Obtener información en el campo necesaria para identificar los objetivos, funciones y responsables de la EO: Conocer personalmente cómo son las organizaciones que conforman el ámbito a analizar, sus instalaciones físicas, el personal que trabaja, hablar con informantes claves, etc.

Paso 2.3. Definir la Situación del EO que se va a describir, llenado del Formulario DEO carátula:

- Si se describe la situación formal, registrar en los formularios el “deber ser”, con prescindencia de cómo es la realidad institucional en la práctica.
- Si se describe la situación real, tomar en cuenta solamente los aspectos establecidos que se lleven a la práctica, y también aquellos no establecidos que en la práctica se aplican.
- Si se describe un proyecto de EO (ya sea una nuevo o una propuesta de reorganización) debe tomarse en cuenta sólo lo propuesto en el proyecto.
- Si se describe la situación deseable, considerar el ideal que puede utilizar como patrón de comparación que sirva como insumo a la evaluación o el proyecto de estructura organizativa.

Paso 2.4. Registrar los Objetivos, Productos y sus Destinatarios, llenado del Formulario DEO 1:

- a) Registrar los principales objetivos políticos y estratégicos correspondientes a la EO.
- b) Para cada uno de los objetivos, identificar los principales productos (bienes o servicios).
- c) Para cada uno de los productos, identificar los principales usuarios-beneficiarios directos y otros beneficiarios indirectos.
- d) Indicar las metas físicas de logro de cada producto para los usuarios y beneficiarios identificados.

Paso 2.5. Registrar las Relaciones con el Contexto Institucional, llenado del Formulario DEO 2:

- a) Registrar los interlocutores externos con los que la institución se relaciona e indicar si pertenecen a la sociedad (S): familias, personas, organizaciones públicas o privadas que actúan como consumidores, etc.; si pertenecen al mercado (M): productores de bienes o servicios; o al Estado (E): organismos públicos nacionales y subnacionales.
- b) Describir la relación entre la institución y cada interlocutor, en términos tales que la misma pueda ser clasificada.
- c) Clasificar la relación según su naturaleza en las columnas de la derecha.

Paso 2.6. Registrar la Configuración de las Unidades organizativas, llenado del Formulario DEO 3:

- a) Registrar las unidades de la estructura organizativa según dependencia jerárquica (la unidad superior, las que le dependen directamente, las que dependen directamente de cada una de ellas, y así sucesivamente).
- b) Registrar en la columna “Depende de unidad” el número de la unidad inmediata superior.
- c) Como control auxiliar del ordenamiento, en “Codificación de la dependencia jerárquica” registrar en “1^o” el valor “01” para la unidad superior, luego, para la unidad inmediatamente dependiente, “01” en “1^o” y “01” en “2^o”, y así sucesivamente. Este ordenamiento debe corresponder al orden de dibujo del organigrama.
- d) Registrar la denominación usual del tipo de unidad en la organización.
- e) Registrar el nivel según la tabla de convenciones que figura al pie.

Paso 2.7. Registrar la asignación de responsabilidades a las unidades organizativas (Matriz de Corresponsabilidades), llenado del Formulario DEO 4:

- a) Registrar los procesos de trabajo mediante los cuales se realizan los productos concretos según las categorías del presupuesto a las que correspondan, en caso de disponer de esta información (ejemplo: si el producto es “cuadro tarifario”, el proceso será “elaboración y mantenimiento de cuadros tarifarios”, etc.).
- b) Clasificar los procesos según si su resultado es un producto externo (destinado a terceros), interno (consumido por la propia organización), u organizacional (transformaciones organizativas).
- c) Registrar las unidades organizativas según su dependencia jerárquica comenzando por la unidad superior (solo las principales para un análisis general o todas para un análisis detallado).
- d) Registrar, para cada proceso, una “P” (producción física) en la unidad de menor nivel a la que se le haya delegado tal responsabilidad.

Paso 2.8. Registrar la planta de personal de la EO, llenado del Formulario DEO 5:

- a) Obtener los anexos del presupuesto en los que figure la información sobre cargos aprobados (si no dispone de estos datos, trate de obtenerlos de alguna otra fuente confiable).
- b) Registrar las categorías programáticas y las respectivas unidades responsables (URC).
- c) Registrar las unidades organizativas dependientes de la URC que no sean, a su vez, ellas mismas, URC.
- d) Registrar la cantidad total de cargos presupuestados para la categoría en el ángulo inferior derecho.
- e) Registrar las cantidades según agrupamientos escalafonarios si dispone de este dato.
- f) Obtener información estimativa sobre la distribución según unidades organizativas (totales y por agrupamiento escalafonario).

Paso 2.9. Elaborar un resumen del presupuesto del EO, llenado del Formulario DEO 6:

- a) Registrar las finalidades de los gastos (procesos de gestión interna, externa u organizacional).
- b) Para cada finalidad del gasto, registrar los recursos (en moneda) correspondientes a "Personal", "Gastos y contrataciones" e "Inversiones".
- c) Registrar metas anuales expresadas en productos o capacidad institucional para producirlo.
- d) En cada caso, registrar el porcentaje de la o las fuentes de financiamiento que aportarán dichos recursos.
- e) Registrar el "Período de asignación" de dichos recursos.

PASO 3. Descripción de la Microestructura (planta de puestos de trabajo)

La Microestructura tiene como unidad de análisis al puesto de trabajo. Un puesto de trabajo es un lugar de la organización que puede ser ocupado por solo una persona por vez; la suma de los puestos de trabajo asignados a una unidad organizativa constituye la planta de puestos de la misma. Existen diversas tablas o planillas para describir la microestructura, a continuación, se muestran los principales (Hintze, 1999a).

En este apartado, se listan los pasos a seguir y se señalan los formularios empleados.

Paso 3.1. Clasificar el puesto de trabajo según clases ocupacionales (técnico, especializado y semiespecializado): llenado del Formulario Micro1.

Paso 3.2. Clasificar el puesto de trabajo según nivel, llenado del Formulario Micro1: establecer los niveles y los requisitos accesorios para que cada puesto le sea asignado a un determinado nivel.

Paso 3.3: Establecer los requisitos mínimos del puesto de trabajo (perfil de puesto de trabajo): llenado del Formulario Micro1.

Paso 3.4. Clasificar el puesto de trabajo según función, llenado del Formulario Micro2: permite identificar las tareas asignadas a cada puesto, según los productos.

Paso 3.5. Establecer la relación entre la planta de puesto y la planta de personal: relación entre las unidades físicas de planta y las unidades equivalentes de planta (generalmente expresadas en horas/hombres).

Parte II: Análisis organizacional estratégico

PASO 4. Elaboración de la Matriz de Producción Externa (MPE)

La Matriz de Producción Externa (MPE) es una herramienta de análisis y/o diseño institucional que permite registrar los productos concretos de las organizaciones (con sus respectivos resultados y efectos); los destinatarios de los productos (usuarios y beneficiarios inmediatos y mediatos); el carácter de las relaciones producto-resultado/usuario (en cuanto a si se trata de relaciones basadas en el ejercicio de derechos o de transacciones en el mercado) y la importancia relativa de las relaciones producto-resultado/usuario para la Institución (Hintze, 2005a).

A continuación, se citan los pasos e indican los formularios correspondientes:

Paso 4.1. Identificar el ámbito de aplicación de la Matriz de Producción Externa, llenado de Formulario MPE carátula: Definir si es una organización (ministerios, instituciones centralizadas o descentralizadas, empresas, las ONG, etc.) o ámbitos organizativos. En la DEO y DAO se dispone de la información esencial necesaria, adecuadamente ordenada y sistematizada, para la elaboración de la MPE.

Paso 4.2. Determinar si la MPE se refiere a la situación real, la formal, la deseable o proyecto, llenado de formulario MPE carátula:

- Matriz PE formal: se refiere a lo que las normas establecen en cuanto a los productos que la institución o ámbito analizado debe producir, los usuarios a los que deben destinarlos y los resultados que debe tratar de lograr.
- Matriz PE sobre la situación real observada: trabaja con la información sobre lo que ocurre en la práctica, con independencia de lo que las normas vigentes establezcan. Se trata de un trabajo de campo que analizará los productos, resultados y efectos realmente producidos y para quiénes.
- Matriz PE sobre la situación deseable: se refiere a una propuesta de creación o reforma institucional, o bien de creación de una nueva institución o parte de esta. Habrá que basarse en criterios y valores referidos a lo que se considere deseable. Una variante de la situación deseable es la elaboración de un proyecto de programa que se elabora en respuesta a condiciones de viabilidad que pueden no ser necesariamente las deseables.

Paso 4.3. Clasificar los productos según categorías analíticas, llenado de planilla MPE 2:

El criterio de clasificación de productos puede ser, por ejemplo, por funciones, por usuarios o por etapas. Se debe adoptar aquel que mejor permita identificar los resultados a cuyo logro están destinados.

Paso 4.4. Registrar los resultados según productos y asigne peso a los mismos, llenado de formulario MPE 2:

Registrar para cada uno de los productos, los resultados que correspondan e identificar el peso relativo de cada producto para la institución o ámbito analizado. Esta información puede hallarse disponible en normativas, lineamientos políticos o programas, pero es altamente probable que no se disponga de este dato y deba ser estimado. Existen dos criterios para estimar: según las políticas institucionales o del programa, o según los pesos políticos a las categorías de productos (que probablemente sean objetivos institucionales) y, luego, distribuir el peso asignado entre los respectivos resultados.

Paso 4.5. Clasificar los destinatarios según categorías, llenado de planilla MPE 2:

Clasificar a los destinatarios en según categorías generales relativas a su vinculación con los resultados identificados en el punto anterior. Esta clasificación debe permitir una visión de conjunto del “para quiénes” de la institución o programa. La clasificación debe ser exhaustiva, o sea, incluir a todos los destinatarios que reciban valor de la institución o ámbito institucional

creado para cumplir con una determinada misión mediante los resultados. La información debe ser extraída de DEO o DAO.

Paso 4.6. Identificar el carácter de las relaciones producto/resultado-usuario, llenado de planilla MPE 2: Identificar los casos en que los usuarios reciben los productos en carácter de *clientes*, cuando deben pagar por el acceso al producto; en carácter de *derechohabiente*, cuando el acceso se logra sin la mediación de pago alguno, por asistirles derechos. O de *cliente-derechohabiente*, en la circunstancia que se considera que el consumidor tiene derecho a percibir parte del servicio de asistencia a través del pago, y a recibir un subsidio que cubra otra parte del costo.

Paso 4.7. Calificar la prioridad institucional de las relaciones producto/resultado-usuario/ beneficiario directo, llenado de planilla MPE 2: calificar combinadamente los usuarios y los productos, porque cada uno por su parte puede ser más o menos importante para las instituciones, y las relaciones producto-resultados/usuario, a su vez también tendrán una importancia mayor o menor, dependiendo de la combinación de ambos factores.

Paso 4.8. Identificar los principales efectos a los que contribuyen los resultados, llenado de planilla MPE 2: Los efectos son resultados más lejanos o indirectos y, por lo tanto, más inciertos en cuanto a su logro, sin embargo, son los que más importan porque se refieren a la razón de ser de una organización. Las políticas, tanto en las organizaciones públicas como en las privadas, se refieren esencialmente a los efectos. Se llama efectos de primer nivel a las consecuencias más inmediatas de los resultados y efectos de segundo nivel a las más mediatas.

Paso 4.9. Generar la Matriz de Producción Externa, llenado de planilla MPE 1: Para el conjunto de efectos de primer nivel, identificar los efectos finales esperables, los cuales deberán ser coherentes con las categorías de productos.

Paso 4.10. Identificar los efectos de segundo nivel, llenado de planilla MPE 1: Para cada conjunto de efectos de primer nivel, identificar los efectos finales esperables de los mismos. Se trata de expresar en términos políticos la finalidad de la asignación de recursos de la institución o ámbito analizado. Realizar lo mismo para todas las categorías de productos, los efectos de segundo nivel debieran ser coherentes con las categorías de productos. Si estas son

formuladas como objetivos, es decir como fines, los efectos de segundo nivel deben ser precisamente la expresión de dichos fines.

Paso 4.11. Identificar los principales beneficiarios, llenado de planilla MPE 1: Los beneficiarios son aquellos destinatarios que obtienen valor derivado del accionar institucional a través de los resultados que reciben los usuarios. Los beneficiarios inmediatos y mediatos de los resultados y efectos del accionar institucional constituyen el para quiénes de dicho accionar.

PASO 5. Elaboración Matriz de Modalidades de Gestión (MMG)

De acuerdo con Hintze (2005c), las modalidades de gestión son las maneras en que, en las organizaciones, se asignan los recursos en los procesos de trabajo a fin de producir los resultados. Es posible identificar tres modalidades de gestión básica o pura:

- Modalidad operativa, que se refiere a los casos en que los recursos se asignan con el fin principal de contar con disponibilidad operativa (es decir, instalaciones, equipos, personal).
- Modalidad por proyecto, que se refiere a los casos en que el criterio principal de asignación de recursos es el logro de resultados en momentos preestablecidos.
- Modalidad por programa que corresponde a las gestiones organizativas en las que la modalidad operativa se emplea esencialmente para coordinar y articular recursos gestionados mediante la modalidad por proyecto.

A continuación, se citan sus pasos e indican los formularios correspondientes:

Paso 5.1. Decidir si la MMG se referirá a la organización real o a la deseable, llenado del formulario MMG1:

- Matriz MG real: si refleja la situación que se observa en la práctica, con independencia de lo que las normas vigentes o los criterios técnicos establezcan.
- Matriz MG deseable: referida a una propuesta de reforma institucional, o bien de creación de una nueva institución o parte de esta. En tales casos, habrá que basarse en criterios y valores organizacionales y técnicos referidos a lo que se considere deseable.

Paso 5.2. Clasificar los procesos de gestión, llenado del formulario MMG1:

- a) Clasificar los procesos a fin de estimar de manera confiable los recursos asignados.
- b) Clasificar los procesos de gestión según las categorías programáticas de las que obtengan los recursos.
- c) Clasificar los procesos según sus resultados sean internos, externos y organizacionales, con una letra I, E u O en la columna “Tipo”.

Paso 5.3. Estimar la asignación de recursos según procesos, llenado del formulario MMG1: Tomar como base la asignación presupuestaria. En caso de que no cuente con informaciones más precisas, realizar una distribución estimativa de los recursos.

- a) Registrar en la columna “Presupuesto” del formulario MMG1 el total del presupuesto de cada categoría programática.
- b) Estimar los porcentajes en que se distribuye según procesos de gestión.

Paso 5.4. Clasificar los procesos de gestión según modalidades y estimar los recursos, llenado del Formulario MMG1:

- a) Registrar, para cada uno de los procesos de gestión, las modalidades mediante las cuales se los realiza.
- b) Efectuar una estimación del porcentaje de los recursos que se utilizan (o asignan, según el tipo de análisis que se esté realizando) según cada modalidad.
- c) Calcular las proporciones de los recursos presupuestarios, previamente identificados para cada proceso, que resultan en cada modalidad de gestión.
- d) Registrar las observaciones que justifiquen la clasificación de procesos según modalidades de gestión y la estimación de recursos. El registro de las observaciones debe ser sintético pero suficiente para identificar el criterio seguido y orientar las correcciones y ajustes futuros si fuera necesario.

Paso 5.5. Calcular las proporciones de los recursos según categorías programáticas y totales que resultan según modalidades de gestión llenado del Formulario MMG1: Calcular los subtotales de las categorías programáticas y en el total general, los totales de recursos resultantes según modalidades de gestión y las proporciones correspondientes. Normalmente, las categorías del presupuesto suelen hallarse discriminadas en cuanto a si los productos generados son externos o internos. Si así no fuere, realice el cálculo tomando en cuenta la clasificación de procesos de gestión realizada en la columna "Tipo".

Paso 5.6. Transcribir la información resumen en el cuadro de análisis de la orientación de la gestión, llenado del Formulario MMG2:

- a) Registrar la información resumen obtenida en la matriz MG en el formulario MMG2 "Análisis de la orientación de la gestión".
- b) Si las categorías programáticas del presupuesto o la fuente disponible para la estimación de los recursos han permitido identificar la distribución de los recursos según correspondan a procesos de producción externa e interna, la información puede transcribirse directamente del formulario MMG1 al MMG2. En cambio, si, dentro de una misma categoría programática, hubieran procesos de gestión internos y externos, habrá que realizar los cálculos correspondientes para identificar las proporciones de recursos de gestión interna o externa.
- c) Registrar en la columna correspondiente modalidad operativa (Orientación procesos) los datos disponibles en el formulario MMG1 y, en la modalidad resultados "programa + proyecto" los datos provenientes del formulario MMG1.
- d) Realizar lo propio para los valores totales.

Paso 5.7. Registrar la orientación de la gestión en el gráfico, llenado planilla MMG2: registrar los porcentajes del total de las gestiones (provenientes del formulario MMG1) en las celdas correspondientes la parte "Resumen" del formulario MMG.2.

Paso 5.8. Analizar la orientación resultante: analizar la ubicación de los datos en los cuadrantes de la Matriz de orientación de la gestión (proceso de gestión interna y externa):

Si el punto se encuentra cerca del ángulo superior derecho del cuadro, que corresponde a alta proporción de asignación de los recursos a la modalidad operativa tanto en la producción externa como interna, significa que el modelo organizativo tiene una orientación a procesos, con las características de rutina y rigidez que les son inherentes, y también con las posibilidades de estandarización y eficiencia que este tipo de organizaciones puede tener.

Si el punto se encuentra cercano al ángulo inferior izquierdo del cuadro, significa que la organización se encuentra más orientada a resultados en cuanto al criterio de asignación de los recursos, ya que las modalidades de asignación de dichos recursos, por tratarse de proyectos, parten de los resultados, identifican los productos y, a partir de estos, las actividades correspondientes en los procesos de gestión.

Parte IV: Identificación de problemas institucionales

Estos análisis se enfocan en tres instrumentos: la Matriz de Efectividad Sostenible, la Matriz de Eficacia Viable, la Matriz de Desempeño Institucional (Hintze, 2004b). La primera permite realizar una evaluación estratégica, mientras que los restantes, un análisis de tipo operativo.

Para hacer un control o una evaluación, es necesario disponer de datos e información, por esta razón, primero es necesario contar con indicadores de evaluación y un tablero de control de gestión.

PASO 6. Realizar la Matriz de Efectividad Sostenible

Los criterios básicos de evaluación de la efectividad sostenible son los siguientes: la Efectividad, entendida como la medida en que se logran los **objetivos finales** que justificaron la asignación de recursos, estos logros son los efectos, los efectos inmediatos son los impactos; y la Sostenibilidad, entendida como la medida en que los efectos logrados continúan una vez finalizada la asignación de recursos.

La Matriz de Efectividad Sostenible permite evaluar la situación analizada según los resultados se hallen ubicados en alguna de las cuatro siguientes situaciones:

Efectividad No Sostenible: logros de efectos e impactos inmediatos o bien de corto plazo que tenderán a desaparecer apenas deje de asignarse recursos para su logro y mantenimiento. Es un criterio muy frecuente de asignación de los recursos públicos, cuyas razones pueden originarse en distintos criterios y motivaciones, desde razones de urgencia e importancia impostergable, hasta soluciones de compromiso de intereses de actores u oportunismo político.

Fracaso en la Asignación de Recursos: asignación de recursos sin logro mínimo aceptable de efectos inmediatos o de corto plazo ni tampoco de capacidades que permitan hacerlo en el futuro.

Desarrollo de Capacidad: logros inmediatos o bien en el corto plazo de capacidades para producir efectos e impactos en el futuro, pero no logro de dichos efectos e impactos. Son asignaciones de recursos del tipo inversión por única vez, cuya finalidad principal no es tanto la producción de efectos o impactos sino la creación de la capacidad para producirlos.

Efectividad Sostenible: logros de efectos e impactos inmediatos o bien de corto plazo que se mantendrán luego de que deje de asignarse recursos para su logro y mantenimiento por haberse logrado el desarrollo de capacidad de manera inmediata.

PASO 7. Realizar la Matriz de Eficacia Viable (evaluación operativa)

La efectividad (eficacia estratégica) y la sostenibilidad (expectativa de eficacia futura), en el plano operativo pueden expresarse en términos de la eficacia en el logro de productos concretos desde el inicio de los planes y el pronóstico de culminación exitosa de los mismos. La Matriz de Eficacia Viable es útil para las evaluaciones de medio término, pues se refieren al mismo tiempo a lo que se ha logrado hasta el momento y a cuál es la viabilidad que se atribuye a que el contrato se culminará efectivamente.

La Matriz de Eficacia Viable permite evaluar la situación analizada según los resultados se hallen ubicados en alguna de las cuatro situaciones siguientes:

- ✓ Pronóstico pesimista: ha habido logros en el paso, pero se cree que no continuarán.
- ✓ Alerta: no se han logrado las metas ni se cree que ello ocurra en el futuro.
- ✓ Normalidad: se han logrado las metas y se cree que ello seguirá ocurriendo.
- ✓ Pronóstico optimista: aún no se han logrado las metas, pero se pronostica el logro futuro.

En el medio término se puede agregar y consolidar información según criterios significativos para la finalidad de evaluación que se persiga. Sin perjuicio de otros, tres son particularmente útiles desde el punto de vista de la toma de decisiones: el funcional o de objetivos, el de asignación de responsabilidades y el de agenda de prioridades.

El criterio funcional se basa en el hecho de que la gestión del valor se realiza, en el interior de las organizaciones, mediante tres tipos de producciones: la externa (metas que se orientan a producir los productos con los que se trata de cumplir los objetivos institucionales y, por lo tanto, están destinados a los usuarios finales), la organizacional (metas que se refieren a la propia creación y transformación institucional) y, finalmente, la interna (metas que tienen que ver con la autoadministración y mantenimiento institucional, también llamadas “funciones de apoyo”).

Naturalmente, en cada momento hay una ecuación compatible con la sobrevivencia organizacional, sin embargo, no se debe perder de vista la relación con la producción de valor versus la gestión de apoyo. Este criterio permite clasificar todo lo que se hace en las organizaciones (en consecuencia, todas las metas y los logros) y es altamente significativo respecto de la producción de valor. En consecuencia, no solo es importante saber cuántos recursos se insumen según estos fines sino, también, cuál es el grado de eficacia y viabilidad desde el punto de vista funcional.

El criterio de asignación de responsabilidades consolida la información según el “quién”, es decir, según la manera en que se ha asignado la responsabilidad sobre la que pueden rendirse o exigirse cuentas. Al medio término, algunas unidades se encuentran en situación de normalidad, pero otras parecen estar en problemas y, en el momento sólo prometen logros futuros.

Las prioridades de agenda conforman un tercer criterio de análisis de la información sobre metas físicas. El concepto de “agenda” se refiere a la selección de cuestiones sobre las que pueden ser necesario tomar decisiones, o sea, temas esenciales que hay que monitorear ya sea porque son urgentes, importantes, por el beneficio que acarrearán o bien por el perjuicio que causarían situaciones no deseadas al respecto.

PASO 8: Realizar la Matriz de Eficacia y Eficiencia (evaluación operativa)

La relación entre Eficacia y Eficiencia es uno de los criterios probablemente más inclusivos en la evaluación institucional porque incluye en un mismo análisis la evaluación “hacia fuera” (lo que se logra, es decir, los resultados) y la evaluación “hacia dentro” (el uso de los recursos, es decir, los procesos) y todo ello tanto en el plano estratégico (los fines últimos) como en el operativo (los productos inmediatos).

El análisis y evaluación de la efectividad que consideramos al principio sostenible se refiere “al afuera” de las organizaciones, mientras que, en el plano operativo, la eficacia y la viabilidad se refieren “al adentro”. La Matriz de Eficacia y Eficiencia permite evaluar la situación analizada según los resultados se hallen ubicados en alguna de las siguientes situaciones:

Eficacismo (cuadrante superior izquierdo): casos en los que se logran los fines a costa de muy baja eficiencia. Son circunstancias en las que “no importa el costo”, puesto

que los logros son tan importantes que no pueden dejarse de obtener por consideraciones relativas a los recursos. Es un patrón decisorio que incluye naturalmente valores y legitimidad.

Eficientismo (cuadrante inferior derecho): casos de uso muy eficiente de los recursos, pero sin logros significativos. Es el aprovechamiento de recursos, considerado como valor prevaleciente. Sin duda, la eficiencia es uno de los requisitos de la competitividad y, por lo tanto, es una regla de oro en las situaciones en las que la sobrevivencia o la situación relativa de los actores está determinada por la competencia, como ocurre en los mercados, la política o la guerra⁶.

También se puede plantear el análisis de la Eficacia y la Eficiencia planificadas versus logradas.

Parte V: Evaluación Institucional

PASO 9. Evaluación de Resultados de gestión

Paso 9.1. Identificar la finalidad de la evaluación: determinar si se realizará una evaluación de resultados o de efectos. Las evaluaciones de resultados consisten en analizar qué consecuencias directas han producido los productos físicos (bienes o servicios) logrados mediante determinadas asignaciones de recursos, mientras que las evaluaciones de efectos se refieren a lo indirecto o “intermediado”, es decir, a las consecuencias de los resultados. Los efectos son, por definición, mediatos, aunque no necesariamente en cuanto al tiempo, pues hay efectos que se producen en plazos muy cortos y por eso se llaman “impactos”. Las evaluaciones de resultados suelen ser mucho más concretas y operativas que las de efectos y usan distintas herramientas.

Paso 9.2. Identificar el objeto de evaluación: el objeto de evaluación generalmente es la asignación de recursos para el logro de determinados productos para determinados usuarios. Esta relación debe ser identificada como “unidades de gestión de recursos” o las UGR. Las cuatro características distintivas indispensables para identificar una UGR son las siguientes:

⁶ La realidad es que no hay estándares para todas las actividades, de manera que el criterio que predomina en la cultura suele ser la principal fuerza que inclina la balanza en uno u otro sentido: en las culturas organizacionales eficacistas, se tiende a valorar el logro de resultados y despreciar el ahorro de recursos, al contrario que en las eficientistas.

- Identificación de los recursos previstos y los utilizados.
- Identificación de los productos a lograr y los logrados con los recursos en términos de cantidades de bienes o servicios.
- Identificación de los usuarios concretos a que deberían alcanzarse y los alcanzados con los productos.
- Identificación de los responsables.

Paso 9.3. Seleccionar los indicadores de evaluación según usuario: las mismas acciones producen resultados y efectos diferentes para diferentes usuarios, si existen muchos usuarios, se debe repetir el trabajo de análisis. El formulario EDR-1.1.1 se refiere a las dos etapas básicas de todo proceso de evaluación: la línea de base o situación inicial y la evaluación de resultados propiamente dicha, que es la comparación entre una situación posterior y la inicial. Los indicadores que se utilizarán para establecer la situación inicial deberán ser exactamente los mismos con que se analice la final.

Paso 9.4. Realizar la descripción de la línea de base según usuario: la descripción del estado debe referirse al promedio o identificar el repertorio de situaciones diferentes encontradas.

Paso 9.5. Realizar la evaluación de resultados según usuario: la evaluación de resultados debe hacerse una vez que ha pasado el tiempo necesario para ver si los resultados se han producido o no. La evaluación de efectividad se refiere a lo que se ha obtenido como resultados durante y hasta el momento en que haya finalizado la asignación de los recursos. Todo logro que se mantenga luego de la asignación de recursos se contabiliza como sostenibilidad.

Los aspectos que se deben considerar en las operaciones para la evaluación:

- a) Evaluar la efectividad en cuanto al logro de resultados: para cada uno de los indicadores, realizar una calificación de la medida en que se han logrado los resultados respecto de la situación descrita en la línea de base. Se utiliza, generalmente, una escala normalizada de calificación de efectividad y sostenibilidad, que permite referenciar a una escala común una serie de situaciones heterogéneas que se describen respecto de cada indicador.
- b) Evaluar la sostenibilidad esperada o lograda: puede realizarse desde dos perspectivas, la sostenibilidad esperada o la efectivamente lograda. En el primer caso, se trata de un pronóstico sobre la medida en que los logros de resultados obtenidos hasta el momento del fin de la asignación de recursos se mantendrán en el tiempo. Este tipo de evaluaciones se

realizan por lo general al finalizar proyectos o programas. El segundo caso se refiere a las evaluaciones realizadas tiempo más tarde, cuando se puede constatar la medida en que los resultados se han mantenido realmente a lo largo del tiempo. Primero debe establecerse el plazo de evaluación de sostenibilidad. Este plazo debe ser el mismo para toda la UGR.

- c) Realizar la evaluación de satisfacción de usuarios: es una información complementaria de la evaluación de efectividad y sostenibilidad. Se trata de la medida en que los usuarios se hallen satisfechos con lo que se ha logrado, más allá de que sea poco o mucho. Para ello puede emplearse una serie muy amplia de técnicas y métodos, tales como entrevistas, grupos focales, encuestas y otros. Las informaciones pueden ser resumidas de manera cualitativa en una descripción de los principales aspectos negativos y positivos observados y de manera cuantitativa en una estimación o verificación, según el caso, de las proporciones de usuarios que se hallen en los diferentes tramos de una escala de satisfacción cuyos extremos pueden ir desde muy satisfecho a muy insatisfecho.

Repetir las operaciones para cada usuario identificado en cada UGR.

Paso 9.6. Elaborar la evaluación de resultados para cada usuario:

- a) Registrar los efectos y tipos de efectos analizados y los valores promedio de calificación según efectos obtenidos en el instrumento.
- b) Identificar y registrar los pesos que se asignarán en la evaluación a los tipos de efectos y efectos principales, lo cual implica una decisión estratégica en cuanto a la evaluación, pues significa identificar ponderadores según la prioridad política que se le asigne a los diferentes tipos de efectos. Si esta decisión ha sido tomada previamente, se tratará sólo de registrar los pesos, que serán los ponderadores. Si así no fuera, las dos opciones disponibles son el registro explícito de pesos a título de hipótesis de trabajo o bien la ponderación igualitaria (la no ponderación).
- c) Obtener los puntajes promedio de efectividad y sostenibilidad para cada relación indicador/usuario, según efecto, tipo de efecto y total.

Paso 9.7. Elaborar la evaluación de resultados de la UGR (Unidad de Gestión de Recursos) completa: obtener el puntaje total de la UGR para el usuario, de manera análoga.

Paso 9.8. Graficar la evaluación resultante en términos de la Matriz de Efectividad Sostenible: el cuadrante superior izquierdo representa la situación más deseable mientras que el inferior izquierdo, la menos deseable; los cuadrantes restantes muestran orientaciones hacia la efectividad en detrimento de la sostenibilidad, y viceversa.

PASO 10. Evaluación de las estructuras organizativas

Las evaluaciones organizativas pueden referirse al qué, es decir, lo que las organizaciones producen; al cómo, es decir, la forma en que lo producen; o al con qué, o sea la organización misma (Hintze, 2005d).

Es posible realizar evaluaciones organizativas desde aproximaciones cualitativas o “blandas” y también cuantitativas o “duras”. Las aproximaciones cualitativas suelen incluir criterios tales como la adecuación de las organizaciones a las políticas y los objetivos perseguidos, la filosofía de su diseño organizativo y otros aspectos, mientras que las cuantitativas, en cambio, suelen tomar en cuenta relaciones técnicas, tales como la adecuación de características de los organigramas con respecto al tamaño de las plantas de puestos y otros.

Toda evaluación, tanto cualitativa como cuantitativa, implica comparaciones con los patrones de referencia que se consideren deseables. Por lo tanto, las evaluaciones, aún las “duras” no son neutras sino ideológicas: toda vez que incorporan algún criterio de valor. Las herramientas de evaluación, en consecuencia, deben hacer explícitos tanto los aspectos técnicos como los valorativos o ideológicos.

A continuación, se citan sus pasos y se indican los formularios correspondientes:

Paso 10.1. Identificar el objeto de evaluación y el patrón de comparación, llenado del Formulario EEO1:

- a) Determinar si se evaluará la estructura organizativa real, la formal o un proyecto de estructura (una estructura que se considere deseable).
- b) Determinar el patrón de comparación con el que se contrastará la situación analizada, según lo que desee evaluar. El patrón de comparación podrá ser empírico (situaciones concretas y observables), técnico (criterios e indicadores obtenidos del conocimiento organizacional) o político (basado en criterios valorativos aceptados como válidos).
- c) Identificar el o los tipos de evaluación que deba realizar y registrarlos en el encabezado del formulario EEO1 (Registro de indicadores de estructura organizativa).

Paso 10.2. Obtener los datos de la situación por analizar, llenado del Formulario EEO1:

Los datos necesarios se refieren a la estructura (unidades organizativas) y a la microestructura (planta de puestos de trabajo).

- a) Obtener información sobre la cantidad de unidades organizativas según nivel jerárquico; este dato se hallará disponible en la Clasificación de las unidades o en el Manual de Organización (formularios de configuración de unidades organizativas del registro o del Manual de Organización –DEO3 o MO1).
- b) Registrar estos datos en las celdas correspondientes a la columna “Cantidad” en el bloque “Situación Analizada” del formulario EEO1.
- c) Obtener información sobre la planta de puestos de trabajo existente en el ámbito de la estructura analizada. Si se trata de una estructura formal, este dato surgirá del presupuesto, si se trata de una real, se obtendrá de los puestos de trabajo efectivamente existentes en la realidad (puestos ocupados). Si dispone de un Manual de Organización, este dato surgirá del total de puestos de la planta.
- d) Registrar el dato en la celda “Microestructura–Cantidad de puestos” del formulario EEO1.

Paso 10.3. Obtener los datos del patrón de comparación, llenado del Formulario EEO1:

- a) Registrar en el bloque “Patrón de comparación” del formulario EEO1 los datos equivalentes a los registrados en el paso anterior.
- b) Calcular en el bloque de la derecha “Diferencias (respecto del patrón de comparación)” las diferencias correspondientes.

Paso 10.4. Analizar la información consolidada de la estructura organizativa, Formulario EEO1: el primer bloque de gráficos que figura el formulario EEO1 contiene información comparativa consolidada entre el patrón y la situación analizada. La información presentada en los primeros dos gráficos consiste en datos (cantidades de puestos de trabajo de la planta y cantidad de unidades organizativas del organigrama). El segundo bloque contiene indicadores del nivel jerárquico promedio de las unidades organizativas y promedio de puestos por unidad, surgidos de operaciones matemáticas de los datos. Los dos gráficos de la derecha muestran las diferencias entre la situación analizada y el patrón de comparación.

Paso 10.5. Analizar la información según nivel jerárquico, Formulario EEO1: en la parte inferior del instrumento de registro EEO1 se grafican a) el dato referido a las cantidades de unidades según niveles jerárquicos y b) el Indicador de Proporciones Jerárquicas (IPJ) que toma en cuenta el número promedio de unidades organizativas de cada nivel jerárquico por cada una de las unidades del nivel inmediatamente superior. Cuando el IPJ es bajo en la

cúspide organizativa y mayor en los niveles inferiores, habrá pocos altos directivos, más jefes intermedios y una cantidad mayor de jefes de nivel inferior. En tales casos, la distribución del IPJ mostrará una forma triangular.

Paso 10.6. Evaluar la situación analizada respecto del patrón de comparación elegido, Formulario EEO2: la EEO2 “Matriz de evaluación de estructura organizativa” (Evaluación EEO2-Nro. 2), consiste en dos matrices, “Tamaño organizativo” y “Jerarquización del organigrama”. Ambas matrices tienen dos dimensiones: la dimensión horizontal se refiere a la cantidad de puestos de trabajo de la planta, y la dimensión vertical, en la matriz de la izquierda, se refiere la cantidad de unidades organizativas del organigrama, mientras que, en la de la derecha, a su nivel jerárquico. Ambas matrices tienen cuatro cuadrantes. El punto central de cada matriz representa los valores del patrón de comparación (PC) que se haya seleccionado, por consiguiente, los valores de las escalas se representan en porcentajes de diferencias respecto del patrón de comparación en cada una de las respectivas dimensiones. Las dos matrices comparten la dimensión horizontal, que representa el porcentaje de variación de la cantidad de puestos de trabajo entre el patrón de comparación y la situación.

Matriz de tamaño organizativo:

Crecimiento organizativo (cuadrante superior derecho): casos en los que se incrementa tanto la cantidad de unidades del organigrama como la planta de puestos de trabajo de las estructuras evaluadas, en relación al patrón de comparación seleccionado.

Achicamiento organizativo (cuadrante inferior izquierdo): casos en que disminuyen, respecto del patrón de comparación, tanto el tamaño de los organigramas como de las plantas de puestos de las estructuras evaluadas.

Hipertrofia del organigrama (cuadrante superior izquierdo): casos en que se incrementa el tamaño de los organigramas en relación con las plantas de puestos.

Hipertrofia de la planta de puestos (cuadrante inferior derecho): casos en que disminuye el tamaño de los organigramas, pero aumenta el de las plantas de puestos.

Matriz de jerarquización del organigrama (MJO): la MJO refleja la dimensión “vertical”, referida a la medida en que el organigrama evaluado presenta jerarquización o desjerarquización respecto del patrón de comparación seleccionado (toda vez que la

dimensión horizontal, la variación de la planta de puestos de trabajo, no se ha modificado respecto de la matriz de la izquierda):

Jerarquización con incremento de planta (cuadrante superior derecho): casos en los que, en relación al patrón de comparación seleccionado, se incrementa tanto el nivel jerárquico promedio de las unidades que componen el organigrama como el tamaño de la planta de puestos de trabajo de las estructuras evaluadas.

Desjerarquización con achicamiento de planta (cuadrante inferior izquierdo): casos en que disminuyen, respecto del patrón de comparación, tanto el nivel jerárquico de los organigramas como el tamaño de las plantas de puestos de las estructuras evaluadas

Jerarquización con achicamiento de planta (cuadrante superior izquierdo): casos en que se incrementa el nivel jerárquico de los organigramas, pero se disminuye el tamaño de las plantas de puestos.

Desjerarquización con incremento de planta (cuadrante inferior derecho): casos en que disminuye el tamaño de los organigramas, pero aumenta el de las plantas de puestos.

- a) Identificar los datos del patrón de comparación seleccionado y de dos situaciones analizadas. en la parte inferior del instrumento EEO2 (Evaluación EEO2-Nro 2).
- b) Registrar los datos de la o las situaciones analizadas e identificar la ubicación del o los puntos correspondientes, que habrán quedado ubicados en algunos de los cuadrantes de ambas matrices, de lo cual surgirá la tendencia respecto del patrón de comparación.

Paso 10.7. Obtener los indicadores de otras organizaciones como patrones de comparación, llenado del Formulario EEO3:

- a) Obtener los datos y registrarlos en el instrumento EEO3 “Registro de valores de referencia de patrón de comparación”. Las comparaciones con otras organizaciones permiten establecer el “estado del arte”.
- b) Identificar las organizaciones que se utilizarán como patrón y obtener los datos básicos necesarios.
- c) Clasificar estimativamente las unidades organizativas según los niveles jerárquicos con los que se hayan clasificados los de la organización analizada.

- d) Registrar las cantidades de unidades organizativas, según niveles, de cada una de las distintas instituciones seleccionadas en la muestra.
- e) Registrar los datos de identificación de las organizaciones y la justificación de su inclusión en el patrón de comparación.
- f) Obtener los valores promedio para utilizar como patrón de comparación.

Paso 10.8. Realizar el análisis

PASO 11. Valoración de las unidades organizativas

La importancia de las unidades organizativas dentro de las organizaciones de las que forman parte depende de la medida en que su accionar pueda influir en el logro de los resultados institucionales (Hintze, 2005e).

Cuando la responsabilidad principal de las unidades organizativas es la producción de los productos institucionales (ya sean externos o internos), son unidades de gestión de producción, mientras que, cuando su principal responsabilidad se refiere a la toma de decisiones sobre la producción, pero esta no se halla a su cargo, son unidades de gestión estratégica. Finalmente, cuando comparten la responsabilidad sobre la producción y las decisiones, son unidades de conducción.

Las unidades cuya responsabilidad principal es la de conducción son las más importantes (es decir, poseen más valor). En cambio, el valor relativo de las unidades de gestión estratégica respecto de las unidades de gestión de producción depende del costo de oportunidad a corto y/o largo plazo (según el análisis que se haga), de su eventual mal desempeño. Tal costo relativo es bastante distinto según la naturaleza de las organizaciones. En aquellas en las que predomina la modalidad de gestión por procesos y funcionan en entornos poco cambiantes, las unidades organizativas de gestión de producción suelen ser las de mayor valor, mientras que, por el contrario, en las que la modalidad de gestión predominante es por resultados y operan en un entorno incierto, las unidades de gestión estratégica suelen ser las más importantes.

A continuación, se citan sus pasos e indican los formularios correspondientes:

Paso 11.1. Identificar la finalidad de la valoración, llenado del formulario VAL1 o VAL2: Determinar la finalidad de la valoración. La valoración de unidades puede realizarse con fines analíticos, cuando el análisis tiene que ver con estudios críticos. O con fines

administrativos, cuando se refiere a los procesos de administración de estructuras, el cual posee dos aplicaciones principales: a) las auditorías de estructuras y b) las clasificaciones de nuevas unidades o reclasificaciones de las existentes⁷.

Paso 11.2. Identificar el objeto de valoración, llenado del Formulario VAL1 o VAL2: si debe realizar la valoración de una única unidad de una organización, se emplea el instrumento VAL1 ("Valoración de unidad organizativa"), en el cual se pueden registrar los datos y justificaciones de cada unidad. Si debe realizar la valoración de una configuración completa se debe utilizar el instrumento VAL2 ("Valoración de configuración de unidades organizativas"), en el que se pueden registrar los datos de las diferentes unidades que componen áreas organizativas completas.

Paso 11.3. Obtener la descripción de la unidad organizativa a valorar, llenado del Formulario VAL1 o VAL2: obtener del Manual de Organización los datos para conocer los aspectos que serán objeto de valoración y que afectarán a la magnitud de la responsabilidad: las metas, recursos y autoridad.

Paso 11.4. Identificar el patrón de comparación a utilizar, llenado del Formulario VAL1 o VAL2: el patrón de comparación a emplear en la valoración se define por los valores máximos y mínimos de cada nivel jerárquico que se utilizarán como referencia. En patrón de valoración puede expresar a) una política en la materia, b) la situación existente en la actualidad en la organización o c) una situación de referencia que se considere comparable (si se trata de valorar unidades organizativas con la finalidad de asignar o recomendar su clasificación formal, el patrón de comparación deberá ser una política aprobada).

Paso 11.5. Registrar la valoración de la unidad, llenado del Formulario VAL1: el instrumento VAL1 permite el registro de cinco variables de valoración, compuestas, cada una de ellas, por dos indicadores. Todas las variables se refieren al grado de responsabilidad,

⁷ En las administraciones públicas, las valoraciones con finalidad de auditoría organizativa suelen ser parte de las responsabilidades de las áreas de control y evaluación centrales de reforma del Estado, función pública, contraloría y, en general, las que tienen a su cargo el control de la racionalidad técnica y administrativa del aparato burocrático. Las valoraciones con fines de clasificación o reclasificación se realizan cuando se crean unidades nuevas en los procesos de reorganización o cuando cambian las condiciones de las unidades y se considera necesario revisar la jerarquización de unidades existentes que suelen hallarse bajo la responsabilidad de quienes tengan atribución para aprobar formalmente las estructuras organizativas y la correspondiente jerarquización de las unidades que compongan sus organigramas. En ambos casos, se requiere realizar el proceso técnico de valoración de las unidades y luego la elaboración de los correspondientes dictámenes e informes.

comenzando por resultados y decisiones, en el caso de la variable 1 y terminando por sobre recursos humanos en la 5. Cada uno de los indicadores incluye una definición y una escala, convencionalmente establecida entre 0 y 10 puntos, el grado 1 de cada indicador debe describir características típicas de las unidades organizativas de menor valoración relativa en las organizaciones en el aspecto respectivo, y el grado 10 las de mayor. Las descripciones restantes describen grados intermedios. En las descripciones de las escalas se encuentra parte de los criterios de valoración utilizados. En las planillas, el principal criterio que diferencia los grados de la escala es la magnitud del perjuicio potencial para los resultados institucionales que el mal desempeño o déficit de capacidad de gestión de la unidad representaría para la organización.

Paso 11.6. Establecer los valores del patrón de comparación, llenado del Formulario

VAL1: la valoración de la unidad consiste en la comparación entre los valores que figuren en el patrón de comparación elegido y los puntajes que le haya asignado.

Paso 11.7. Registrar las valoraciones de configuraciones de estructuras, llenado del Formulario VAL2 y VAL3:

- a) Registrar el patrón de comparación: registrar en la columna “Patrón de comparación” los valores máximos y mínimos de cada nivel y, en cada una de las variables el peso correspondiente expresado en porcentajes.
- b) Registrar la configuración de unidades organizativas de la situación analizada. Registrar las unidades organizativas por valorar, según niveles jerárquicos, en la columna “Configuración de unidades”.
- c) Calificar las unidades según variables: registrar las calificaciones de cada unidad en cada indicador de las respectivas variables. (Se puede utilizar previamente una versión del instrumento VAL1 o bien registrarla directamente en el VAL2).
- d) Registrar los valores observados: registrar los valores máximo y mínimo que haya obtenido en cada nivel en las celdas correspondientes de las columnas “Máximo observado en el nivel” y “Mínimo observado en el nivel” a la derecha del instrumento
- e) Registrar las valoraciones resultantes.
- f) Registrar los datos para análisis de valoración.

- g) Registrar los valores del patrón de comparación en el instrumento VAL3 según figura en el cuadro de la izquierda.
- h) Registrar los valores de la configuración analizada obtenidos en el VAL2 en el cuadro central del instrumento VAL3 (nivel jerárquico, valores y cantidad de unidades).
- i) Registrar, en el cuadro de la derecha, el nivel jerárquico, denominaciones de las unidades y, para cada nivel jerárquico, las cantidades de unidades que, según el instrumento VAL2 se hallen subjerarquizadas (puntajes por debajo de los mínimos), dentro del rango, y sobrejerarquizadas (puntajes superiores a los máximos del patrón de comparación).

Paso 11.8. Elaborar el informe de valoración de unidades:

- a) Realizar un diagnóstico de la jerarquización de las unidades organizativas de un ámbito determinado. En este caso registrar las unidades del organigrama formal actual y del análisis surgirán los casos que se hallen fuera de del patrón de comparación considerado (se trate de una política u otra situación de referencia). Esta evaluación podrá referirse a la situación formal actual, a un proyecto de nueva estructura, a la comparación entre la situación actual y un proyecto, etcétera.
- b) Realizar la valoración puntual de una o más unidades organizativas determinadas con la finalidad que se requiera.

PASO 12. Realizar Matriz de Producción Externa deseable o proyecto.

La MPE es una descripción de contenidos e incluye los elementos esenciales para el análisis estratégico institucional, o sea, qué se hace o se debe hacer, con qué finalidad, para quiénes y con qué prioridades. Para convertir esta descripción en evaluación, debe agregarse el patrón de comparación, los cuales responden a 1) la misión formal, 2) la situación real, o 3) la situación deseable y/o el proyecto de programa u organización.

PASO 13. Efectuar las comparaciones. Las relaciones entre los tres elementos permiten las siguientes comparaciones:

- La comparación entre la MPE formal (correspondiente a la misión formal) y la deseable, permite una evaluación crítica de la normativa vigente, con vistas a reemplazarla o adecuarla.

- La comparación entre la MPE real y formal, es una evaluación de la adecuación o del desvío respecto de las políticas vigentes.
- La comparación entre la MPE real y deseable, es una evaluación del desempeño institucional respecto de patrones que se consideren adecuados.

PASO 14. Realizar conclusiones y recomendaciones: establecer las DEO, DAO, Descripción de Microestructura deseada o de proyecto, con el fin de obtener un parámetro de comparación.

PASO 15. Realizar la DEO deseable o de proyecto: a través de esta herramienta se tendrá un patrón de comparación.

Paso 15.1. Evaluar el organigrama, la división funcional del trabajo y la jerarquización de las unidades organizativas.

Paso 15.2. Evaluar la Matriz de Corresponsabilidades (PIC).

Paso 15.3. Evaluar de la asignación de recursos humanos y económicos a las distintas unidades organizativas, a las plantas puestos y a los puestos: según Hintze (1999b) existen algunas fallas tradicionales tanto en la asignación de responsabilidades como en la administración de los recursos humanos, y tres situaciones afectan especialmente a la responsabilización:

Superposiciones de responsabilidades: suelen manifestarse porque esta ha sido asignada a más de una unidad.

Vacíos de responsabilidad: los cuales no suelen manifestarse porque esta no haya sido asignada a ninguna unidad, sino por la multiplicación de las intervenciones (exceso en la responsabilización).

Responsabilidades incompletas: se presenta cuando no se ha incluido la totalidad de los tres componentes de la responsabilidad, como las metas a lograr, los recursos y la autoridad para hacerlo.

Todas estas situaciones serán “perversas” en la medida en que produzcan perjuicios y constituyan factores de criticidad organizacional.

También son tres los factores sustantivos al interior de las organizaciones relativos a la microestructura, al régimen de recursos humanos y al régimen salarial, evaluados en el contexto de disponibilidad de recursos presupuestarios y condiciones del mercado laboral. Estos tres tipos de congruencias o incongruencias (déficit) plantean situaciones que impactan en la capacidad institucional de producir valor.

Congruencia EO-RH (compatibilidad entre los perfiles de los puestos y los de sus ocupantes “compatibilidad puesto-persona”): los perfiles profesionales tienen que ver con cinco aspectos, uno relacionado con las tareas y las condiciones de trabajo en las que deben realizarse (las capacidades específicas), y cuatro no relacionados con las tareas (el nivel de formación, la polivalencia funcional, los valores y el cumplimiento de condiciones normativas y culturales). Las capacidades necesarias en los puestos de trabajo deben contrastarse con las de los ocupantes reales y potenciales.

Congruencia EO-RS (compatibilidad entre la estructura organizativa y el régimen salarial): el sistema de retribuciones salarial debe contemplar el valor que pueden producir y la criticidad de los mismos, el riesgo inherente de que se produzcan perjuicios en ellos.

Congruencia RH-RS (compatibilidad entre los regímenes salarial y de recursos humanos): los recursos humanos no solo tienen valor como tales dentro de las propias organizaciones y el mercado laboral que las circunda, sino que también por el hecho de que las personas son conscientes y sensibles de su propio valor. Por lo tanto, todas las organizaciones reconocen valor a sus recursos humanos con independencia de sus desempeños y del valor del trabajo que realizan.

Congruencia ORH frente al contexto: el mercado laboral y el presupuesto pueden ser considerados como “externos” a la gestión y como condicionantes de su dinámica. Tanto la disponibilidad de perfiles profesionales en el mercado laboral como el presupuesto pueden limitar la disponibilidad de recursos humanos. Frecuentemente, el presupuesto de gastos en personal incluye 1) fuertes restricciones al establecer la distribución de este gasto, incluso en cuanto a cantidades de cargos o personas que serán contratadas según niveles jerárquicos y modalidades de contratación (como personal permanente, contratado temporalmente, por obras y otros) y sus respectivos niveles salariales, y/o 2) restricciones en cuanto al congelamiento de vacantes y sus excepciones.

PASO 16. Metodología para la evaluación de la calidad de la gestión

Se repasan los procesos de producción internos y externos, cada uno puede analizarse desde un doble ángulo: en tanto procesos, según su criticidad, y, en tanto capacidad de gestión en el interior de las organizaciones, con relación al DCI para su adecuada ejecución. Para la evaluación, existen criterios duros (cuantitativos) y blandos (cualitativos).

La combinación entre criticidad de procesos y alto déficit de capacidad institucional es un déficit crítico de capacidad institucional o DCI crítico. Si se aplica una escala de evaluación de criticidad y otra de evaluación de déficit y se ponderan los déficits observados por la criticidad de los respectivos procesos a los que se refieren resultados obtenidos, puede realizarse una evaluación del grado de optimización de la gestión en los términos que se muestran en el cuadro de “Relación entre criticidad de los procesos y déficit de capacidad”.

Como se muestra en el Cuadro A.1, la situación óptima es aquella en la que los procesos no son críticos y el déficit de capacidad para manejarlos es bajo o inexistente. Desde tal perspectiva, las soluciones para el problema tienen dos dimensiones: bajar la criticidad de los procesos actuando sobre sus causas o aumentar la capacidad para manejarlos. Bajar la criticidad de los procesos significa lograr adecuada disponibilidad de recursos y establecer regímenes adecuados de estructuras, recursos humanos y salarios. En otras palabras, evitar que fallas en el diseño sean causas de perjuicios. Bajar la criticidad de los procesos es una cuestión de diseño y construcción organizativa en la que se evite la incongruencia en el diseño. Por otra parte, aumentar la capacidad institucional para manejar los procesos significa, en última instancia, administrar la congruencia, es decir, valorar adecuadamente el trabajo, el desempeño y las personas.

Aplicando los criterios antes mencionados, es posible plantear un esquema de evaluación de la capacidad institucional de la gestión del valor público para todos los procesos de una organización. Para clasificar los tipos de DCI, el Sistema TOP, adopta la misma clasificación sugerida por el SADCI, es decir:

- DCI relacionados con leyes, normas y, en general, “reglas de juego”.
- DCI relacionados con relaciones interinstitucionales.
- DCI relacionados con la estructura organizacional interna y distribución de funciones.
- DCI relacionados con la capacidad financiera y física de las agencias ejecutoras.
- DCI relacionados con políticas de personal y sistemas de recompensas.

- DCI relacionados con la capacidad individual de los participantes en las agencias involucradas en el proyecto.

Cuadro A.1: Relación entre criticidad de los procesos y déficit de capacidad institucional.

CRITICIDAD DE LOS PROCESOS	RELACIÓN ENTRE CRITICIDAD DE LOS PROCESOS Y DÉFICIT DE CAPACIDAD INSTITUCIONAL	
ALTA	Procesos críticos bajo control: procesos críticos para los que se dispone de adecuada capacidad institucional	Déficit crítico: procesos críticos para los que no se dispone de adecuada capacidad institucional SITUACIÓN PÉSIMA
BAJA	Capacidad institucional: procesos que se ha conseguido tornar no críticos y para los que hay adecuada capacidad institucional SITUACIÓN OPTIMA	Déficit no crítico: procesos no críticos para los que no se dispone de adecuada capacidad institucional
DÉFICIT CAPACIDAD INSTITUCIONAL	BAJA	ALTA

Por último, los siguientes son los pasos requeridos para determinar los DCI de acuerdo con el planteo de Hintze (2004, p. 60):

Paso 1. Identificar la situación institucional a evaluar y el patrón de comparación requerido: establecer si desea realizar la evaluación del déficit de capacidad institucional de una institución completa o de una parte. En cuanto al valor externo, el patrón de comparación

en el plano estratégico puede ser expresado en la matriz de producción externa (MPE) y, en cuanto al valor organizacional, en una matriz relativa al cambio organizacional (MCO).

Determinar si 1) su patrón de comparación estratégico en cuanto al valor externo u organizacional será la matriz que corresponde al presupuesto (matriz presupuestaria), o 2) deberá partir de una matriz deseable para la que no se cuenta con una formulación operativa equivalente a que se ha realizado mediante el proceso de formulación presupuestaria. En el primero de los casos se podrá partir de un nivel de concreción relativamente alto (el presupuesto y los proyectos de reforma adicionales que se hubieran formulado), de manera que, si se prescinde de la elaboración de las matrices PE y CO, estas se hallarán implícitas en tales documentos. En el segundo caso, en cambio, será preciso operacionalizar de alguna manera el patrón de comparación en términos suficientemente concretos.

Paso 2. Operacionalizar el patrón de comparación, llenado del formulario DCI 1: si el patrón de comparación empleado es el presupuesto, obtener los datos del mismo. Los productos, metas y recursos podrán hallarse destinados a tres finalidades posibles: a) producción de valor externo, b) producción de valor interno (consistente en servicios de apoyo a la producción de valor externo), c) producción de valor organizacional, consistente en productos organizacionales destinados a la mejora institucional, tales como incorporaciones de infraestructura, tecnología o recursos destinados a la producción, que conforman inversiones. Esta información debe ser registrada en el formulario DCI 1 “Patrón de comparación- Productos, metas y recursos”:

Registrar los productos externos mediante los cuales se espera generar el valor externo en el período respecto del cual se realizará la evaluación y las metas correspondientes.

Registrar las metas para cada producto según la información de que disponga o, en su defecto, estimarla.

Registrar los recursos disponibles y relacionarlos con los productos.

Paso 3: Identificar los procesos de gestión de la situación para analizar, llenado del Formulario DCI 2: el déficit de capacidad de institucional se materializa en la no generación de valor, pero se ocasiona en los procesos de gestión mediante los cuales se produce tal valor. Es preciso identificar los procesos hasta un nivel de detalle que resulta necesario según el grado de precisión con que se desee evaluar el DCI. El nivel más agregado posible es registrar

solo un proceso de gestión por producto externo, interno u organizacional. También se podrá desagregar los subprocesos en actividades, y así sucesivamente hasta llegar al nivel de tareas. Esta decisión depende del grado de precisión que se requiera. Sin embargo, es indispensable mantener el orden jerárquico que permita relacionar las tareas con los productos.

Paso 4. Realizar la calificación de la criticidad de los procesos de gestión, llenado del Formulario DCI 2: registrar para cada uno de los procesos de gestión, la calificación de su criticidad estimada según los criterios que figure en una escala de calificación de criticidad de procesos de gestión.

Paso 5. Realizar la calificación de los DCI según procesos de gestión, llenado Formulario DCI 2: registrar en el instrumento DCI 2 “Registro del déficit de capacidad institucional” la calificación del DCI de cada uno de los procesos. Al igual que en el paso anterior, aparecerán los puntajes promedio automáticamente si se usa el instrumento DCI 2 elaborado en la planilla Excel, de lo contrario, es necesario calcularlos.

Registrar las justificaciones de las razones por las que realizó cada calificación, esta información será utilizada más adelante. Observar que a la derecha aparecerá el puntaje DCI, que resulta del promedio de la criticidad del proceso y el déficit correspondiente.

Calificar los déficits de acuerdo a su puntaje en alto, medio y bajo en las columnas de la derecha del formulario.

Paso 6. Elaborar la Matriz de déficit de capacidad institucional, llenado Formulario DCI 2G: todos los datos del formulario DCI2 (salvo los textos de las justificaciones) pueden ser registrados, a los fines analíticos en la “Matriz de déficit de capacidad institucional”. A la izquierda de la matriz figura un *ranking* de los procesos ordenados de mayor a menor según su DCI. Intercalados entre los procesos se encuentran los valores promedio de DCI de los agrupamientos de procesos (en este caso categorías del presupuesto vigente) y el promedio general de la institución.

Los procesos cuyos valores de DCI se encuentran entre 6 y 10 puntos se hallan identificados en rojo, aquellos cuyos puntajes oscilan entre 4 y 6, en amarillo, y finalmente los puntajes inferiores, en verde. Tal calificación debe responder a las descripciones de las escalas que se usen. Si las mismas se cambiaran, es necesario adaptar los criterios de calificación correspondientes.

La distancia entre los procesos de alto DCI y el promedio de la institución indica claramente si se trata de un problema más o menos acotado o de una característica institucional generalizada. En términos generales, un funcionamiento institucional aceptable no debería presentar procesos en rojo.

Paso 7. Realizar la calificación de los DCI según factores y variables, llenado Formulario

DCI 3: para cada una de las variables y procesos, registrar una estimación del déficit según la escala empleada. Esta es la parte más compleja en la evaluación de DCI y debe ser realizada con la participación de evaluadores e informantes verdaderamente conocedores de las situaciones concretas.

Paso 8. Elaborar la Matriz de DCI según factores y variables, llenado Formulario DCI

3G: utilizar el instrumento DCI 3G “Matriz DCI según factores y variables”, transcribir los pesos y puntajes de cada variable y se obtendrá la representación gráfica del déficit según variable y una evaluación de la naturaleza de la criticidad según las dimensiones consideradas en la grilla de la derecha. En el ángulo superior derecho corresponde a la situación del déficit más crítico, mientras que el ángulo inferior izquierdo la menor criticidad detectada. Tal ángulo superior derecho equivale a la “luz roja de alerta”, que señala peligro y que indica que hay que tomar medidas a fin de lograr los objetivos y evitar perjuicios. El ángulo superior izquierdo indica predominio de criticidad organizacional, mientras que el inferior derecho, predominio de la criticidad del factor humano. Las estrategias de reforma institucional serán muy diferentes según predomine uno u otro de estos déficits.

Paso 9. Elaborar el Plan de mejora de DCI según factores, llenado Formularios 4.1 y

4.2: Ordenar los procesos de mayor a menor DCI (según el *ranking* elaborado en la matriz DCI 2G). Comenzando por los procesos de mayor déficit, y hasta el punto que se considere conveniente entre los de déficit medio, registre el puntaje del factor y una descripción lo más detallada posible de las causas del déficit. Si se desea realizar un análisis más preciso, se puede evaluar directamente a cada una de las variables los mismos incluyen.

Registrar en la columna de la derecha las posibles acciones de mejora que sugiere tomar en cuenta en un plan de mejora y fortalecimiento institucional. Los planes de mejora deben ser formulados tomando como insumo esta información final a la que usted acaba de arribar. La elaboración del plan de mejora requiere de ciertos pasos lógicos que se incluyen en una metodología complementaria de la que figura en la presente guía, y cuyos alcances excede.

Este abordaje metodológico propuesto por Hintze, constituido por una secuencia de pasos sistematizados a partir de la aplicación ordenada de un set formularios, permite claramente, identificar acciones de mejora a partir de instancias de evaluación organizacional detalladas incluyendo aspectos cuantitativos como cualitativos.

CAPÍTULO IV. Relevamiento de la unidad de análisis

En el capítulo anterior, se identificó y describió en detalle la herramienta metodológica utilizada para el análisis de capacidad institucional. En el presente capítulo, primero se presenta la unidad de análisis a la cual se aplicará la referida metodología, y luego se lleva adelante la tarea de recolección de información para el período de estudio seleccionado, el año 2021.

4.1 Descripción de la unidad de análisis

Antecedentes institucionales El Instituto de Ayuda Financiera para Pago de Retiros y Pensiones Militares (IAFPRPM, y, de aquí en adelante, se referirá a él también como “el Instituto”) encuentra su primer antecedente de creación en el Decreto Ley N.º 13.641, de mayo de 1946, y su ratificación, dando fuerza de ley, a través de la Ley N.º 12.913 de ese mismo año. En ellas se asignaba la fecha de iniciación de las actividades a partir del 1.º de enero de 1947, con la misión de “... abonar los retiros y pensiones que se acuerden con arreglo a las leyes orgánicas del Ejército, la Armada y la Aeronáutica...”. En el año 1983, esta norma es modificada por la Ley N.º 22.919, que establece nuevas pautas para el funcionamiento del Instituto e instaura su condición de entidad autárquica con personería jurídica e individualidad financiera. Desde entonces, el Instituto, se constituyó como un organismo específico dedicado al pago de los beneficios previsionales militares y a la consolidación de las reservas necesarias, mediante un sistema de capitalización. En este marco se precisó su misión, visión, funciones y responsabilidades, con el objeto de establecer un punto de partida que le permitiera avanzar con la finalidad para la cual fue creado.

El 19 de setiembre de 1983, se sancionó la Ley N.º 22919, conocida como Ley del IAFPRPM, que establece en su artículo 2 la misión del Instituto:

a) Contribuir con el Estado a la financiación de los haberes de retiro, indemnizatorios y de pensión, correspondientes a los beneficiarios.

b) Liquidar y abonar los haberes mencionados, correspondientes a los beneficiarios y a los no beneficiarios, con arreglo a la ley para el personal militar, la presente ley, y sus reglamentaciones.

El artículo 4.º define como beneficiario al personal militar del cuadro permanente de las Fuerzas Armadas en actividad, el procedente de ese cuadro que goce de un haber de retiro o indemnizatorio, el que presta servicios militares en situación de retiro, y el personal del cuadro de la reserva incorporada (excepto conscriptos), así como sus pensionistas con arreglo a lo establecido en el inciso a) del artículo 10.

Es beneficiario del Instituto (artículo 5.º) el personal que, procedente del cuadro permanente de las Fuerzas Armadas, goce de un haber de retiro o indemnizatorio a partir del 1 de enero de 1947, y sus pensionistas.

Asimismo, el artículo 26 de dicha ley faculta al Instituto a otorgar créditos hipotecarios a favor del personal militar. En este marco, el IAFPRPM ha desarrollado un conjunto de líneas de créditos hipotecarios con el doble objetivo de facilitar el acceso a la vivienda propia al personal militar en actividad, retirados y pensionistas e implementar alternativas de inversión para cumplimentar su misión de capitalizar reservas.

Actualmente, en el caso de los juicios previsionales contra el Estado Nacional entablados por personal militar retirado o sus pensionistas, cabe señalar que el IAFPRPM no forma parte de estos; sin embargo, su función previsional le asigna el carácter de agente de pago, lo que implica liquidar y pagar las sentencias respectivas.

El Decreto N° 1628/2007 modificó su Carta Orgánica estableciendo un nuevo criterio para la conformación del Directorio: un miembro será designado en representación del Ministerio de Defensa, quien ejercerá la presidencia del Directorio; tres miembros serán propuestos por el Jefe del Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas Armadas quienes representarán a cada una de las Fuerzas Armadas, un miembro será propuesto por el Ministro de Economía y Finanzas Públicas y un miembro será propuesto por el Ministro de Trabajo, Empleo y Seguridad Social.

Esta decisión se fundamenta (como señala el citado decreto en sus considerandos) en que "... resulta adecuado que la administración del INSTITUTO DE AYUDA FINANCIERA PARA PAGO DE RETIROS Y PENSIONES MILITARES funcione coordinadamente a través de una representación colegiada en la que tengan adecuada participación los diversos organismos con competencia en las materias propias de la mencionada entidad". Asimismo, que "... en virtud de las competencias legalmente asignadas al MINISTERIO DE DEFENSA, al MINISTERIO DE ECONOMIA Y PRODUCCION y al MINISTERIO DE TRABAJO, EMPLEO Y SEGURIDAD SOCIAL, deviene conveniente que representantes de tales organismos integren el Directorio del Instituto".

Visión⁸

La visión del Instituto es garantizar la sustentabilidad intertemporal, a través de una gestión basada en el fortalecimiento continuo de la capacidad institucionales en sus diferentes niveles⁹ y componentes¹⁰. Que sea un organismo reconocido por sus buenas prácticas profesionales, transparencia, eficacia y eficiencia. Es decir, ser identificado como un establecimiento ágil, con capacidad para formular e implementar las políticas públicas en el ámbito de sus funciones.

Valores institucionales¹¹

- RESPONSABILIDAD en la ejecución de las tareas
- EFICIENCIA en el pago de retiros y pensiones
- PROFESIONALISMO en la realización del trabajo diario.
- PRUDENCIA al momento de realizar las inversiones.

⁸ Resolución IAF: "RESFC-2017-11105-APN-DIR#IAF" - PLAN ESTRATEGICO 2017-2021

⁹ Grindle (2008) establece cinco dimensiones, en las cuales analiza los recursos humanos dentro de la organización, la organización misma, el conjunto de las organizaciones con las cuales se relaciona para funcionar, el contexto institucional del sector público, y el entorno político, económico y social dentro del que se encuentra el sector público.

¹⁰ Rosas Huerta (2008) reconoce dos subcomponentes de la capacidad institucional del Estado: administrativa y política.

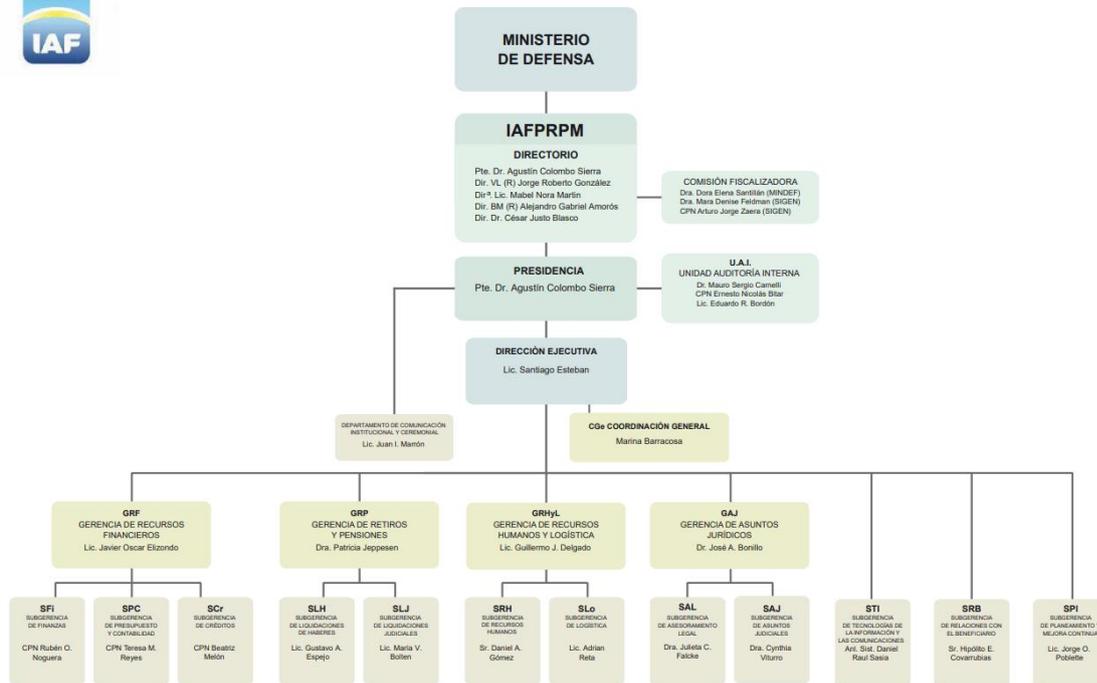
¹¹ Resolución IAF: "RESFC-2017-11105-APN-DIR#IAF" - PLAN ESTRATEGICO 2017-2021.

- TRANSPARENCIA en la administración de los fondos, a partir de determinar una estrategia de crecimiento sólido y sostenible que permita el pago inter-temporal de los beneficios previsionales.

Estructura organizativa

El gobierno del Instituto se localiza en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y es el encargado de llevar adelante su gestión, para ello cuenta con un Directorio que tiene diversas atribuciones. Su administración se ejerce a través de un órgano colegiado, cuya representación se compone de la siguiente manera: un miembro designado en representación del Ministerio de Defensa, quien ejerce la presidencia del Directorio; tres miembros propuestos por el Jefe del Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas Armadas quienes representan a cada una de las Fuerzas Armadas, un miembro propuesto por el Ministro de Economía y un miembro propuesto por el Ministro de Trabajo, Empleo y Seguridad Social. Los miembros del Directorio tienen una duración de 2 años en sus funciones, pudiendo ser nombrados, por única vez, para un nuevo período. La presidencia del Directorio recae en el representante del Ministerio de Defensa. El presidente del Directorio dirige las actividades administrativas del Instituto a través de una Dirección Ejecutiva que cuenta con cuatro Gerencias para realizar todas las actividades que le competen. A su vez, de cada Gerencia se desprenden Subgerencias. Además, existen tres Subgerencias que dependen directamente de la Presidencia. El Instituto cuenta actualmente con un personal que comprende un total de 555 agentes, compuesto por 160 empleados de planta permanente y 395 empleados en modalidad no permanente.

Organigrama



Fuente: Dirección URL <www.argentina.gov.ar/iaf/institucional/estructura-organica>

Características del sistema de gestión del IAFPRM

Respecto al sistema de gestión, se resolvió tener como referencia conceptual el Modelo de Excelencia del Premio Nacional a la Calidad Sector Público y operativizar la implementación de la ISO 9001:2008 para la definición y gestión de los procesos estratégicos, operativos y de apoyo. El alcance del Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) y el Mapa de Procesos ha estado en permanente evolución, ya que se han ido incorporando procesos hasta completar todos los procesos en el año 2020. Desde el año 2011 hasta la fecha, se ha certificado con el IRAM el cumplimiento de los requisitos de las Normas ISO 9001:2008 y la ISO 9001:2015. Cada año, el SGC es evaluado en dos auditorías, una interna y otra externa. Además, la Unidad de Auditoría Interna (UAI) controla todos los procesos considerando la planificación de los procesos y los procedimientos alineados con las normas respectivas. Trimestralmente, todos los procesos informan a la Coordinación de Calidad respecto al cumplimiento de los objetivos estratégicos, los objetivos anuales de cada proceso en relación a los estratégicos y el desempeño respecto a Metas e Indicadores. Todo desvío se registra como una No Conformidad y debe darse tratamiento a la misma. Esto implica hacer un seguimiento de cada desvío hasta su resolución favorable. El SGC tiene definida su estrategia

a partir de instrumentos determinados en el Plan Estratégico 2017-2021¹² como la Visión, Misión y Valores y un análisis FODA, con planificación de actividades para el tratamiento de cada una de las cuatro dimensiones (por ejemplo, para las Fortalezas cuáles son las actividades para mantenerlas, plazos y responsables; para las Debilidades aquellas correspondientes a su mitigación o transformación).

4.2 Alcance temporal de la aplicación metodológica a la unidad de análisis

El IAFPRPM en el año 2021: desarrollo de la gestión en contexto de pandemia:¹³

El Instituto trabajó bajo las orientaciones estratégicas de la Alta Dirección¹⁴ (AD), para dar respuesta a un contexto de pandemia bajo las premisas de brindar continuidad en la atención y prestación de servicios a los beneficiarios/as del Instituto, y fortalecer la capitalización del mismo, prestando fundamental atención a la protección de la salud de los agentes del organismo. Para ello, se establecieron, durante la situación de emergencia, dos niveles de toma de decisiones a distancia:

- a) Reunión quincenal del Directorio, en la cual participan además de los seis directores, el Director Ejecutivo y dos miembros de la SIGEN en calidad de Comisión Fiscalizadora.
- b) Reunión de carácter ejecutivo en la que participan el Presidente, el Director Ejecutivo y los funcionarios de línea hasta el grado de Jefe de División. En muchos casos, también se integra a esta reunión el Director Coordinador, si las circunstancias así lo requieren. Este modelo de articulación resultó virtuoso entre el ámbito deliberativo y ejecutivo, facilitó la toma de decisiones más importantes durante la pandemia y contribuyó a superar al principio las urgencias, y, más tarde, a retomar las rutinas institucionales.

¹² RESFC-2017-11105-APN-DIR#IAF

¹³ Anexo I, II y III: Planillas de trabajo metodología Sistema TOP aplicadas al IAFPRPM.

¹⁴ La pirámide decisional del IAFPRPM tiene en su cúspide al Directorio. Está presidido por el representante designado por el Ministerio de Defensa. La AD del organismo se completa con el Director Ejecutivo, quien cumple el rol de coordinar las actividades administrativas del Instituto por medio de cuatro Gerencias y siete Subgerencias.

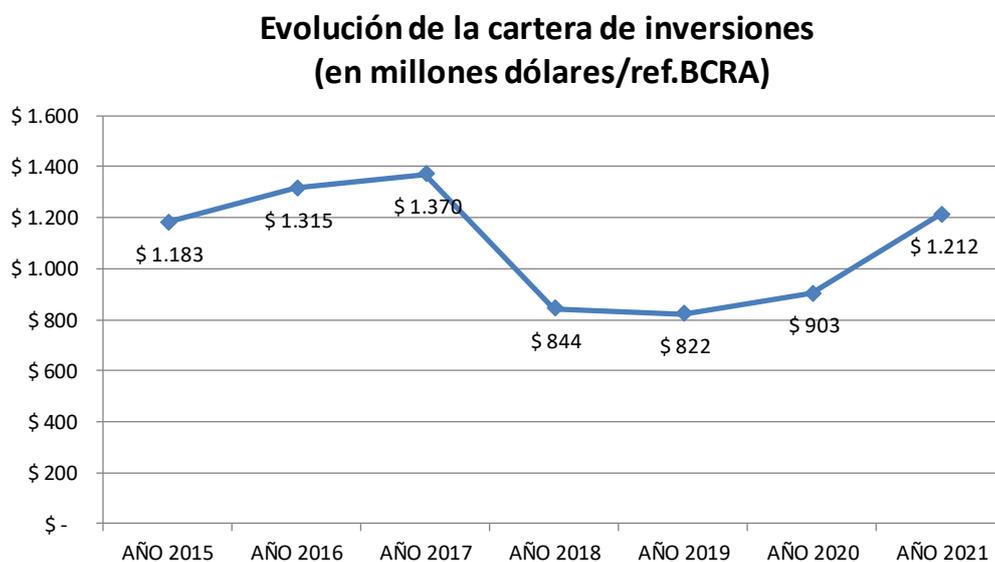
A continuación, se describen las dimensiones estratégicas identificadas por la AD y un resumen de las acciones desarrolladas:

1. Capitalizar Reservas: preservar e incrementar el valor de los recursos a lo largo del tiempo es un objetivo fundamental del Instituto para poder garantizar el pago a beneficiarios presentes y venideros. Por ende, es necesario trabajar en las diversas estrategias financieras y políticas de inversión que permitan optimizar la cartera de inversiones de modo tal de maximizar la capitalización y, así, la disponibilidad de recursos actuales y futuros.

1.a. Estrategia de inversión año 2021

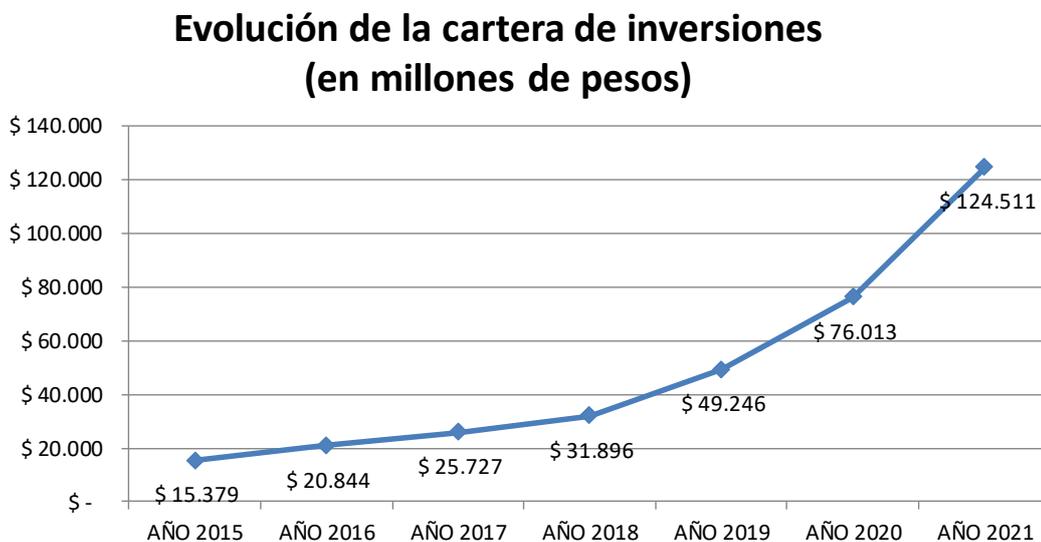
Durante el año 2021, se llevó adelante una estrategia de diversificación de inversiones que otorgó como resultante un incremento, respecto al año 2020, del 35 % en dólares, al alcanzar la valorización de 1212 millones de dólares en diciembre de 2021, conforme se ve en el siguiente Cuadro C.1.

Cuadro C.1:



Fuente: elaboración propia en base a datos publicados en el sitio oficial de internet del IAFPRPM. Publicado el 27/01/2022.

Cuadro C.2:



Fuente: elaboración propia en base a datos publicados en el sitio oficial de internet del IAFPRPM. Publicado el 27/01/2022.

En el año 2021, como resultado de la estrategia financiera adoptada por el Directorio del Instituto, la valorización de la cartera de inversiones superó los 124.500 millones de pesos, lo que significó un incremento de más de 48.000 millones de pesos, es decir, de un 63,8 % respecto al 31 de diciembre 2020.

1.b. Recupero de recursos para su sistema de capitalización

En el año 2018, las autoridades del Ministerio de Defensa y del Instituto adoptaron una decisión que disminuyó sensiblemente los recursos de capitalización del Instituto, situación que fue revertida en la Ley de Presupuesto 2021.

En aquella oportunidad, y ante la falta de recursos para sostener gastos corrientes del Presupuesto Nacional, se recurrió a los fondos del Instituto elevándose la participación del organismo del 46 % al 56 %, como aporte al pago de retiros y pensiones militares. Aquella decisión quedó plasmada en el Presupuesto 2019 aprobado por el Congreso Nacional.

Así fue como, en el Presupuesto 2021, la contribución del organismo al financiamiento de retiros y pensiones volvió nuevamente a alcanzar el 46 %, lo cual significó un ahorro de aproximadamente \$ 7.713.247.167 anuales, que no solo permitirán fortalecer la

sustentabilidad del sistema a través de un incremento de su régimen de capitalización, sino que además pudieron ser utilizados para ampliar la oferta de servicios, préstamos personales, créditos hipotecarios y mejorar la calidad de atención a beneficiarios/as.

1.c. Regularización salarial del personal militar (Decreto N° 780/2020)

La regularización fue oficializada por el Gobierno Nacional a través del Decreto 780/2020, que suprimió dos conceptos no remunerativos denominados el “Suplemento por responsabilidad jerárquica” y el “Suplemento por administración del material”, para incorporarlos al “sueldo” mensual del personal de las Fuerzas Armadas. El “blanqueo” de estas sumas derivó en un aumento de los haberes de retirados y pensionistas entre un 30 y un 35 %. La decisión del Gobierno Nacional benefició a 162.000 familias del personal militar retirado y en actividad. Además, pone punto final a las inequidades y desigualdades existentes en el interior de las Fuerzas Armadas —sobre todo, las diferencias entre los haberes de activos y de retirados—, y a una situación que en el pasado generó numerosos juicios previsionales contra el Estado. Esta decisión significó un incremento del volumen de recursos que ingresan al proceso de capitalización durante el año 2021.

1.d. Reformulación de los términos y condiciones de inversiones con el BNA y BICE:

Se suscribieron diversos acuerdos con el Banco de Inversión y Comercio Exterior (BICE) y se reformularon los términos de relación con el Banco Nación (BNA), que representan nuevas y ventajosas condiciones para el sistema de capitalización y reservas del IAFPRPM.

- 2. Profundizar el vínculo con el/la beneficiario/a:** lograr un posicionamiento institucional más cercano a los/las beneficiarios/as a través de una mejora continua en las prestaciones previsionales y en los servicios.

2.a. Pensiones graciabiles a Veteranos de Malvinas

Una decisión trascendente de la AD, en medio de la crisis del Covid-19, fue la de iniciar la liquidación de Pensiones Graciabiles a los Veteranos de Guerra de Malvinas dispuesto por la Ley 24.310, que beneficia a ciudadanos que sufrieron incapacidades a raíz del conflicto bélico. Esta decisión, destinada a reparar una deuda adquirida por el Estado en el

año 1994, fue asumida por el IAFPRPM, quien se encarga mensualmente de liquidar y pagar este beneficio. Es preciso señalar que, durante el año 2021, se liquidaron y pagaron 2664 millones de pesos correspondientes a 1221 altas con sus correspondientes retroactivos y a 690 retroactivos (altas que se dieron durante el período 2015-2019 en las cuales se le dio el alta al beneficio previsional y no se pagaron los retroactivos).

Cuadro P.1: Pago de pensiones – Ley 24.310



Fuente: sitio oficial de internet del IAF. Publicado el día 22/02/2023.

2.b. Tripulantes ARA San Juan

- **Cancelación de cuotas de préstamos y créditos:** el Directorio del Instituto dispuso cancelar el saldo de los créditos hipotecarios y personales que habían tomado los tripulantes del submarino ARA San Juan, desaparecido el 15 de noviembre de 2017. Esta medida se enmarca en la política de acompañamiento a los familiares de las víctimas que trazó el Ministerio de Defensa.
- **Línea especial de créditos hipotecarios:** el Directorio aprobó una línea de crédito especial con significativas ventajas para los derechohabientes de las víctimas del naufragio. A partir del 1 de diciembre de 2021 comenzó la inscripción en línea de un Plan especial de Créditos para la Vivienda-Héroes (CHV-Héroes_CFT 0,94 % anual sobre capital otorgado), destinado a los pensionistas de los fallecidos en el

naufragio del Submarino ARA San Juan, por montos de hasta \$7.000.000 de pesos, a reintegrar en hasta 240 cuotas mensuales.

2.c. Firma de convenio con el Registro nacional de las Personas (RENAPER)

La firma del convenio mejora la prestación de servicios a los militares retirados y sus pensionistas a través de la eliminación de la solicitud del certificado de supervivencia o fe de vida.

2.d. Liquidación y pago de sentencias judiciales

El Instituto se encarga de realizar la liquidación y pagos de juicios realizados por beneficiarios/as contra del Estado Nacional con sentencia firme. Estos juicios encuentran su origen en el pago de componentes no remunerativos al personal militar en actividad. A fines del año 2020, se tomó la decisión política de regularizar el pago de estos conceptos con el fin de realizar un reconocimiento al personal militar y de reducir o extinguir la situación de litigiosidad. Asimismo, esta decisión trajo aparejada un incremento del haber del personal militar retirado entre un 30 y un 35 % de su haber bruto. Otra de las líneas de acción previstas para el año 2021 era reducir el *stock* de juicios pendientes por pagar a los retirados/as, para lo que se realizó una fuerte asignación presupuestaria de \$36.365 millones de pesos. Es decir, un presupuesto 12 veces mayor al estipulado para el presupuesto 2019, prorrogado al 2020, cuando se destinaron \$3089 millones (17 veces el presupuesto asignado para el año 2018, 27 veces el presupuesto del año 2017 y 38 veces el presupuesto 2016).

Finalizado el año 2021, el IAFPRPM pagó un total de \$36.365 millones de pesos en concepto de juicios previsionales. De esta manera, fueron beneficiadas 19.540 familias de retirados, retiradas y pensionistas, conforme a se puede ver el siguiente cuadro.

Cuadro L.J.1: Pagos judiciales



Fuente: sitio de oficial de internet del IAF. Publicado el día 31/10/2022.

2.e. Línea de préstamos y créditos 100 % en línea

Históricamente, para solicitar tanto un préstamo como un crédito hipotecario, el personal militar en actividad o retirado debía asistir en forma presencial a la Sede Central o delegaciones para poder tramitarlo. Ante la situación sanitaria nacional e internacional, y en pos de cuidar a los beneficiarios/as se desarrolló una plataforma virtual a partir de la cual se pudieron tramitar los préstamos y créditos en una modalidad cien por ciento en línea. Nótese que esta modalidad no se ha desarrollado en ningún otro organismo financiero o no financiero del país. A partir del 1 de octubre de 2020, comenzó esta nueva línea de préstamos personales y hacia principios de noviembre comenzó a funcionar la nueva línea de créditos hipotecarios para compra, construcción, refacción y ampliación de vivienda, con un formato de inscripción cien por ciento en línea. Asimismo, en el mes mencionado se lanzó una línea de créditos personales con garantía real destinada a la compra de lotes para vivienda única. Es decir, durante el año 2020, se realizaron los avances en tecnologías que permitieron cambiar, definitivamente, la modalidad de tramitación de los créditos y préstamos y, a su vez, se sumó una nueva línea de créditos personales para la compra de lotes.

Durante el año 2021, se otorgaron 7100 préstamos personales por un total de \$3231 millones de pesos. En lo que corresponde a créditos hipotecarios, se otorgaron 349 créditos para la compra de vivienda por un total de \$1422 millones. Para ampliación, refacción y construcción se otorgaron 184 créditos por \$742 millones. Por otra parte, se

otorgaron 88 créditos para la compra de lotes por un total de \$130 millones, y por cancelación de gravámenes se registraron 17 casos por \$ 73 millones.

Además, se puede agregar:

- a) Del total de 638 escrituras pagadas, el 36 % de los prestatarios tiene entre 31 y 40 años, y el 11 % es menor a 30 años.
- b) Del total de 638 escrituras pagadas, el 80 % corresponde al Personal en Actividad y el 20 % al Personal Retirado y Pensionistas.
- c) Del total de escrituras pagadas al Personal en Actividad, el 67 % corresponde a Personal subalterno (Suboficiales) y el 33 % a Personal Superior (Oficiales).
- d) Del total de escrituras pagadas al Personal Retirado y Pensionistas, el 86 % corresponde a Personal Subalterno (Suboficiales) y el 14 % a Personal Superior (Oficiales).
- e) Del total de 638 escrituras pagadas, el 55 % optó por compra de vivienda, el 29 % por construcción o refacción, el 14 % por compra de lote y el 2 % por cancelación de gravámenes.

Cuadro C.H.1: Finalidad y distribución geográfica créditos hipotecarios.



Fuente: Informe Mensual sobre la Situación Crediticia del IAFPRPM al 31/12/2021.

Cuadro C.P.1: Préstamos personales 100 % en línea



Fuente: Informe Mensual sobre Situación Crediticia del IAF al 31/12/2021.

Créditos hipotecarios 100 % en línea

Se escrituraron 638 créditos hipotecarios por más de 2369 millones de pesos:

Cuadro C.H.2: Distribución mensual de créditos hipotecarios

MES	Cant.	Monto Préstamo
ABRIL	3	10.901.949,00
MAYO	42	121.407.871,50
JUNIO	67	207.789.813,00
JULIO	86	274.673.392,11
AGOSTO	115	395.314.625,75
SEPTIEMBRE	92	344.745.805,39
OCTUBRE	67	260.860.296,21
NOVIEMBRE	117	518.929.033,76
DICIEMBRE	49	234.836.130,48
TOTALES	638	2.369.458.917,20

Fuente: Informe Mensual sobre Situación Crediticia del IAF al 31/12/2021.

2.f. Fortalecimiento y ampliación de las vías de comunicación con los beneficiarios/as

La AD tomó la decisión de vigorizar y multiplicar las vías de comunicación con los usuarios/as en el transcurso de la pandemia. El objetivo fue sostener el vínculo con los/as retirados/as y pensionados/as, abriendo nuevos canales de comunicación, y fortaleciendo el trabajo en redes, mediante un centro de atención telefónica y el

Sistema Integrado de Consultas, cuyos registros revelan las inquietudes planteadas por retirados y pensionistas

Tanto en la Sede Central como en cada una de las 18 Delegaciones ubicadas en el interior del país, se fortalecieron distintos canales de vinculación y se asignaron un total de 99 personas. Algunas de ellas ya venían prestando estas funciones, en forma presencial, en los distintos dispositivos. A modo de ejemplo, en el primer semestre de 2021:

a. Se atendieron 11.809 consultas por medio del centro de atención telefónica; 32.516 a través del Sistema Integrado de Consultas y 39.658 consultas a través de las Delegaciones.

b. En las Delegaciones más alejadas, se habilitaron números de Whatsapp para recibir las consultas de los usuarios.

c. Las autoridades del Instituto también encomendaron al Departamento de Comunicación Institucional la creación en redes sociales de una cuenta de Facebook, que comenzó a funcionar el 25 de marzo de 2020, y otra de Twitter, que entró en actividad el 14 de abril de 2020. Por otro lado, se multiplicó el uso del correo electrónico para responder a muchos interrogantes planteados por los usuarios externos.

- 3. Fortalecimiento y modernización institucional:** este objetivo general marca la voluntad de optimizar la utilización de los recursos materiales, humanos, informáticos y logísticos, así como los sistemas de gestión general del Instituto, a fin de mejorar el desempeño de las tareas que se realizan.

3.a. Creación del observatorio de género

El Instituto está comprometido con el desarrollo de una política que se adecue a los nuevos estándares sobre igualdad de género y respeto a la diversidad sexual e identidad de género —en estricto cumplimiento de la legislación vigente— y participa, de manera regular, en diferentes actividades y jornadas de capacitación vinculadas a la temática. La AD, durante este período y en consonancia con las políticas nacionales en cada materia, tomó la decisión de crear el Observatorio de Igualdad de Género, una decisión que profundiza el trabajo del organismo. El objetivo de la nueva dependencia es efectuar el relevamiento y análisis de datos y generar información vinculada al cumplimiento de

políticas públicas en materia de perspectiva e igualdad de género, así como desarrollar actividades de capacitación. Fruto de ello, se intensificó la participación de funcionarios y personal del IAFPRPM en la capacitación sobre esta perspectiva.

3.b. Transformación digital

La pandemia aceleró los tiempos de la renovación digital que ya se había propuesto como objetivo el Instituto. El trabajo en términos de tecnologías de la información y de comunicaciones se formuló basándose en los 3 pilares fundamentales de la transformación digital: tecnología, innovación y colaboración.

- ✓ **Tecnología:** en marzo del año 2020, el Instituto contaba con solo 10 puestos de trabajo remoto (conexiones VPN) que permitían el teletrabajo. En muy pocas semanas, se implementaron 230 nuevas conexiones y se alcanzaron las 450 en los primeros meses del año 2021. Para ello, se adquirieron 75 computadoras portátiles para entregar a los agentes; se reubicó equipamiento informático; se aumentó en un 60 % el sistema de almacenamiento de datos; se instalaron nuevos servidores para permitir mayor capacidad de procesamiento, y se acentuó significativamente el proceso de virtualización creando nuevos recursos tecnológicos mediante software e incorporando nuevas tecnologías.
- ✓ **Fortalecimiento de medidas de ciberseguridad:** en un trabajo conjunto con la Subsecretaría de Ciberdefensa del Ministerio de Defensa, se implementaron nuevas soluciones, se capacitó a los agentes y se desplegaron nuevas estrategias que garantizan la Seguridad de la Información, minimizando los riesgos y cumpliendo con las políticas de la Jurisdicción.

Nuevas políticas de seguridad informática: se instaló nuevo software y hardware para minimizar los riesgos de ciberataques. Se lograron avances en la implementación de la política de protección de la información del Instituto a través de la firma de un convenio con la Universidad de la Defensa (UNDEF), en el que se acordó profundizar la cooperación y asistencia técnica especializada. Así se obtuvo continuidad para el plan de fortalecimiento de Seguridad de la Información del Instituto, que constituye uno de los pilares fundamentales del proceso de transformación digital que lleva adelante el organismo para permitir el desarrollo de sus funciones esenciales en el marco de la pandemia. Dicho plan incluye la realización de diferentes operaciones, como la evaluación de la seguridad de los activos tecnológicos críticos, a fin de

contribuir a minimizar riesgos y mejorar la calidad de los servicios ofrecidos a beneficiarios/as de todo el país.

- ✓ **Innovación:** fue necesario aplicar tecnologías disruptivas para modificar la manera tradicional de entregar servicios, para mejorar su calidad y fortalecer la relación del Instituto con los beneficiarios. Se desarrolló un nuevo portal en línea para los beneficiarios/as, que permitió la incorporación de nuevas prestaciones donde, entre otros servicios, se puede gestionar la contratación de créditos hipotecarios y préstamos personales íntegramente en línea. Es importante destacar que IAFPRPM ha sido la primera entidad del país en otorgar créditos gestionados de esta manera. Asimismo, el sistema permite internamente, a través de conceptos de bandejas, un control estricto de la trazabilidad de la operación desde la solicitud hasta el pago efectivo del crédito, como así también de la documentación que el beneficiario/a adjuntó a modo de respaldo.

Por otra parte, se desarrollaron nuevas interfaces entre los distintos sistemas de información de liquidaciones judiciales para permitir el procesamiento de las deudas previsionales

- ✓ **Colaboración:** se debió fortalecer el liderazgo gestionando el trabajo colaborativo y la comunicación, implementando nuevas acciones que promuevan el sentido de equipo y empatía, identificando necesidades nuevas y emergentes, con atención en la claridad de la información y fomentando que los integrantes hagan suyos los objetivos institucionales del organismo.

3.c. Incorporación de Sistema Integral de Comunicaciones

A partir del mes de octubre del año 2021, se puso en funcionamiento un nuevo sistema integral de comunicaciones en el Instituto, sistema que permite mejorar ampliamente la comunicación interna y externa con nuestro/as beneficiarios/as. Además, enriquece la experiencia en la comunicación a través de un nuevo software, que puede ser parametrizado de acuerdo con ciertos estándares de atención. Entre otros avances, cabe destacar el acceso a mayor información, y de mejor calidad, sobre las llamadas del centro de atención telefónica, mejores herramientas de reportes y de análisis de llamados, grabación de llamadas y respuestas automáticas.

3.d. Rediseño de procedimientos internos

Durante el año 2021, se instrumentó el ajuste de muchos procesos internos que habían quedado paralizados o se complejizaron como resultado del contexto epidemiológico. En algunos casos, esto significó modificaciones en los Manuales de Procedimiento, como fue el caso de Créditos Hipotecarios y Préstamos Personales, y, en otros casos, la creación de una Mesa de Entrada Virtual o de Casillas de Correos Institucionales para la recepción de comunicaciones judiciales. Adicionalmente, se logró la incorporación del sistema DEOX, así como la puesta en funcionamiento del Sistema de Clave única de Identificación de Organismo (CUIO), ambas herramientas del Poder Judicial de la Nación.

3.e. Recertificación de Normas ISO 9001:2015

Durante marzo del año 2021, IRAM ratificó que el sistema de gestión de calidad del IAFPRPM cumple con los requisitos de la norma de referencia y recomienda que se mantenga la certificación del sistema, ya que tanto las tareas críticas como sus registros no se vieron afectados por las dificultades que impuso la crisis sanitaria.

3.f. Fortalecimiento del talento humano

3.f.1. Firma de convenio con Facultad de la Defensa Nacional (FADENA): a partir de la firma de este convenio interadministrativo, se sentaron las bases para el estudio y análisis de un programa de capacitación a la medida del IAFPRPM. Propone formar perfiles profesionales pertinentes para el desempeño de las tareas que requiere el Instituto y vigorizar la carrera administrativa. Asimismo, durante el año 2021 se realizaron cursos de capacitación en idiomas y se brindó información y acceso a la oferta educativa de esta unidad académica.

3.f.2. Firma de convenio con Universidad de Tres de Febrero (UNTREF): se firmó un convenio para que ambas instituciones puedan llevar adelante actividades conjuntas en materia de investigación y capacitación, formación del personal del Instituto y de los/as retirados/as y pensionistas.

3.g. Organización del trabajo y cuidados sanitarios

Durante el año 2021, debido al contexto provocado por la pandemia del Covid-19, el 78 % del personal del IAFPRPM trabajó en modalidad virtual conectado a una VPN¹⁵, es decir, realizó tareas de manera remota. Por otro lado, el 19 % del personal fue afectado a tareas

¹⁵ Virtual Private Network (Red Privada Virtual, por sus siglas en inglés).

de servicios esenciales en forma presencial, de acuerdo con lo previsto por las normativas emitidas por la propia organización.

Se elaboró un procedimiento para la reanudación del trabajo presencial en el contexto de pandemia con el fin de establecer las medidas necesarias para restringir la circulación del virus y minimizar los riesgos de contagio; se adecuaron los espacios destinados a la atención presencial incorporando mamparas de acrílico para escritorios. Estas fueron colocadas en la Guardia de Seguridad, en la Mesa de Entrada, en el sector de Atención al Público y en la Delegación San Miguel; además, se adquirieron elementos de protección del personal para el ámbito laboral.

Se trabajó en el relevamiento de riesgos de acuerdo a los informes efectuados por la División Seguridad e Higiene. La metodología aplicada corresponde a lo establecido por la norma IRAM 3800/3801 y busca establecer un nivel de seguridad base sobre el que se pueda delinear un plan de acción preventivo. A tal fin, se realizaron distintas modificaciones organizativas:

- Para los empleados esenciales, se diseñó un sistema de burbujas por sector, y se acondicionó el salón comedor disponiéndose distancia entre mesas y sillas.
- Elaboración de protocolos para el servicio de limpieza y desinfección del Instituto, teniendo en cuenta los procedimientos sanitarios confeccionados por el Ministerio de Salud de la Nación.
- Se estableció que ante la sospecha de algún caso positivo o de contacto estrecho de Covid-19, se realizará la desinfección del lugar, con todos los elementos de protección personal, suministrados por la empresa prestadora del servicio de limpieza realizándose un posterior control de la tarea realizada.
- Se instaló un sector cercano al Servicio Médico para que aquellas personas que presenten síntomas aguarden a ser atendidas.
- Se acondicionaron los vehículos del parque automotor del IAFPRPM. Se colocaron materiales aislantes como división dentro de los vehículos, para evitar contagios entre el chofer y el pasajero.

Por su parte, desde el comienzo de la pandemia, el Servicio Médico cumplió con el protocolo necesario para atender al personal del Instituto, sea acompañando, sea

realizando el control y seguimiento clínico evolutivo de cada persona afectada por la pandemia, como también del grupo familiar y contactos estrechos. Cabe destacar que durante todo el año 2020 y el primer semestre de 2021, no se registró ningún caso en relación directa con el ambiente laboral del IAFPRPM y, ante cada caso sospechoso, se realizó un rastreo minucioso, con el objetivo de detectar cualquier circulación viral y, en todo caso, tomar las medidas necesarias para que la población de la Institución no se viera afectada. El compromiso asumido por la organización con su personal incluyó el seguimiento clínico y evolutivo de los casos ocurridos en el ámbito hogareño o extra laboral, tanto de los propios colaboradores/as como de su familia. El tratamiento en esos casos se basó en las disposiciones que demanda el Ministerio de Salud de la Nación, Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social, Ministerio de Defensa, Superintendencia de Riesgo de Trabajo y Organización Mundial de la la Salud.

Capítulo V. Evaluación y análisis

Se llevaron adelante las diferentes etapas establecidas por el Sistema TOP, metodología para el análisis de capacidad institucional, articulada a través de un conjunto de formularios preestablecidos y sistematizados, se siguen los propuestos por Jorge Hintze en el marco de la asociación civil denominada Tecnología para la Organización Pública (TOP) desarrollado en el seno de la Universidad Nacional del Litoral para el estudio de las organizaciones. En este capítulo se enumeran los formularios y procedimientos aplicados, y a continuación se presenta un análisis y discusión de los resultados obtenidos. Los detalles de la implementación del método a la unidad de estudio se presentan en el Anexo.

5.1 Instrumentos de descripción de la estructura organizativa

Durante la etapa inicial del trabajo, se desarrollaron las actividades de la primera fase, que consistieron en recolectar la documentación e información de campo (a partir del caso de estudio) y en describir la estructura de la organización.

Para ello, se realizó una reseña introductoria brindando información detallada sobre la unidad de análisis: el IAFPRPM. Como herramienta de trabajo para describir la organización se utilizó la “Guía para la descripción del ámbito organizativo” (Hintze, 2004a), la cual contiene los siguientes formularios:

Formulario DAO 1: Objetivos, productos y destinatarios del ámbito organizativo. En una primera instancia, se trabajó en identificar los principales objetivos del IAFPRPM de la forma más precisa posible y analizando la normativa vigente. En una segunda instancia, se identificaron los productos que el Instituto entrega (o debe entregar) a sus beneficiarios/as, ya sea porque figuren en la documentación o porque estén disponibles en otros informes o en opiniones de informantes.

Formulario DAO 2: Configuración del ámbito organizativo. La configuración de las organizaciones está determinada por la división del trabajo en su interior. Por lo tanto, se identificaron las unidades internas que lo conforman y las organizaciones con las cuales interactúa. En este último caso, se trata de organismos con los que se vincula para dar cumplimiento a sus funciones, entre los cuales encontramos: organismos rectores de la Administración Pública Nacional en materia presupuestaria, contable, legal; organismos de mayor jerarquía jurisdiccional, es decir, que determinan cuál es la política de la cartera

ministerial, como es el caso del Ministerio de Defensa; el Poder Judicial de la Nación; Entidades apoderadas o mutuales, representantes del mutualismo militar. En resumen, se identificó todo el ámbito institucional con el que el IAFPRPM interactúa y conforma una red institucional.

Formulario DAO 3: Matriz de corresponsabilidad del ámbito organizativo. Matriz de Corresponsabilidad del Ámbito Administrativo. Se identificó la manera en que se han asignado internamente las responsabilidades por la ejecución de las diferentes gestiones dentro de las instituciones (asignación formal de las responsabilidades). La información recolectada es relevada de decretos presidenciales, resoluciones del Directorio, disposiciones de Dirección Ejecutiva.

Formulario DAO 4: Recursos humanos asignados al ámbito organizativo. Los recursos humanos asignados se registraron en términos de plantas de puestos de trabajo, según las diversas unidades organizacionales, lo que permitió obtener la primera información “cuantitativa” de la estructura organizativa.

Formulario DAO 5: Resumen del presupuesto. Se agruparon los recursos en función de la naturaleza de los resultados por lograr y de la finalidad del gasto. Es decir, a partir de categorías programáticas, trabajando con el presupuesto del Instituto para el año 2021 y analizando los procesos de gestión asociados a los productos externos e internos.

Formulario DAO 6: Documentación de respaldo a la información DAO. Este formulario es un registro de soporte documental. En él, se realiza una caracterización y descripción de las fuentes de información requeridas para completar el conjunto de formularios que, ordenados secuencialmente, sirven de soporte para aplicar la metodología.

Matriz de modalidad de gestión (MMG1) y Matriz de análisis de modalidades de gestión (MMG2)

Las modalidades de gestión son las maneras en que las organizaciones asignan los recursos a los procesos de trabajo a fin de producir los resultados. En el IAFPRPM, se pudo identificar un componente presupuestario vinculado al funcionamiento operativo del organismo (recursos humanos, mantenimiento edilicio, adquisición de bienes de consumo, servicios no personales, etc.), entre los que se reconoce una modalidad de gestión operativa. Por otra parte, se encontraron proyectos vinculados a obras y programas de capacitación,

donde se observa la asignación de recursos a productos. Asimismo, se encontró un segundo programa presupuestario, vinculado al pago de retiros y pensiones militares —misión del organismo—, que absorbe el 76 % de los recursos. Y un tercer componente, relacionado con la interacción con beneficiarios/as, que acumula el 23 % de los recursos. Por lo tanto, también se pudo identificar una modalidad de gestión por programas.

El análisis realizado busca disponer de una matriz de modalidades de gestión que refleje la situación observada en la práctica, con independencia de lo que las normas vigentes o los criterios técnicos establezcan. En este sentido, este es un trabajo de campo que analizará las diversas gestiones y la asignación de los recursos efectivamente producida. Los procesos fueron clasificados de manera que se logró una estimación confiable de los recursos asignados. A través de las categorías programáticas del presupuesto, se pudo determinar el criterio para identificar los procesos y recursos insumidos.

Matriz de Producción Externa (MPE)¹⁶

La matriz de producción externa es una herramienta de análisis y/o diseño institucional que permite registrar los productos concretos de las organizaciones (con sus respectivos resultados y efectos), los destinatarios de los productos (usuarios y sus respectivos beneficiarios, inmediatos y mediatos), el carácter de las relaciones producto/usuario (en cuanto a si se trata de relaciones basadas en el ejercicio de derechos o de transacciones en el mercado), así como asignar la importancia relativa de las relaciones producto/usuario para la institución. En el caso particular bajo estudio, se identificaron los principales productos que constituyen a la misión del organismo, así también, productos complementarios que hacen a la optimización de procesos internos, al fortalecimiento del personal/talento humano, de las relaciones inter-institucionales y de los beneficiarios. Es decir, productos vinculados a mejorar y fortalecer dimensiones internas y externas a la organización. Luego se procedió a identificar los usuarios de estos productos. Se asignaron categorías dentro de una escala de prioridades a productos y usuarios. Esta instancia permitió visualizar cuales son los principales productos y su efecto en categorías de beneficiarios inmediatos y mediatos, directos e indirectos, respectivamente. A su vez, se clasificaron también los efectos logrados por los resultados en dos niveles de desagregación de un primer nivel (directo) y segundo nivel (indirecto). De esta forma la MPE permitió visualizar de manera simple y sistematizada

¹⁶ Ver formulario en el Anexo II.

un análisis estratégico de la organización incluyendo: principales productos, usuarios y resultado de sus efectos.

Matriz Eficacia Viable

La presente matriz permite identificar dos dimensiones de análisis. Una vinculada a los logros pasados o presentes y una segunda dimensión vinculada a la sustentabilidad en el tiempo, viabilidad futura. Estableciendo diferentes momentos en la ejecución del plan (inicial, intermedios y finales). Para el caso particular de la caja previsional militar argentina, organismo bajo estudio se identificaron tres grandes funciones institucionales vinculadas a los objetivos estratégicos:

- a. Garantizar la sustentabilidad inter-temporal del Instituto: vinculado a garantizar la capitalización del fondo de reservas para el pago, presente y futuro, de los haberes de retiros y pensiones.
- b. Fortalecer la vinculación con la población beneficiaria: implican todos los programas de actividades relacionados a mejorar las prestaciones de servicios a retirados/as.
- c. Fortalecer y modernizar la gestión organizacional: condición que implica mejora de procesos, de condiciones laborales, capacitación, infraestructura. En forma sintética es una función que implica una optimización del funcionamiento interno de la organización.

Estas funciones identificadas fueron desagregadas en planes, proyectos y programas a través de planillas de trabajo predeterminadas. Se realizó un análisis detallado analizando: metas, prioridad de la meta, logros y se asignó una valoración y ponderación de cada uno a partir de escalas predeterminadas. En función a esta metodología de trabajo se pudo abordar a la conclusión de “alto logro y un buen diagnóstico” para estas funciones primarias identificadas con los dimensiones u objetivos estratégicos para la organización.

5.2 Evaluación de la capacidad institucional

1. Identificación de la situación institucional por evaluar y del patrón de comparación (Formulario DCII)¹⁷

¹⁷ Ver formulario en el Anexo III.

Se decidió utilizar el presupuesto del año 2021 como patrón de comparación, analizando la asignación de recursos en función de las metas y de los productos. Esta instancia de análisis se realizó a partir de la identificación de tres categorías programáticas: Capitalizar reservas, Profundizar el Vínculo con el/la Beneficiario/a (PVB), y Fortalecer y Modernizar la Gestión organizacional (FMG). Dentro de cada categoría, se individualizaron diferentes componentes, cada una con sus respectivas metas y asignación de recursos (materiales y humanos).

La primera categoría, Capitalizar Reservas, está vinculada a la “producción de valor organizacional”, es decir, a la mejora de la sustentabilidad del sistema previsional (perspectiva intertemporal del Instituto), y a la creación de valor presente y futuro para garantizar el pago de retiros y pensiones militares. La segunda categoría (PVB) está asociada a la “producción de valor externo”: fortalecer y modernizar la relación con los/as beneficiarios/as estableciendo una mejora en la prestación de los servicios. Por último, la tercera categoría presupuestaria (FMG), como dimensión de “producción de valor interno”, consiste en una instancia de apoyo a la producción de valor externo.

2. Identificación de los procesos de gestión de la situación por analizar, realización de la calificación de criticidad de los procesos de gestión, clasificación de los Déficits de Capacidad Institucional (DCI) según procesos de gestión (Formulario DCI 2)¹⁸

En esta segunda instancia de análisis, se identificaron cuatro agrupamientos generales de procesos de gestión, detallados de esta forma: 1. Funciones de Dirección y Coordinación, 2. Pago de Retiros y Pensiones, 3. Profundización del vínculo con el/la beneficiario/a, y 4. Funciones de apoyo a misión la crítica, operativas y de control interno.

En el primer agrupamiento, se encuentran incorporados procesos relacionados con “Funciones de Dirección y Coordinación” del organismo:

- La conducción superior del Instituto: con un alto nivel de ponderación respecto al grado de criticidad, mostró un nivel de déficit de capacidad muy bajo. Esta

¹⁸ Ver formulario en el Anexo III.

valoración fue asignada entendiendo que el año 2021 fue un año excepcional, desafiante en materia de gestión, y en el que el organismo se vio obligado a reinterpretar su funcionamiento operativo. Logró hacerlo, incluso a través de algunas innovaciones en materia de gestión (p. ej. otorgamiento de préstamos y créditos a distancia, organización de más de cuatrocientos puestos de trabajo a distancia), sin mayores sobresaltos. De hecho, el Instituto obtuvo un reconocimiento por parte de la Jefatura de Gabinete de Ministros de la Nación¹⁹..

En segundo orden respecto al grado de criticidad de procesos, a este agrupamiento se le asignan dos procesos:

- Planificación y control de gestión. En términos de la criticidad del proceso, una adecuada planificación otorga un curso de acción a seguir por la institución. Con respecto a la evaluación del déficit institucional, durante el año 2021, se realizó el proceso de evaluación y revisión quinquenal, y se formuló un nuevo plan estratégico que incluye como elemento adicional una perspectiva participativa de algunos actores institucionales. De todos modos, es necesario lograr un mayor nivel de participación de los diferentes niveles de mando internos, un mayor desarrollo de indicadores en puntos críticos de procesos y, en el plano operativo, una mayor automatización en la recolección de la información de las áreas.
- Mantenimiento y desarrollo de las relaciones institucionales. Es un proceso crítico, dado que el IAFPRPM interactúa con una compleja red de instituciones con las cuales debe vincularse para llevar adelante su misión institucional. Durante el año 2021, se fortalecieron y readecuaron estas relaciones. Sin embargo, es necesario seguir profundizando el vínculo con algunos actores institucionales en particular.

En tercer orden respecto al grado de criticidad de procesos, a este agrupamiento se le asignan tres procesos:

¹⁹ Distinción por su labor durante la pandemia: “Estado presente en tiempos de pandemia”, Premio Nacional a la Calidad, otorgado por la Secretaría de Gestión y Empleo Público, dependiente de la Jefatura de Gabinete de Ministros.

- Auditoría interna. Proceso que garantiza el control interno del funcionamiento del organismo y de sus decisiones. Durante el año 2021, se cumplió con el plan de auditorías anual, se realizaron auditorías de los procesos identificados como críticos del organismo.
- Servicio Jurídico. Proceso crítico debido a que otorga asesoramiento legal en los actos de decisión de los diferentes niveles del organismo. Se destaca la necesidad de seguir fortaleciendo la organización del trabajo interno dentro del área.
- Desarrollo de tecnologías de la información y de las Comunicaciones (Proceso muy crítico). La incorporación de tecnología es un proceso muy crítico en el ámbito de la Administración Pública General (APN) y, más aún, en un organismo que tiene una alta dispersión geográfica en sus prestaciones, en un contexto excepcional de sensibilidad sanitaria, y que además trabaja con una población beneficiaria de prestaciones compuesta por adultos/as mayores. Durante el año 2021, se inició un proceso de transformación digital en el cual parte de las prestaciones que se tramitaban de manera presencial se llevaron a una plataforma digital, permitiendo desarrollar trámites a distancia.

En el segundo agrupamiento, se encuentran incorporados procesos relacionados con funciones de “Pago de retiros y pensiones”, y entre ellas podemos identificar:

- Incrementos en la rentabilidad de las inversiones. Proceso sumamente crítico que constituye la “razón de ser”, la naturaleza del organismo. La rentabilidad de fondo de capitalización del Instituto contribuye al pago de los haberes de retiros y pensiones militares. Durante el año estudiado, se incrementó el fondo de capitalización del Instituto en un 34 %, en dólares, al alcanzar la valorización de 1212 millones de dólares el 31 de diciembre de 2021. Es decir, el fondo del IAFPRPM superó los 124.500 millones de pesos, logrando un incremento interanual de un 63,8 %.
- Mejorar la capacidad de pago de retiros y pensiones. La criticidad de este proceso se vincula a asegurar liquidez de corto plazo y solvencia de largo plazo; aporta de manera directa al cumplimiento de la misión institucional.

El tercer agrupamiento, “Profundizar el vínculo con el/la beneficiario/a”, está integrado por los siguientes procesos:

- Fortalecer la integración federal de las Delegaciones. Es un proceso importante considerando la presencia institucional territorial en las diferentes regiones del país, la dispersión geográfica del personal militar, así como el rango etario que involucra a los/las beneficiarios/as. En particular, durante el año 2021, el personal de las delegaciones realizó actividades de apoyo administrativo en los canales de atención a distancia. El programa de puestos móviles de atención se volcó a las mismas tareas que el personal de Delegaciones. Y el último trimestre del año se comenzó a atender de manera presencial a través de un sistema de turnos.
- Mejorar las condiciones de accesibilidad a los servicios: Retiros, Pensiones, Préstamos Personales y Créditos Hipotecarios de los beneficiarios/as. Promover el acceso a las prestaciones que otorga el Instituto es un proceso importante. Durante el año 2021, se desarrolló de una plataforma digital que incentivó el acceso a las prestaciones institucionales. Dicha plataforma no solo permitió la posibilidad de realizar trámites a distancia, sino también una instancia de interacción digital con el/la beneficiario/a.
- Optimizar la cancelación de deudas en concepto de juicios previsionales. La liquidación y pago de sentencias judiciales a retirados/as militares es una actividad complementaria del Instituto. Durante el año 2021, no solo se evidenció un fuerte compromiso en la cancelación de deudas provenientes de sentencias judiciales, sino que se impulsó una regularización salarial del personal militar en actividad, con la finalidad de reducir o minimizar los juicios contra el Estado argentino. Esta enunciada regularización consistió en un cambio en haber del personal militar en actividad. En particular, se realizó el pase de conceptos o componentes no remunerativos a remunerativos. Esta situación impactó sobre los haberes de retirados/as militares, con un incremento promedio del haber bruto de retiro de entre un 30 y un 35 %.
- Liquidar y abonar, en tiempo y forma, los haberes de retiros, indemnizatorios y pensiones, como fue establecido en la misión del Instituto (objetivo primario, Ley 22.919, artículo 2, inciso b). Así como también, pensiones de graciabiles por la Ley 24.310. Proceso de alta criticidad.

En conclusión, se considera un aspecto a revalorizar el debido cumplimiento del pago de retiros y pensiones en tiempo y forma.

- Promover la apertura de la información e incentivar la transparencia institucional. La publicación y promoción de los actos de gobierno y sus niveles es un proceso de transparencia importante. Durante el año analizado, se abrieron nuevos canales de comunicación, por ejemplo: plataforma digital y redes sociales que se comenzaron a desarrollar e implementar a partir de marzo de 2020. Es preciso señalar que falta profundizar el trabajo en las redes sociales; en particular, la plataforma digital tiene el potencial para continuar desarrollándose.
- Reconocimiento a los familiares de los tripulantes del ARA San Juan. Este es un proceso importante, incluido dentro de las acciones vinculadas a respaldar y acompañar a los beneficiarios/as y sus familias. En este caso en particular, se observaron dos iniciativas puntuales: la cancelación de créditos y préstamos que habían adquirido los tripulantes del submarino ARA San Juan y el lanzamiento de un nuevo producto vinculado a una línea especial de créditos hipotecarios.

Finalmente, el cuarto agrupamiento, relacionado con “Funciones de apoyo a misión la crítica, operativas, y de control interno”, está integrado por cinco procesos:

- Gestión integral del capital humano; un proceso de muy alta criticidad, el talento humano en las organizaciones. Respecto a la capacidad de este proceso, se pudo evidenciar una regularización de los conceptos salariales que el personal cobraba de manera no remunerativa. Se dio un proceso de adaptación de los puestos de trabajo a una "nueva normalidad", contrapuesto con la acotada ejecución del Plan de Capacitación. Se evidenció así un déficit medio y la necesidad de seguir trabajando en fortalecer la capacitación del personal.
- Transformación digital: reingeniería de procesos. Es importante considerar la transformación digital como un proceso que integra la tecnología digital en todos los aspectos organizacionales y que requiere de cambios fundamentales en el ámbito de la tecnología, la cultura, las operaciones y la entrega de valor. Es, sin dudas, un proceso fuertemente crítico y que adoptó particular importancia en el período de estudio, a causa de la readaptación de más de 400

puestos de trabajo durante el año 2021, con la exigencia de un contexto sanitario mundial asediado por el Covid-19. Por lo tanto, se identificó un bajo déficit institucional en este proceso.

- Incrementar la interrelación con otros organismos de la APN. La criticidad de este proceso se vincula tanto a la importancia de incorporar al organismo las mejoras prácticas de los órganos rectores de la APN, como a construir capacidades conjuntas. En esta instancia, se detectó la necesidad de una mayor integración con los órganos rectores de la APN, así como también la de continuar fortaleciendo capacidades interadministrativas en el trabajo conjunto con otros organismos de la APN.
- Optimizar la relación con las Entidades Apoderadas. Se considera importante tener pautas de trabajo claras con las Entidades Apoderadas (mutuales militares) a través de las que el 60 % de los/as beneficiarios/as cobran sus haberes de retiro. Desde hace 10 años, los términos de vinculación con las Entidades Apoderadas están formalizados a través de un convenio que, si bien se realizaron adecuaciones unilaterales en actos administrativos expedidos por el Presidente del Instituto, no fueron actualizados de mutuo acuerdo. Sería necesaria una instancia de análisis de los términos firmados y de revisión, para luego firmar una nueva versión.
- Infraestructura edilicia: renovar y conservar bienes muebles y automotores. Mejorar la infraestructura edilicia, así como renovar y conservar bienes muebles y automotores del Instituto, son aspectos a considerar. Si bien se condujeron tareas para preservarlos y conservarlos, es necesario trabajar en aspectos vinculados a mejorar la flota automotora e infraestructura edilicia.

3. Elaboración de la matriz de déficit de capacidad institucional (Formulario DCI 2G)²⁰

Esta matriz permite identificar y vincular, de manera simplificada, la criticidad de los procesos y el nivel de déficit de capacidad institucional que se está abordando. Este análisis se efectúa para cada uno de estos y para el promedio general. A través de

²⁰ Ver formulario en el Anexo III.

esta herramienta metodológica, se pueden visualizar los seis procesos más significativos y el promedio institucional, entre los cuales se encuentran:

- Optimizar la relación con las Entidades Apoderadas y Fortalecer la integración federal de las Delegaciones. Se encuentra que son procesos críticos y cercanos a zonas de poco control organizacional, situación que los ubica en condiciones de evidenciar un déficit crítico de capacidad institucional.
- Promover la apertura de la información e incentivar la transparencia institucional e Incrementar la relación con otros organismos de la APN. Se encuentran procesos de una criticidad y un déficit institucional medio. El primero de los procesos exhibe una cifra de menos de medio punto por arriba del déficit promedio institucional, mientras que el segundo proceso está por debajo del parámetro institucional. Ambos son procesos de criticidad y déficit medio que la organización deberá observar.
- Incrementar la rentabilidad de las Inversiones y Liquidar y abonar en tiempo y forma los haberes de retiros, indemnizatorios y pensiones (establecido en la misión del Instituto como un objetivo primario, Ley 22.919, Artículo 2, inciso b). Se consideran procesos altamente críticos para el organismo debido a que hacen a la misión del Instituto. Dentro de la Matriz de Déficit de Capacidad, se los puede considerar como procesos críticos bajo control.
- Promedio institucional. Se obtuvo un déficit promedio de la organización de 4,6. Teniendo en cuenta el análisis dentro de la Matriz de Déficit de Capacidad Institucional, es un déficit bajo para procesos relativamente críticos. Es decir, también se los identifica como procesos críticos bajo control.

4. **Realización de la calificación de los DCI según factores y variables, Elaboración de matriz de DCI (Formularios DCI 3 y 3G)**²¹

En esta instancia de análisis institucional, se procede identificar si el déficit es originado por variables dentro de los factores organizacionales (Relación con el contexto, Políticas y Reglas Organizacionales, Políticas y Reglas de Recursos Humanos o Disponibilidad de Recursos) o humanos (Cultura y actitudes o Aptitudes).

²¹ Ver formulario en el Anexo III.

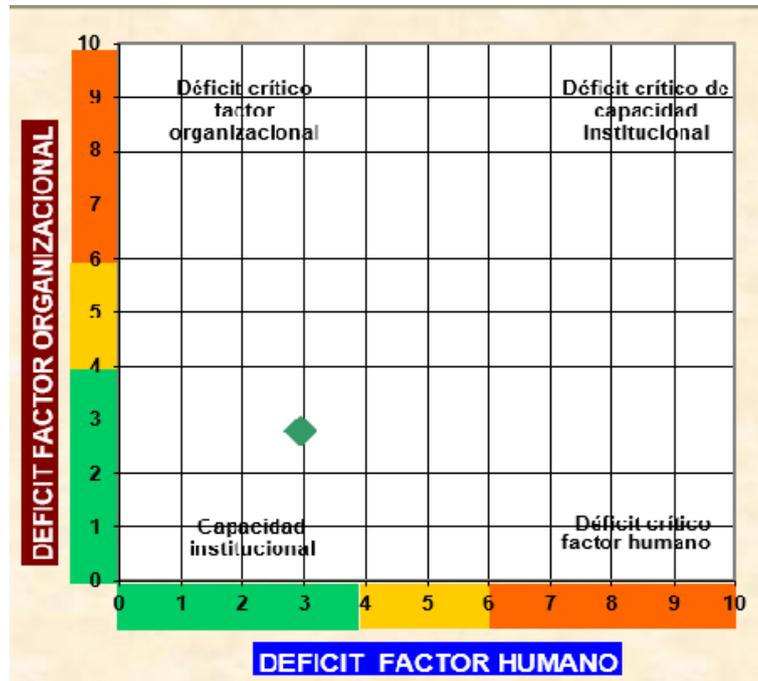
A partir de la enunciada desagregación se pudo identificar un déficit de capacidad institucional moderado de 4,5 puntos, lo que posiciona al organismo con una buena capacidad institucional. Asimismo, se encontró que el factor humano tiene un déficit levemente superior al factor organizacional. Entre las variables involucradas, se destacan "Relación con el contexto", "Políticas y Reglas Organizacionales" y "Cultura y actitudes" como las principales variables a las que se les atribuye una reducción en la capacidad institucional del organismo.

Cuadro: Matriz DCI según Factores y Variables

VARIABLES	Peso (1)	Puntaje de evaluac (1)	ESTIMACION DE DEFICIT	
FACTOR ORGANIZACIONAL			<p>A horizontal bar chart for the Factor Organizacional. The x-axis represents the deficit score from 0 to 10. The bars are dark red. The scores are: FO 1 (4.8), FO 2 (4.8), FO 3 (4.3), FO 4 (4.2), and the total factor score (4.5).</p>	
FO 1	Relación con el contexto	15,0		4,8
FO 2	Políticas y reglas organiz	15,0		4,8
FO 3	Políticas y reglas rr.hh.	15,0		4,3
FO 4	Disponibilidad de recursos	15,0		4,2
PUNTAJE FACTOR ORGANIZACIONAL:			4,5	
FACTOR HUMANO			<p>A horizontal bar chart for the Factor Humano. The x-axis represents the deficit score from 0 to 10. The bars are blue. The scores are: FH 1 (4.7), FH 2 (4.5), and the total factor score (4.6).</p>	
FH 1	Cultura y actitudes	20,0		4,7
FH 2	Aptitudes	20,0		4,5
PUNTAJE FACTOR HUMANO:			4,6	
(1) Transcribir del formulario DCI3				
Puntaje déficit			4,5	

Fuente: elaboración propia (Matriz DCI según Factores y Variables).

Cuadro: Evaluación de Déficit



Fuente: elaboración propia (Matriz DCI según Factores y Variables).

5. Elaboración del plan de mejora de DCI según factores (Formularios DCI 4.1 y 4.2, ver Anexo III)

Luego de dimensionar los diferentes factores que configuran el déficit institucional del caso estudiado, se formula un plan de mejora para las dimensiones de mayor peso relativo. En lo que respecta al factor organizacional, se definen los siguientes procesos críticos:

- a. Optimizar la relación con la Entidades Apoderadas. Se entiende que el déficit proviene de una relativamente aceptable supervisión del cumplimiento de las obligaciones asumidas por las Entidades Apoderadas. A continuación, se enumeran posibles acciones de mejora:

- Actualizar de las Actas Convenio suscriptas entre el IAFPRPM y las Entidades con código de descuento sobre haberes, y Otorgar a la Gerencia de Retiros y Pensiones un marco legal que ampare las liquidaciones y pagos que realiza, autorizando en favor de las mencionadas Entidades. Además, una vez suscriptos tales instrumentos, será muy importante que el área auditada implemente los controles sobre la vigencia de las autorizaciones otorgadas por los Beneficiarios a las Entidades, antes que se produzcan las transferencias bancarias correspondientes a los pagos de haberes de retiros y pensiones a través de las mencionadas instituciones.
- Manual de procedimiento interno aprobado con el fin de ser aplicado por la Gerencia de Retiros y Pensiones a Entidades con convenio para código de descuento de cargos sobre haberes. Elaborar el proyecto de manual de procedimientos tendiente a regular de manera interna los descuentos de cargos sobre haberes. Asimismo, en consonancia con lo previsto en las cláusulas del Acta Convenio, actualizada mediante la resolución RESFC-2020-88-APN-DIR#IAF, se propuso considerar la posibilidad de agregar el control sobre la vigencia de las autorizaciones otorgadas por los beneficiarios/as a las Entidades antes de generar los reportes para el departamento de Tesorería. Además, se aconseja conjugar lo dispuesto en la cláusula 8° del informe IF-2020-68329923-APN-GAJ#IAF sobre el parámetro del salario mínimo, vital y móvil, con el orden de prioridad de cargos vigente y en consonancia con la Obs. N.º 3. Esta última establece que la Gerencia de Retiros y Pensiones (GRP-SLH) trabaje en conjunto con la Gerencia de Recursos Financieros (GRF-SFi) y con la Gerencia de Tecnología de la Información y Comunicaciones para completar los pasos hasta el final de la operatoria bancaria, a fin de que el manual resulte un instrumento autosuficiente de todo el proceso de gestión involucrado en la ejecución de los respectivos convenios.
- Detallar y cotejar cargos solicitados por las Entidades con código de descuento al IAFPRPM. La Resolución IAF N.º 10.990/2017 encomienda al sector Descuentos el control de los cargos requeridos por las Entidades. En dicho marco, se considera necesario que la GRP-SLH pida el acceso a

la plataforma e@IAF a la Subgerencia de Tecnología de la Información y Comunicaciones. Una vez allí, se sugiere que la GRP-SLH y el Departamento. Descuentos constate si los archivos subidos por las Entidades, resultan o no suficientes para realizar un cotejo periódico por muestreo aleatorio de determinada cantidad de casos. Sin perjuicio de ello, y a los fines de optimizar el control, se aconseja que el Depto. Descuentos solicite a las Entidades completar el detalle que permita su debida legibilidad e interpretación, por ejemplo, indicando los datos del Beneficiario al que alude cada cargo que pretendan cobrar, para que luego puedan ser impactados en los reportes NSIAF sobre los que se trabaja. Ello reforzaría los controles preventivos de posibles pagos indebidos que a la fecha no se llevan a cabo. Además de lo ya expresado, contar con el desglose individual adecuado, serviría en el futuro para fiscalizarlas autorizaciones otorgadas por los Beneficiarios conforme a lo que prevén las cláusulas del nuevo modelo de Convenio. Una vez efectuados tales ajustes, se sugiere completar el acápite 6.3 del Proyecto de Manual —en curso— en el cual el área auditada afirmó que “Se realiza un cruce de información entre los montos presentados por las Entidades y los montos reflejados en el Resumen de Cargos emitidos por el NSIAF para constatar que a ninguna Entidad se le esté pagando más importe del que solicitó”, aclarando cuáles serían específicamente los instrumentos por comparar.

- b. Profundizar el vínculo con el/la beneficiario/a: Fortalecer la integración federal de las Delegaciones. De este proceso, se identificaron dos causas fundamentales de déficit:
- ✓ Falta de presencia territorial en algunas regiones del país.
 - ✓ Brecha de conocimiento tecnológico que dificulta la interacción con beneficiarios/as y presenta limitaciones a los trabajadores/as del Instituto en el desarrollo de sus tareas. A su vez, esto impide la adaptación a nuevos canales de comunicación y una interacción con mayor cobertura regional (p. ej. mediante la plataforma digital).

Se identificaron como acciones de mejora:

- ✓ **Programa Puntos de Atención Directa IAFPRPM:** puesta en marcha de un nuevo perfil de servicios por medio de la apertura de lo que llamaremos Puntos de Atención Directa (PAD).

Se trata de puestos de atención ubicados dentro de unidades militares de todas las Fuerzas, atendidos por el personal activo. La persona que concurra a cada uno de ellos podrá contar con la misma calidad de respuesta que encontraría en cualquiera de los actuales puntos de atención del IAFPRPM. En estas unidades de trabajo se recibirán consultas y solicitudes, tanto del personal de la repartición, como de los retirados y pensionistas que así lo requieran.

La puesta en marcha de esta nueva modalidad de trabajo permitirá acercar el IAFPRPM a un número mayor de familias, propiciando el acceso a sus productos y servicios para quienes residan en las zonas más remotas del territorio argentino, el personal embarcado, e inclusive para quienes se encuentren prestando servicios en misiones de paz en el exterior.

Asimismo, el hecho de abrir las puertas de los PAD a los retirados y pensionistas que lo requieran, y de esta forma favorecer el contacto directo con ese segmento del público, les permitirá sortear una serie de factores que pueden estar limitando el acceso a la información, productos y servicios del IAFPRPM.

De esta manera un número mucho mayor de beneficiarios/as podrá acceder a la información y los servicios que ofrece el Organismo en condiciones más ventajosas que las que puede obtener de otros prestadores. Al mismo tiempo, la atención se llevará a cabo en un entorno que el retirado ya conoce y le resulta familiar, con lo que se contribuye a reforzar su sentido de pertenencia.

- ✓ **Programa de Alfabetización Digital:** La constante incorporación de innovaciones tecnológicas en el ámbito de la gestión administrativa y de control social está generando un cambio significativo en las modalidades de vinculación entre la sociedad y las organizaciones.

Resulta necesaria, entonces, una tarea de Alfabetización Tecnológica orientada a lograr que la totalidad de la sociedad, sin excepciones, alcance un nivel razonable de apropiación de las destrezas necesarias para utilizar adecuadamente los dispositivos creados y, de esa manera, pueda ejercer plenamente sus derechos.

- c. Promover la apertura de la información e incentivar la transparencia institucional. Se identificó un desarrollo insuficiente de los canales de interacción con los/las beneficiarios/as: si bien se ha trabajado en la apertura de nuevos canales de vinculación con el público beneficiario, no hay una mirada estratégica sobre el desarrollo de estas vías. Como acción de mejora, se visualiza la necesidad de definir estrategias de desarrollo de canales de interacción, en particular, canales de comunicación y plataforma digital.

- d. Planificación y control de gestión: si bien se realiza un seguimiento y control a través de un tablero de gestión en el que se abordan los principales objetivos, procesos, programas y metas, esta tarea se realiza en forma manual. Por este motivo, se consideran insuficientes los controles sobre la administración de los datos utilizados para la confección del tablero mencionado. Se plantea como actividad de mejora la posibilidad de elaborar un tablero de control con información sistematizada a través de un software que permita acceso directo a la base de datos para minimizar errores de carga, obtener información o reportes periódicos.

- e. Mantenimiento y Desarrollo de Relaciones Institucionales: en este proceso se identifica la falta de formalización o actualización de acuerdos, con pautas claras y renovadas, con actores institucionales que influyan en procesos críticos del Instituto. Por lo tanto, se debería realizar un proyecto de renovación del convenio con las Entidades Apoderadas por los beneficiarios a través de las cuales cobran su haber de retiro o pensiones. Similarmente, se recomienda una Actualización de convenios con Direcciones de Sanidad Militar. Estos son algunos de los acuerdos que se vienen prorrogando año a año y deberían tener una instancia de revisión.

- f. Gestión Integral del Capital Humano. Alta rotación de mandos medios y del personal: la falta de estabilidad y permanente rotación en mandos medios, casos como Gerentes y Subgerentes, no permite garantizar una mayor profesionalización en áreas críticas para el funcionamiento normal del Instituto. Asimismo, la renovación constante de personal entre el ingreso y el egreso (jubilaciones, bajas

y/o pases internos), provoca carencias en diferentes áreas. Se considera que se debería repensar y desarrollar un proyecto de plan de carrera que se adecue a las necesidades del organismo.

- g. Infraestructura edilicia, renovar y conservar bienes muebles y automotores. Se identificó la falta de un manual de procedimiento interno, que regule el proceso de mantenimiento y reparaciones. Por lo tanto, una acción de mejora es su inmediata elaboración y aprobación.
- h. Conducción superior del Instituto. Un desafío. Nuevas condiciones laborales pospandemia. Es necesario identificar ventajas en la instancia de reorganización y modernización de los procesos y puestos de trabajo, de la nueva modalidad de la prestación de servicios que significó la adaptación del organismo, en muy corto plazo, a un escenario complejo en términos sanitarios, en un contexto de pandemia originado por el Covid-19. En consecuencia, una acción de mejora es la formulación de un proyecto de teletrabajo que formalice e institucionalice mediante una normativa esta nueva modalidad de trabajo, que resultó conveniente para la organización y tuvo muy buena receptividad por parte de los/as trabajadores/as del organismo.
- i. Servicio Jurídico: se identificó una falta de actualización del Manual de procedimientos en lo que refiere a la emisión de pautas de sentencias judiciales. Asimismo, se detectaron oportunidades mejora sobre las pautas judiciales. En consecuencia, se detectaron las siguientes acciones de mejora:
 - ✓ Adaptarse a los cambios y a los nuevos aspectos de control interno que se hayan implementado desde 2020, consensuando ese nuevo texto con la Subgerencia de Liquidaciones Judiciales, Subgerencia de Planeamiento y Mejora Continua y de la Subgerencia de Asuntos Jurídicos en pos de alcanzar acuerdos con las demás áreas intervinientes. Contar con un manual de procedimientos actualizado facilitaría no sólo la capacitación del personal de la Subgerencia de Asuntos Legales y la unicidad de criterios técnicos al pautar, sino también la revisión que hace la Subgerencia de Liquidaciones Judiciales de las pautas propiamente dichas antes de proceder a la liquidación y pago de

sentencias judiciales, a partir del chequeo de requisitos claramente establecidos.

- ✓ Estandarizar un modelo completo de pauta judicial en el cual se deje el menor margen posible a la discrecionalidad y modificaciones personales de cada letrado interviniente, de manera tal de hacer más fluido y sistemático el proceso. Para ello, se propone que obren siempre en cada pauta los fundamentos legales para el cómputo de la prescripción respecto de la fecha de inicio de las liquidaciones, el análisis completo de las normas modificatorias que pudieran afectar los casos pautados conforme a las sentencias y la explicación de la elección de determinado suplemento legal por sobre otro. Además, se continuará indicando a la Subgerencia de Liquidaciones Judiciales el plazo que tiene para liquidar sobre la base de lo que el Juzgado interviniente les haya otorgado, la firmeza de la sentencia, la tasa de interés que corresponda aplicar, el control de posibles actores homónimos, desistimientos y declaratorias de herederos y la correcta regulación de honorarios.

- j. Incrementar la relación con otros organismos de la APN. Existe una concepción generalizada de entender al Instituto desde una perspectiva reducida, en la que se lo considera un agente externo a la Administración Pública Nacional, sin considerar el contexto institucional con el cual interactúa y al cual debe adecuarse. Es relevante centrarse en trabajar sobre el sistema de creencias, valores y fundamentos de creación y funcionamiento del Estado Nacional.

Por otra parte, a partir del análisis de la dimensión del factor humano de los procesos se propone:

- a. Optimizar la relación con la Entidades Apoderadas: necesidad de concientizar e incrementar la formación del personal que realiza tareas en puntos críticos de procesos de interacción con otros organismos. Entre las acciones de mejora se puede identificar las que siguen:
 - ✓ Establecer condiciones claras de la relación institucional, mediante la suscripción de convenios actualizados que formalicen este aspecto.

Puntualmente, se cree necesario contar con un marco normativo adecuado y actualizado que ampare la vinculación y las transferencias de recursos que implican las liquidaciones y pagos autorizados en favor de las Entidades Apoderadas.

- ✓ Capacitación en términos de control interno. Seguridad de la información y de las comunicaciones en el manejo y en la administración de la base de datos.
- ✓ Manual de procedimientos interno que delimite funciones y asignación de responsabilidades individuales.

b. Fortalecer la integración federal de las Delegaciones: se detectó poca cohesión en el trabajo cotidiano entre el personal de delegaciones y de la Sede Central. Además, falta de conocimiento en la utilización de herramientas de tecnología de información y de comunicación (personal y beneficiarios/as del Instituto). De acuerdo con el relevamiento realizado, se derivan las siguientes conclusiones:

- ✓ Existe un número significativo de beneficiarios que no utilizan la plataforma del IAFPRPM.
- ✓ Se cree que una de las principales causas de esta situación es el dominio insuficiente de las herramientas informáticas que requiere su uso.
- ✓ La dificultad de aprendizaje que origina el cambio actual continuo constituye una dificultad que aleja a las personas tanto de las instituciones como de sus derechos y que crea una discriminación por razones tecnológicas, que es tan generalizada como injusta.
- ✓ Se considera que, para integrarlos al sistema, es necesario brindarles los conocimientos y las destrezas adecuadas para el uso de dichas herramientas.

Por lo tanto, se concluyó que es conveniente que dicha capacitación se extienda al personal del IAFPRPM, para alcanzar los niveles de conocimientos informáticos que requiere el desarrollo de sus tareas.

Para este proceso se identificaron dos líneas de trabajo:

- ✓ Fortalecer la formación al personal para optimizar la integración de procesos y procedimientos administrativos.
- ✓ Implementar un Programa de alfabetización digital, en dos etapas:

ETAPA 1. Evaluación y diagnóstico.

Se considera necesario relevar con precisión el grado de capacitación y la cantidad de aspirantes e interesados, y así poder diseñar cursos acordes a las demandas y a las necesidades del Instituto ETAPA 2. Dictado de cursos.

- c. Promover la apertura de la información e incentivar la transparencia institucional. Existe una cultura institucional con un sentido de pertenencia muy fuerte del personal hacia la Institución, pero, en algunos casos, se registra una falta de identidad respecto a la Administración Pública Nacional (APN). Por ello, es necesario comprender la naturaleza de un organismo descentralizado de la APN, dependiente del Ministerio de Defensa, con organismos rectores de sus políticas (presupuestaria-contable, financiera, política de género, etc.), con los cuales debe articular y adecuarse. Se identificó como acción de mejora promover instancias de capacitación, formación e interiorización del personal respecto a las misiones y funciones del IAFPRPM; más concretamente, interpretar estas necesidades desde las tareas que desarrollan en forma cotidiana. Adicionalmente, fortalecer el sistema de creencias y valores institucionales, y trabajar en la construcción y fortalecimiento de capacidades interinstitucionales.
- d. Planificación y Control de Gestión: se constató que falta una cultura de evaluación sobre las actividades que son llevadas adelante día a día. Es decir, es preciso interiorizarse en la necesidad de evaluar y detectar desvíos para poder mejorar. Por lo tanto, se requiere una formación y capacitación para el personal en aspectos vinculados a conocer normas de calidad e interiorizarse con el sistema de calidad del Instituto.
- e. Mantenimiento y desarrollo de las relaciones institucionales. En general, se propone mejorar la calidad de los procesos. Concientizar en niveles de mando medio (gerentes y subgerentes) la importancia de la formalización y actualización de las relaciones institucionales, para pasar de relaciones personales a vínculos institucionales a través de los que se puedan construir capacidades interinstitucionales. Talleres periódicos de trabajo transversal a partir de las instancias de revisión, poniendo énfasis en las relaciones institucionales, vinculadas al sistema de calidad del Instituto.

- f. **Gestión Integral del Capital Humano.** Se observó una escasa planificación de carrera administrativa para el personal: ausencia de estímulos, equiparación de categorías, distorsiones y/o insuficiente remuneración de acuerdo con las tareas asignadas. Entendiendo que la incorporación, capacitación y desarrollo del talento humano son factores clave de éxito en los distintos niveles de la organización, se considera necesario realizar acciones con el objeto de mejorar las siguientes dimensiones:
- ✓ Incorporar y fortalecer competencias laborales.
 - ✓ Incrementar la productividad.
 - ✓ Expandir las políticas de equidad de género y de no discriminación.
 - ✓ Mejorar la satisfacción del trabajador.
 - ✓ Fortalecer el vínculo organizacional con el trabajador.
- g. **Infraestructura edilicia, renovación y conservación de bienes muebles y automotores.** Se considera necesario establecer pautas de trabajo claras y formalizadas. Esta instancia podría efectuarse a través de un programa de capacitación y formación del personal técnico.
- h. **Conducción superior del Instituto:** necesidad de promover nuevos ámbitos de trabajo y reflexión orientados a repensar el nuevo funcionamiento del organismo. Por ejemplo, mediante la conformación de comisiones de trabajo agrupadas por "procesos críticos", en las que se integren representantes del Directorio y puedan revisar en conjunto las actividades transversales que hacen a la misión del organismo.
- i. **Servicio Jurídico:** necesidad de fortalecer la capacitación y control de los abogados de la Subgerencia de Asuntos Legales ante las frecuentes altas y bajas de su personal. Como instancia de mejora, se identifica la capacitación a los abogados ingresantes al sector de pautas y oficios judiciales, sobre todo, considerando la particularidad de las temáticas jurídicas de la seguridad social y las normas militares que conciernen al IAFPRPM. Asimismo, se recomienda profundizar la supervisión para prevenir errores y unificar criterios de trabajo.

- j. Incrementar la interrelación con otros organismos de la APN. Noción limitada de procesos en el personal del trabajo y necesidad de una visión sistémica del funcionamiento organizacional. Sobre este diagnóstico, se remarca la necesidad de promover una mayor interacción tanto con los órganos rectores como con otros organismos de la APN. Ofrecer actividades de capacitación y de complementación institucional.

CAPÍTULO VI. Conclusiones

El presente trabajo de investigación se centró en realizar un estudio de la capacidad institucional del IAFPRPM, seleccionado como unidad de análisis, durante el año 2021. Se utilizó el Sistema TOP como herramienta de evaluación del caso de estudio. Para poder llevar a cabo esta evaluación, se investigaron una serie de instancias preliminares que consistieron en, primero, identificar la unidad de estudio y, segundo, analizar y describir la metodología del Sistema TOP. Luego, a partir del diagnóstico y análisis de capacidad institucional realizado, se pudieron reconocer los déficits y formular acciones de mejora para el fortalecimiento institucional.

El IAFPRPM presentó un déficit de capacidad moderado de 4,5 %, tomando el promedio ponderado de la totalidad de los procesos de gestión del organismo en el año 2021. Por otra parte, se registró un déficit promedio de procesos de gestión de la organización igual al 4,6 %. Tomando este resultado dentro de la Matriz de Déficit de Capacidad Institucional, es un déficit bajo para procesos relativamente críticos. En consecuencia, el método aplicado demostró que los procesos críticos de la unidad estudiada están bajo control. Se trata de un organismo con buena capacidad institucional y con ciertos déficits asociados, principalmente, a la necesidad de reconfigurar los vínculos con el conjunto de actores institucionales con los que debe interactuar, convive o se complementa para poder desarrollar sus funciones. Asimismo, se detectó la necesidad de aumentar la presencia institucional, es decir, de lograr un posicionamiento organizacional más visible, con mayor accesibilidad a las prestaciones, al mismo tiempo que más próximo a los/las beneficiarios/as. Finalmente, se analizaron los puntos críticos de procesos que deben actualizarse, formalizarse o modernizarse para un mejor funcionamiento interno y externo de la institución.

A modo de reflexión final, es relevante incorporar aquí algunas consideraciones adicionales respecto a la metodología implementada para el análisis del organismo.

El trabajo usando el Sistema TOP permitió obtener un diagnóstico claro y detallado, así como un análisis de las diferentes dimensiones institucionales. El método, implementado sobre la base de un conjunto de formularios (algunos agrupados en matrices), permitió identificar actores institucionales internos y externos, procesos principales, productos y usuarios, así como también reconocer una clara asignación de responsabilidades a cada una de

las unidades organizativas que conforman los procesos intervinientes; identificar logros presentes; y proyectar una dimensión de logros futuros..

El Sistema TOP se caracteriza como una herramienta metodológica flexible; exige la identificación de objetivos generales, objetivos específicos, asignación de recursos, responsabilidades y finalidades del gasto. Está orientado a ser un instrumento que colabora como guía de los decisores institucionales en la organización del trabajo y permite incorporar el contexto institucional al análisis, en otras palabras, permite una visión interinstitucional. Ahora bien, la flexibilidad que presenta esta metodología resulta una limitación al momento de considerarla en términos de su aplicación para la preparación, análisis o seguimiento de proyectos. Esto se debe a que la metodología no prevé un nivel de desagregación en la descripción que incluya, por ejemplo, objetivos cercanos o próximos, actividades y tareas que permitan un nivel de análisis operativo.

Por último, el Sistema TOP, puede ser aplicado para evaluaciones ex-ante o ex-post la ejecución del plan de acción o del plan operativo anual de las organizaciones. Admite en su desarrollo el análisis de diferentes escenarios o dimensiones institucionales; es decir, puede utilizarse para describir situaciones reales observadas, situaciones formalmente aprobadas, escenarios de desarrollo institucional “deseables”, así como plantear vectores de desarrollo institucional, entendidos como acciones de mejora o fortalecimiento institucional.

En el caso particular del presente trabajo, la aplicación metodológica a una unidad de análisis, el IAFPRPM, permitió en una primera etapa efectuar un análisis descriptivo o diagnóstico de la situación real observada, para luego pasar a un escenario vinculado al ámbito de lo “deseable”, proyectando el vector de desarrollo institucional. De esta forma, se pudo elaborar un análisis detallado de los principales productos, especificando usuarios, impactos y resultados sobre aquellos, y asignando también un orden de prioridades. Así, el trabajo permitió dimensionar, en cierto nivel, un pronóstico de situación futura para la evolución del organismo, siempre y cuando se cumplan ciertos resultados y metas operativas. En resumen, se encontró que el Sistema TOP es una herramienta metodológica de análisis de capacidad institucional que, si bien presenta las limitaciones enunciadas anteriormente, en términos metodológicos, se adecua a unidades organizacionales con características similares a las del IAFPRPM.

Bibliografía y Referencias

- Brizuela, M. (2005). *Métodos para la Evaluación de Capacidades Institucionales* [Tesis de Maestría]. Universidad Nacional de Cuyo, Facultad de Ciencias Económicas, Mendoza, Argentina.
- Esteban, S. (2002). *Análisis de un nuevo aporte a la metodología de evaluación de la Capacidad Institucional en organismos del Estado* [Tesis de Licenciatura]. Universidad Nacional de Rosario, Facultad de Ciencias Económicas y Estadística, Rosario, Argentina.
- Fassio, A. y Pascual, L. (2015). *Apuntes para desarrollar una investigación en el campo de la administración y el análisis organizacional*. Buenos Aires, Editorial Universitaria de Buenos Aires.
- Fassio, A., Pascual, L. y Suarez, F. M. (2002). *Introducción a la metodología de la investigación aplicada al saber administrativo*. Buenos Aires, Ediciones Cooperativas.
- Hintze, J. (1999a). *Administración de Estructuras Organizativas*. Documentos TOP sobre Gestión Pública [en línea]. <www.top.org.ar/publicac.htm>
- Hintze, J. (1999b). *Capacidad institucional y profesionalización, el enfoque ORH*. Documentos TOP sobre Gestión Pública [en línea]. <<http://www.top.org.ar/publicac.htm>>
- Hintze, J. (2004a). *Guía para la Descripción del Ámbito Organizativo* (Curso de Evaluación de Resultados e Impactos de Programas y Proyectos). Buenos Aires: Centro de Desarrollo y Asistencia Técnica en Tecnología para la Organización Pública.
- Hintze, J. (2004b). *Instrumentos de evaluación de la gestión de valor público*. Documentos TOP sobre Gestión Pública [en línea]. <<http://www.top.org.ar/publicac.htm>>

- Hintze, J. (2004c). *Guía para la Evaluación de Resultados* (Curso de Evaluación de Resultados e Impactos de Programas y Proyectos). Buenos Aires: Centro de Desarrollo y Asistencia Técnica en Tecnología para la Organización Pública.
- Hintze, J. (2004d). *Guía para la Evaluación de la Capacidad Institucional* (Curso de Evaluación Institucional de Organizaciones Públicas). Buenos Aires: Centro de Desarrollo y Asistencia Técnica en Tecnología para la Organización Pública.
- Hintze, J. (2005a). *Guía para la elaboración Matriz de Producción Externa* (Curso de Evaluación Institucional de Organizaciones Públicas). Buenos Aires: Centro de Desarrollo y Asistencia Técnica en Tecnología para la Organización Pública.
- Hintze, J. (2005b). *Guía para la Descripción de la Estructura Organizativa* (Curso de Evaluación Institucional de Organizaciones Públicas). Buenos Aires: Centro de Desarrollo y Asistencia Técnica en Tecnología para la Organización Pública.
- Hintze, J. (2005c). *Guía para la elaboración de Matriz de Modalidades de Gestión* (Curso de Evaluación Institucional de Organizaciones Públicas). Buenos Aires: Centro de Desarrollo y Asistencia Técnica en Tecnología para la Organización Pública.
- Hintze, J. (2005d). *Guía para la Evaluación de Estructuras Organizativas* (Curso de Evaluación Institucional de Organizaciones Públicas). Buenos Aires: Centro de Desarrollo y Asistencia Técnica en Tecnología para la Organización Pública.
- Hintze, J. (2005e). *Guía para la Valoración de Unidades Organizativas* (Curso de Evaluación Institucional de Organizaciones Públicas). Buenos Aires: Centro de Desarrollo y Asistencia Técnica en Tecnología para la Organización Pública.
- Krieger, M., Bonifacio, J. A., Herrera, J. C., Moreno, M. E., Schmukler, R. y Varela, C. (2015). *Sociología de las Organizaciones Públicas*. Buenos Aires, Errepar.
- Krieger, M., Fassio A., Pascual L., Schmukler, R. y Varela, C. (2016). *Métodos y técnicas de diagnóstico e intervención en administración pública*. Buenos Aires, Errepar.
- Ospina, S. (2002, octubre). «Construyendo Capacidad institucional en América Latina: el papel de la evaluación como herramienta modernizadora». Presentado en el VII Congreso Internacional del CLAD sobre la reforma del Estado y de la Administración pública, Lisboa, Portugal.

Oszlak, O. y Orellana, E. (1993). «El análisis de la capacidad institucional: aplicación de la metodología SADCI». Artículo inédito, Buenos Aires, Argentina.

Oszlak, O. (1997). «Estado y Sociedad: ¿nuevas reglas de juego?». *Reforma y Democracia*, CLAD, 9 . <http://repositorio.cedes.org/handle/123456789/2839> [Consulta: 10 de marzo de 2023].

Tobelem, A. (1993). *Sistema de Análisis y Desarrollo de la Capacidad Institucional. Manual de Operaciones*. Publicaciones Ocasionales de División de Administración del Sector Público, Departamento Técnico Región América Latina y el Caribe, 9.

Bibliografía complementaria

Andrade, S. (2005). *Diccionario de economía* (3.^a ed.). Buenos Aires, Andrade.

Malholtra, N. K. (1998). *Investigación de Mercados* (5.^a ed.). Prentice Hall.

Mazzucato, M. (2017). *El Estado Emprendedor. Mitos del sector Público frente al privado* (3.^a ed.). Barcelona, RBA Libros.

Mintzberg, H. (1998). *Diseño de Organizaciones Eficientes*. Buenos Aires, El Ateneo.

Moreno Jaimes, C. (2007). «Los límites políticos de la capacidad institucional: un análisis de los gobiernos municipales en México» [versión electrónica]. <http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718090X2007000300007> [Consulta: 08 de marzo de 2023].

Narbondo, P. y Ramos, C. (2005). «Reforma Administrativa y Capacidad Estatal de Conducción». Centro de Desarrollo y Asistencia Técnica en Tecnología para la Organización Pública. <http://www.top.org.ar/textos_recomendados.aspx> [Consulta: 16 de mayo de 2023].

Programa de Fortalecimiento Institucional Provincial y de Gestión Fiscal (PROFIP). «Índice de Capacidad Institucional». Publicación N° 1. Buenos Aires, 2011.

Repetto, F. (2004). «Capacidad Estatal: requisito para el mejoramiento de la Política Social en América Latina». *INDES, Serie de Documentos de Trabajo*, I-52, 1-40

- República Argentina. Ministerio de Economía y Finanzas Públicas, Secretaría de Hacienda, Programa de Fortalecimiento Institucional Provincial y de Gestión Fiscal (2011). *Índice de Capacidad Institucional*. Buenos Aires, Argentina.
- Ronald, M. W. (1997). *Investigación de mercados*. Prentice Hall.
- Rosas Huerta, A. (2008). «Una ruta metodológica para evaluar la capacidad institucional». *Política y Cultura*, 30, 119-134.
- Simons, H. (2011). *El estudio de caso: teoría y práctica*. Madrid, Morata.
- Soler, C. (2009). *Ideas para investigar*. Rosario, Homo Sapiens.
- Taylor, S. J. y Bodgan, R. (2000). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación* (3.^a ed.). Barcelona, Paidós.

ANEXO

ANEXO I: Planillas de trabajo del Sistema TOP aplicadas al IAFPRPM

(sigue en pp. 104-135)

DESCRIPCIÓN DE AMBITO ORGANIZATIVO - DAO

Ambito Organizativo:

Institución coordinadora:

Situación analizada

Situación formal establecida	<input type="checkbox"/>	Situación real observada	<input checked="" type="checkbox"/>
Situación deseable	<input type="checkbox"/>	Situación Proyectada	<input type="checkbox"/>

CONTENIDO

- DAO.1** OBJETIVOS, PRODUCTOS Y DESTINATARIOS DEL ÁMBITO ORGANIZATIVO
- DAO.2** CONFIGURACIÓN DEL ÁMBITO ORGANIZATIVO
- DAO.3** MATRIZ DE CORRESPONSABILIDAD DEL ÁMBITO ORGANIZATIVO
- DAO.4** RECURSOS HUMANOS ASIGNADOS AL ÁMBITO ORGANIZATIVO
- DAO.5** RESUMEN DEL PRESUPUESTO DEL ÁMBITO ORGANIZATIVO
- DAO.6** DOCUMENTACIÓN DE RESPALDO A LA INFORMACIÓN DAO

DAO 1. Objetivos, Productos y Destinatarios del Ámbito Organizativo

DAO 1 - OBJETIVOS, PRODUCTOS Y DESTINATARIOS DEL AMBITO ORGANIZATIVO																			
Instructivo: 1) Registre los principales objetivos políticos y estratégicos correspondientes al ámbito organizativo identificado en la columna A. 2) Para cada uno de los objetivos identifique los principales productos físicos concretos (bienes o servicios). Referéncielos con un número correlativo respecto del objetivo (1.1, 1.2, etc.) en la columna B; 3) En la segunda parte, identifique los usuarios y las cantidades estimadas. 4) En la columna C, para cada uno de los productos, identifique los principales usuarios-beneficiarios directos y otros beneficiarios indirectos. 5) En la columna D indique las metas físicas de logro de cada producto para los usuarios y beneficiarios identificados.																			
A PRINCIPALES OBJETIVOS POLÍTICOS Y ESTRATÉGICOS	B RELACIÓN PRODUCTO - DESTINARIO		C Principales destinatarios															D METAS FISICAS DE LOGRO	
	Principales productos físicos (bienes o servicios) correspondientes a cada objetivo	A = Beneficiarios	B= Personal del Instituto		C- Banco y entidades apoderadas		D-Principales actores institucionales de la jurisdicción		E: Otros organismos de la Administración Pública Nacional (APN).										
			A1 - Retirados	A2 - Pensionistas	A3 - Derechohabientes	A4 - Personal en actividad (1)	B1: personal permanente	B2: personal temporario	C1: Bancos	C2: Entidades apoderadas	D1: Funcionarios del Ministerio de Defensa	D2: Funcionarios de las Fuerzas Armadas (Servicios jurídicos de las Fuerzas Armadas)	E1: Ministerio de Defensa	E2:Ministerio de Hacienda (CGN, TGN y ONP)	E3: Ministerio de Modernización	E4: ANSES	E5: Procuración del Tesoro		
1. Capitalizar reservas																			
1.1	Estrategia de inversión: Incrementar la capitalización de reservas - desarrollo de diversas estrategias de inversión que permitan el crecimiento de la capitalización.	1.1.a	-	Crecimiento de la rentabilidad de la cartera de inversión. Renegociación de términos y condiciones de inversión con entidades financieras.	Us	Us	Us	B.In								B.In	B.In	B.In	La rentabilidad anual del Sistema de Capitalización debe ser mayor o igual a los aumentos de haberes anuales otorgados.
		1.1.b	-	Evaluación constante del nivel de afectación de reservas. Mejora en el porcentaje de participación del I.A.F.P.R.P.M. en el pago de retiros y pensiones.	Us	Us	Us	B.In								B.In	B.In	B.In	En caso que los aumentos de haberes superen la rentabilidad del sistema de capitalización se afectarán reservas. En consecuencia, en caso que se de este escenario, la meta es reducir en el plazo de doce (12) meses en un diez (10) por ciento la afectación de reservas.

DAO 1 - OBJETIVOS, PRODUCTOS Y DESTINATARIOS DEL AMBITO ORGANIZATIVO

Instructivo: 1) Registre los principales objetivos políticos y estratégicos correspondientes al ámbito organizativo identificado en la columna A. 2) Para cada uno de los objetivos identifique los principales productos físicos concretos (bienes o servicios). Referencíelos con un número correlativo respecto del objetivo (1.1, 1.2, etc.) en la columna B; 3) En la segunda parte, identifique los usuarios y las cantidades estimadas. 4) En la columna C, para cada uno de los productos, identifique los principales usuarios-beneficiarios directos y otros beneficiarios indirectos. 5) En la columna D indique las metas físicas de logro de cada producto para los usuarios y beneficiarios identificados.

A PRINCIPALES OBJETIVOS POLÍTICOS Y ESTRATÉGICOS		B RELACIÓN PRODUCTO - DESTINARIO Principales productos físicos (bienes o servicios) correspondientes a cada objetivo		C Principales destinatarios											D METAS FISICAS DE LOGRO				
				A = Beneficiarios				B= Personal del Instituto		C- Banco y entidades apoderadas		D-Principales actores institucionales de la jurisdicción		E: Otros organismos de la Administración Pública Nacional (APN).					
				A1 - Retirados	A2 - Pensionistas	A3 - Derechohabientes	A4 - Personal en actividad (1)	B1: personal permanente	B2: personal temporario	C1: Bancos	C2: Entidades apoderadas	D1: Funcionarios del Ministerio de Defensa	D2: Funcionarios de las Fuerzas Armadas (Servicios jurídicos de las Fuerzas Armadas)	E1: Ministerio de Defensa		E2: Ministerio de Hacienda (CGN, TGN y ONP)	E3: Ministerio de Modernización	E4: ANSES	E5: Procuración del Tesoro
I. Capitalizar reservas																			
1.2	Mejorar la capacidad de pago de retiros y pensiones - políticas financieras que aseguren liquidez en el corto plazo para el cumplimiento en tiempo y forma de las obligaciones del INSTITUTO, pero que a su vez que no comprometan la solvencia en el largo plazo para enfrentar obligaciones futuras.	1.2.a.	-	Política financiera que aseguren una liquidez en el corto plazo y solvencia en el largo plazo.	Us	Us	Us	B.In							B.In	B.In		B.In	Resolución anual aprobada por el Directorio, a propuesta del Gerente de Recursos Financieros, estableciendo estrategia de inversión en el primer trimestre de cada año calendario.
		1.2.b.	-	Política financiera que incluya previsión de recursos para cubrir una eventual falta de financiamiento para el pago de los beneficios(2)	Us	Us	Us	B.In								B.In	B.In		B.In

DAO 1 - OBJETIVOS, PRODUCTOS Y DESTINATARIOS DEL AMBITO ORGANIZATIVO

Instructivo: 1) Registre los principales objetivos políticos y estratégicos correspondientes al ámbito organizativo identificado en la columna A. 2) Para cada uno de los objetivos identifique los principales productos físicos concretos (bienes o servicios). Referencielos con un número correlativo respecto del objetivo (1.1, 1.2, etc.) en la columna B; 3) En la segunda parte, identifique los usuarios y las cantidades estimadas. 4) En la columna C, para cada uno de los productos, identifique los principales usuarios-beneficiarios directos y otros beneficiarios indirectos. 5) En la columna D indique las metas físicas de logro de cada producto para los usuarios y beneficiarios identificados.

A		B		C												D		
PRINCIPALES OBJETIVOS POLÍTICOS Y ESTRATÉGICOS		RELACIÓN PRODUCTO - DESTINARIO		Principales destinatarios												METAS FISICAS DE LOGRO		
		Principales productos físicos (bienes o servicios) correspondientes a cada objetivo		A = Beneficiarios				B= Personal del Instituto		C- Banco y entidades apoderadas		D-Principales actores institucionales de la jurisdicción		E: Otros organismos de la Administración Pública Nacional (APN).				
				A1 - Retirado s	A2 - Pensionistas	A3 - Dere choh abien tes	A4 - Personal en actividad (1)	B1: personal permane nte	B2: person al tempo rario	C1: Bancos	C2: Entidade s apoderad as	D1: Funcionarios del Ministerio de Defensa	D2: Funcionarios de las Fuerzas Armadas (Servicios jurídicos de las Fuerzas Armadas)	E1: Ministerio de Defensa	E2:Ministerio de Hacienda (CGN, TGN y ONP)		E3: Ministeri o de Moderni zación	E4: ANSES
2. Profundizar el vínculo con el/la beneficiario/a:																		
2.1	Fortalecer la integración federal de las Delegaciones	2.1.a	-	Plan de Desarrollo Territorial (4)	Us	Us	Us	B.In										Incrementar en un treinta por ciento (30%) la cobertura de atención geográfica
		2.1.b	-	Programa IAF ITINERANTE (3)	Us	Us	Us	B.In										Incrementar en un treinta por ciento (30%) la cobertura de atención geográfica

DAO 1 - OBJETIVOS, PRODUCTOS Y DESTINATARIOS DEL AMBITO ORGANIZATIVO

Instructivo: 1) Registre los principales objetivos políticos y estratégicos correspondientes al ámbito organizativo identificado en la columna A. 2) Para cada uno de los objetivos identifique los principales productos físicos concretos (bienes o servicios). Referéncielos con un número correlativo respecto del objetivo (1.1, 1.2, etc.) en la columna B; 3) En la segunda parte, identifique los usuarios y las cantidades estimadas. 4) En la columna C, para cada uno de los productos, identifique los principales usuarios-beneficiarios directos y otros beneficiarios indirectos. 5) En la columna D indique las metas físicas de logro de cada producto para los usuarios y beneficiarios identificados.

A PRINCIPALES OBJETIVOS POLÍTICOS Y ESTRATÉGICOS		B RELACIÓN PRODUCTO - DESTINARIO Principales productos físicos (bienes o servicios) correspondientes a cada objetivo		C Principales destinatarios													D METAS FÍSICAS DE LOGRO		
				A = Beneficiarios				B= Personal del Instituto		C- Banco y entidades apoderadas		D-Principales actores institucionales de la jurisdicción		E: Otros organismos de la Administración Pública Nacional (APN).					
				A1 - Retirados	A2 - Pensionistas	A3 - Dere- choh- abien- tes	A4 - Personal en actividad (1)	B1: personal permane- nte	B2: person al tempo- rario	C1: Bancos	C2: Entidade s apoderad as	D1: Funcionarios del Ministerio de Defensa	D2: Funcionarios de las Fuerzas Armadas (Servicios jurídicos de las Fuerzas Armadas)	E1: Ministerio de Defensa	E2:Ministerio de Hacienda (CGN, TGN y ONP)	E3: Ministeri o de Moderni- zación		E4: ANSESA	E5: Procura cion del Tesoro
2. Profundizar el vínculo con el/la beneficiario/a:																			
2.3	Optimizar la cancelación de las deudas en concepto de juicios previsionales	2.3.a	-	Pago efectivo de liquidaciones judiciales con el fin de regularizar la situación del INSTITUTO frente a sus beneficiarios.	Us	Us	Us	B.In									B.In	Regularizar del pago de liquidaciones judiciales adeudadas de años anteriores en el plazo de DIECIOCHO (18) meses.	
2.4	Líquidar y abonar en tiempo y forma los haberes de retiros, indemnizatorios y pensiones, establecido en la misión del INSTITUTO como un objetivo primario, Ley 22.919, Artículo 2, inciso b. Así como también, pensiones de graciables por la Ley 24.310.	2.4.a	-	Previsión de recursos para cubrir necesidades operativas (5)	Us	Us	Us	B.In										Previsión de recursos mensual equivalente a DOS (2) meses de necesidades operativas	
		2.4.b	-	Bancarización de los pagos (6)	Us	Us	Us	B.In			B.In	B.In						Lograr un ochenta por ciento (80%) de bancarización en la cartera de beneficiarios	
2.5	Promover la apertura de la información e incentivar la transparencia institucional, otorgando a los beneficiarios la posibilidad de conocer su funcionamiento.	2.5.a	-	Fortalecimiento y ampliación de las vías de comunicación con los beneficiarios: Plan Integral de comunicación y difusión. Apertura y desarrollo de redes e incorporación de puntos de proximidad a través de las delegaciones.	Us	Us	Us	B.In	Us	Us								Formular un Plan de comunicación y Difusión en el plazo de TRES (3) meses a partir de la puesta en vigencia del Plan Estratégico de Mediano Plazo	

DAO 1 - OBJETIVOS, PRODUCTOS Y DESTINATARIOS DEL AMBITO ORGANIZATIVO

Instructivo: 1) Registre los principales objetivos políticos y estratégicos correspondientes al ámbito organizativo identificado en la columna A. 2) Para cada uno de los objetivos identifique los principales productos físicos concretos (bienes o servicios). Referéncielos con un número correlativo respecto del objetivo (1.1, 1.2, etc.) en la columna B; 3) En la segunda parte, identifique los usuarios y las cantidades estimadas. 4) En la columna C, para cada uno de los productos, identifique los principales usuarios-beneficiarios directos y otros beneficiarios indirectos. 5) En la columna D indique las metas físicas de logro de cada producto para los usuarios y beneficiarios identificados.

A PRINCIPALES OBJETIVOS POLÍTICOS Y ESTRATÉGICOS		B RELACIÓN PRODUCTO - DESTINARIO Principales productos físicos (bienes o servicios) correspondientes a cada objetivo		C Principales destinatarios													D METAS FISICAS DE LOGRO		
				A = Beneficiarios				B= Personal del Instituto		C- Banco y entidades apoderadas		D-Principales actores institucionales de la jurisdicción		E: Otros organismos de la Administración Pública Nacional (APN).					
				A1 - Retirados	A2 - Pensionistas	A3 - Derechos abientes	A4 - Personal en actividad (1)	B1: personal permanente	B2: personal temporario	C1: Bancos	C2: Entidades apoderadas	D1: Funcionarios del Ministerio de Defensa	D2: Funcionarios de las Fuerzas Armadas (Servicios jurídicos de las Fuerzas Armadas)	E1: Ministerio de Defensa	E2:Ministerio de Hacienda (CGN, TGN y ONP)	E3: Ministerio de Modernización		E4: ANSES	E5: Procuración del Tesoro
2. Profundizar el vínculo con el/la beneficiario/a:																			
2.6	Reconocimiento fliares tripulantes ARA San Juan	2.6.a	-	Política de acompañamiento familiares de las víctimas ARA San Juan: Cancelación de créditos y préstamos que habían tomado los triúlantes del submaino ARA San Juan, desaparecido 15/11/2017 (6a)			Us										Saldos por: \$12.979.382,22 (18 familias)		
		2.6.b	.	Linea especial de créditos hipotecarios			Us										Monto máximo de \$302.000.000		

DAO 1 - OBJETIVOS, PRODUCTOS Y DESTINATARIOS DEL AMBITO ORGANIZATIVO

Instructivo: 1) Registre los principales objetivos políticos y estratégicos correspondientes al ámbito organizativo identificado en la columna A. 2) Para cada uno de los objetivos identifique los principales productos físicos concretos (bienes o servicios). Referéncielos con un número correlativo respecto del objetivo (1.1, 1.2, etc.) en la columna B; 3) En la segunda parte, identifique los usuarios y las cantidades estimadas. 4) En la columna C, para cada uno de los productos, identifique los principales usuarios-beneficiarios directos y otros beneficiarios indirectos. 5) En la columna D indique las metas físicas de logro de cada producto para los usuarios y beneficiarios identificados.

A PRINCIPALES OBJETIVOS POLÍTICOS Y ESTRATÉGICOS		B RELACIÓN PRODUCTO - DESTINARIO Principales productos físicos (bienes o servicios) correspondientes a cada objetivo		C Principales destinatarios													D METAS FISICAS DE LOGRO		
				A = Beneficiarios				B= Personal del Instituto		C- Banco y entidades apoderadas		D-Principales actores institucionales de la jurisdicción		E: Otros organismos de la Administración Pública Nacional (APN).					
				A1 - Retirados	A2 - Pensionistas	A3 - Derechos abientes	A4 - Personal en actividad (1)	B1: personal permanente	B2: personal temporario	C1: Bancos	C2: Entidades apoderadas	D1: Funcionarios del Ministerio de Defensa	D2: Funcionarios de las Fuerzas Armadas (Servicios jurídicos de las Fuerzas Armadas)	E1: Ministerio de Defensa	E2:Ministerio de Hacienda (CGN, TGN y ONP)	E3: Ministerio de Modernización		E4: ANSES	E5: Procuración del Tesoro
3. Fortalecer y modernizar la gestión organizacional																			
3.1	Gestión integral de capital humano	3.1.a	-	Plan integral de fortalecimiento del capital humano (7)	B.In	B.In	B.In	B.In	Us	Us								Elaborar en dos (2) meses a partir de la aprobación del Plan Estratégico un Plan de Capacitación y Mejora del Capital Humano	
3.2	Transformación digital: reingeniería de procesos	3.2.a	Profundizar y ampliar las prácticas establecidas por la Administración Pública Nacional y adecuadas por el Sistema de Gestión de Calidad del IAFPRPM (SGCIAF) en todas las áreas y niveles del INSTITUTO (8)	Recertificación de Normas ISO:9001:2015.	B.In	B.In	B.In	B.In	Us	Us								Actualizar el Sistema de Gestión de Calidad a los requisitos de la revisión 2015 de la Norma ISO:9001. en el plazo de doce (12) meses.	

DAO 1 - OBJETIVOS, PRODUCTOS Y DESTINATARIOS DEL AMBITO ORGANIZATIVO

Instructivo: 1) Registre los principales objetivos políticos y estratégicos correspondientes al ámbito organizativo identificado en la columna A. 2) Para cada uno de los objetivos identifique los principales productos físicos concretos (bienes o servicios). Referéncielos con un número correlativo respecto del objetivo (1.1, 1.2, etc.) en la columna B; 3) En la segunda parte, identifique los usuarios y las cantidades estimadas. 4) En la columna C, para cada uno de los productos, identifique los principales usuarios-beneficiarios directos y otros beneficiarios indirectos. 5) En la columna D indique las metas físicas de logro de cada producto para los usuarios y beneficiarios identificados.

A PRINCIPALES OBJETIVOS POLÍTICOS Y ESTRATÉGICOS		B RELACIÓN PRODUCTO - DESTINARIO Principales productos físicos (bienes o servicios) correspondientes a cada objetivo		C Principales destinatarios															D METAS FISICAS DE LOGRO
				A = Beneficiarios				B= Personal del Instituto		C- Banco y entidades apoderadas		D-Principales actores institucionales de la jurisdicción		E: Otros organismos de la Administración Pública Nacional (APN).					
				A1 - Retirados	A2 - Pensionistas	A3 - Derechos abientes	A4 - Personal en actividad (1)	B1: personal permanente	B2: personal temporario	C1: Bancos	C2: Entidades apoderadas	D1: Funcionarios del Ministerio de Defensa	D2: Funcionarios de las Fuerzas Armadas (Servicios jurídicos de las Fuerzas Armadas)	E1: Ministerio de Defensa	E2:Ministerio de Hacienda (CGN, TGN y ONP)	E3: Ministerio de Modernización	E4: ANSES	E5: Procuración del Tesoro	
3.2	Transformación digital: reingeniería de procesos	3.2.b	Modernizar todo lo relativo a las tecnologías de información y comunicación (TIC'S) (12)	Proyecto NIAF (9)	B.In	B.In	B.In	B.In	Us	Us									Implantar el 100% de los módulos en un plazo de DOS (2) años.
			Aplicativo Integrado para el Sistemas para las Operaciones Financieras del IAF (10)	B.In	B.In	B.In	B.In	Us	Us										Desarrollar el Proyecto al 100% en el plazo de UN (1) año.
			Plan de trabajo remoto (11)	B.In	B.In	B.In	B.In	Us	Us										Virtualizar el 100% de los puestos de trabajo
	3.2.c	Optimización de Sistemas Aplicativos, Infraestructura Tecnológica y Seguridad informática.	Plan de Fortalecimiento de la seguridad informática y de la Información (13)	B.In	B.In	B.In	B.In	Us	Us			B.In	B.In					Formular un Plan de Fortalecimiento Informático y Seguridad de la Información en el transcurso de los noventa (90) días posteriores a la aprobación por el Directorio del Plan Estratégico.	
3.2.d	Elaborar estándares normativos de gestión análogos con las mejores prácticas de la Administración Pública Nacional (APN).	Actualización de normas internas a las exigencias de los Organos Rectores de la Administración Pública Nacional (APN)				B.In	Us	Us							Us	Us		Actualizar normas internas a las exigencias de los Organos Rectores de la Administración Pública Nacional (APN) en el transcurso de doce (12) meses.	

DAO 1 - OBJETIVOS, PRODUCTOS Y DESTINATARIOS DEL AMBITO ORGANIZATIVO

Instructivo: 1) Registre los principales objetivos políticos y estratégicos correspondientes al ámbito organizativo identificado en la columna A. 2) Para cada uno de los objetivos identifique los principales productos físicos concretos (bienes o servicios). Referéncielos con un número correlativo respecto del objetivo (1.1, 1.2, etc.) en la columna B; 3) En la segunda parte, identifique los usuarios y las cantidades estimadas. 4) En la columna C, para cada uno de los productos, identifique los principales usuarios-beneficiarios directos y otros beneficiarios indirectos. 5) En la columna D indique las metas físicas de logro de cada producto para los usuarios y beneficiarios identificados.

A PRINCIPALES OBJETIVOS POLÍTICOS Y ESTRATÉGICOS		B RELACIÓN PRODUCTO - DESTINARIO Principales productos físicos (bienes o servicios) correspondientes a cada objetivo		C Principales destinatarios													D METAS FISICAS DE LOGRO		
				A = Beneficiarios			B= Personal del Instituto		C- Banco y entidades apoderadas		D-Principales actores institucionales de la jurisdicción		E: Otros organismos de la Administración Pública Nacional (APN).						
				A1 - Retirados	A2 - Pensionistas	A3 - Derechos abiertos	A4 - Personal en actividad (1)	B1: personal permanente	B2: personal temporario	C1: Bancos	C2: Entidades apoderadas	D1: Funcionarios del Ministerio de Defensa	D2: Funcionarios de las Fuerzas Armadas (Servicios jurídicos de las Fuerzas Armadas)	E1: Ministerio de Defensa	E2:Ministerio de Hacienda (CGN, TGN y ONP)	E3: Ministerio de Modernización		E4: ANSES	E5: Procuración del Tesoro
3. Fortalecer y modernizar la gestión organizacional																			
3.3	Incrementar la interrelación con otros organismos de la APN. (14)	3.3.a	-	Contratos interadministrativas				B.In	B.In	B.In			Us	Us	Us	Us	Us	Us	Fortalecer competencias interadministrativas con otros organismos de la APN : suscribir en el transcurso de seis (6) meses contrataciones interadministrativas con: ARSAT, COVIARA y NACIÓN Leasing
3.4	Optimizar la relación con las Entidades Apoderadas (15)	3.4.a	-	Convenio de normas administrativas, contables y técnicas con Entidades Apoderadas				B.In	B.In	B.In		Us							Elaborar en el plazo de seis (6) meses un nuevo convenio que readecue las normas administrativas, contables y técnicas que regulan el vínculo con las Entidades Apoderadas
3.5	Mejorar la infraestructura edilicia, renovar y conservar bienes muebles y automotores del INSTITUTO.	3.5.a	-	Plan de modernización, mejora de la infraestructura edilicia, renovación y conservación de bienes muebles (16)	Us	Us	Us	B.In	B.In	B.In									Elaborar, un Plan de modernización, mejora de la infraestructura edilicia, renovación y conservación de bienes muebles del INSTITUTO en un plazo de tres (3) meses a partir de la puesta en vigencia del Plan Estratégico

(1) Personal militar en actividad del Ejército, de la Armada y de la Fuerza Aérea, se los considera "Beneficiarios"			
(2) Tener disponibilidad de fondos ante un posible diferimiento entre las fecha de transferencia de la TGN (pago proporcional mensual de haberes) y el cronograma de pagos de retirados/as y pensionados/as			
(3) Programa, por medio del cual, a través de puestos móviles de atención al público, se brinda el mismo nivel de servicios que prestan los centros habituales de atención, llevando adelante actividades en diferentes localidades del país donde el INSTITUTO no tiene una presencia física permanente			
(4) Este Plan tiene por objetivo aumentar la cobertura de los canales de atención al beneficiario (creación de nuevas delegaciones, refuerzo de las existentes y apertura de nuevos canales)			
(5) Consolidar la situación de liquidez establecidas a partir de la RESOLUCIÓN L.A.F.P.R.P.M. N°10.402 del 17 de mayo de 2014, que determina el mantenimiento de una previsión de recursos que equivale a DOS (2) meses de necesidades operativas, fortaleciendo así, su posición financiera para			
(6) Incrementar la utilización de tecnología electrónica para la gestión de pagos, tales como servicios de transferencias electrónicas para la percepción de haberes, préstamos y créditos, y pago a proveedores. Este cambio radical en la gestión de los pagos otorgará mayor seguridad, transparencia y			
(6a) Es preciso señalar que dicha medida no afecta la capitalización del sistema previsional ya que se encuentra garantizada por la afectación del fondero compensar.			
(7) Fortalecer, jerarquizar y mejorar la situación de los trabajadores del I.A.F.P.R.P.M. Implica desarrollar y poner en práctica herramientas de gestión del capital humano que traten al mismo de modo integral, entendiendo que la incorporación, capacitación y desarrollo del talento humano es un factor clave de éxito en los distintos niveles de la organización y que, asimismo, permite alcanzar los objetivos estratégicos determinados por el Directorio.			
Para ello, se realizarán acciones en pos de mejorar el capital humano en las siguientes dimensiones:			
<ul style="list-style-type: none"> • Incrementar la productividad. • Mejorar la satisfacción del empleado. • Incorporar y fortalecer competencias laborales (convenios de capacitación con UNDEF/FADENA y UNTREF. • Fortalecer el vínculo organizacional con el empleado. • Incrementar el trabajo con la Comisión de Igualdad de Oportunidades y Trato - (CIOT) y con la Comisión de Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (CYMAT). • Creación del Observatorio de Género • Organización del trabajo y cuidados sanitarios 			
(8) Modo de aplicar herramientas que promuevan la mejora continua de los procesos, actualizando el Sistema a los requisitos de la revisión 2015 de la Norma ISO:9001. De esta manera se agilizará la tramitación interna de los expedientes. Así también, se institucionalizarán procesos que permitirán analizar, relevar información para la toma de decisiones, asignar prioridades y recursos promoviendo una cultura institucional que ponga énfasis en los resultados y en la calidad del servicio.			
(9) Consiste en el desarrollo e implementación de un nuevo sistema informático de gestión integral de los procesos, el cual permitirá optimizar el control interno fortaleciendo la transparencia y otorgando celeridad a la gestión, a partir de automatizar e integrar las tareas que hacen a la misión crítica y			
(10) Se prevé el desarrollo de un "Sistema de Inversiones" que permita automatizar y consolidar este proceso estratégico que hace a la misión del INSTITUTO.			
11) Incorporación de tecnología para virtualizar los puestos de trabajo (virtualización del escritorio/movilidad del ámbito de trabajo/reducción de costos/capacitación a los usuarios , siempre de manera segura, a través del armado de una nube propia/privada).			
(12) Para cumplir con éste objetivo específico se llevará adelante el desarrollo de programas orientados a satisfacer requerimientos organizacionales, así como también, al mantenimiento, aprovisionamiento y mejora de los medios informáticos para almacenar, procesar y difundir la información. En			
(13) Consiste en comprender que el INSTITUTO debe dotarse de infraestructura tecnológica y sistemas aplicativos escalables, sustentables en el tiempo, eficientes y enfocados en la productividad. Dichas herramientas informáticas deben garantizar la privacidad y cuidado de la información del			
(14) Este objetivo específico implica proponer y concretar anualmente encuentros, reuniones y comunicaciones con otros organismos de la APN, en especial aquellos dedicados a la Seguridad Social y las organizaciones propias de la jurisdicción Defensa.			
(15) Este objetivo específico se vincula al incremento de la supervisión del cumplimiento de las obligaciones asumidas por las Entidades Apoderadas que intermedian en el pago de retiros y pensiones entre el INSTITUTO y los beneficiarios.			
(16) Trabajar en acciones tendientes a preservar el patrimonio del Estado, tanto preventivo como correctivo, reparaciones y mejoras de infraestructura edilicia, renovación del mobiliario y adecuación de áreas de trabajo del INSTITUTO a las necesidades operativas y laborales para generar un mejor			
		Referencias: Us	Usuarios de los productos
		B.In	BENEFICIARIOS INMEDIATOS DE LOS PRODUCTOS FÍSICOS

USUARIOS (Us) Y BENEFICIARIOS INMEDIATOS DE LOS PRODUCTOS FÍSICOS (B.In)			
Agrupamiento		Descripción	
A	Beneficiarios	A1	Retirados/as
		A2	Pensionados/as
		A3	Derechohabientes
		A4	Personal en actividad
B	Personal del Instituto	B1	Personal Permanente
		B2	Personal temporario
C	Bancos/ Entidades Apoderadas	C1	Bancos
		C2	Entidades Apoderadas
D	Principales actores institucionales de la jurisdicción	D1	Funcionarios civiles
		D2	Funcionarios militares (Fuerzas Armadas)
E	Otros organismos de la Administración Pública Nacional (APN).	E1	Ministerio de Defensa
		E2	Ministerio de Hacienda (CGN, TGN y ONP)
		E3	Ministerio de Modernización
		E4	ANSES
		E5	Procuración del Tesoro

POBLACIÓN OBJETIVO ESTIMADA Y OBSERVACIONES
48.014
34.077
232
346
B.N.A
Principal autoridad política de la
La determinación del haber se realiza desde la Fza y el INSTITUTO hace la liquidación y pago

DAO 2. Configuración del Ámbito Organizativo

DAO 2 - CONFIGURACION DEL AMBITO ORGANIZATIVO 1																		
<p>Instructivo: 1) Identifique cada organización que forma parte del ámbito organizativo analizado con un número correlativo (el ámbito organizativo puede estar conformado por sólo una organización). 2) Registre con una numeración correlativa (1.1, 1.2, etc) las unidades responsables, dentro de cada organización, que participan en el logro de los objetivos generales del ámbito organizativo. 3) Para cada una de las unidades, registre el número de la principal unidad de la que depende o bien a la que debe rendir cuentas a los efectos de la coordinación dentro del ámbito organizativo. 4) Registre el tipo de vinculación que cada unidad tiene con la principal unidad de la que depende. 5) Identifique la o las principales funciones que la unidad cumple dentro del ámbito organizativo.</p>																		
ORGANIZACIONES PARTICIPANTES EN EL ÁMBITO ORGANIZATIVO		UNIDADES RESPONSABLES		TIPO DE VINCULACIÓN CON EL ÁMBITO ORGANIZATIVO						PRINCIPALES FUNCIONES DE LAS UNIDADES EN EL AMBITO ORGANIZATIVO								
Nº	Denominación	Nº	Denominación	Nº unidad a la que rinde Dependencia Responsabilización	Dentro de una organización		Entre organizaciones				Conducción política Gerencia y coordinación Ejec. y apoyo a la introducción Adm. y prod. Interna							
					Aclaración de lo registrado u otros casos		Normativas	Convenio ad hoc	Aclaración de lo registrado u otro caso		Aclaración de lo registrado u otro caso							
1	I.A.F.P.R.P.M.	1.1	Directorio	3				X		Ministerio de Defensa, Sindicatura General de la Nación, Auditoría General de la Nación.	X						<p>Misión del Instituto</p> <p>a) Contribuir con el Estado a la financiación de los haberes de retiro, indemnizatorios y de pensión, correspondientes a los beneficiarios.</p> <p>b) Liquidar y abonar los haberes mencionados, correspondientes a los beneficiarios y a los no beneficiarios, con arreglo a la ley para el personal militar, la presente ley, y sus reglamentaciones.</p>	
		1.1.1.	Presidencia	3				x		Ministerio de Defensa, Sindicatura General de la Nación, Auditoría General de la Nación.	X							
		1.1.2.	Unidad de Auditoría Interna	2					x		Sindicatura General de la Nación				X			Garantizar un eficaz y eficiente funcionamiento del sistema de control interno normativo, financiero, económico y de gestión sobre las operaciones que realiza el Instituto.
		1.1.3.	Secretaría Gral de Directorio	1					x		3					X		Secretaría de Actas y Secretaría de Directorio
		1.1.4	Comisión Fiscalizadora	1						x							X	
		1.1.5	Depto de comunicación	1						x					X			

DAO 2 - CONFIGURACION DEL AMBITO ORGANIZATIVO 1

Instructivo: 1) Identifique cada organización que forma parte del ámbito organizativo analizado con un número correlativo (el ámbito organizativo puede estar conformado por sólo una organización). 2) Registre con una numeración correlativa (1.1, 1.2, etc) las unidades responsables, dentro de cada organización, que participan en el logro de los objetivos generales del ámbito organizativo. 3) Para cada una de las unidades, registre el número de la principal unidad de la que depende o bien a la que debe rendir cuentas a los efectos de la coordinación dentro del ámbito organizativo. 4) Registre el tipo de vinculación que cada unidad tiene con la principal unidad de la que depende. 5) Identifique la o las principales funciones que la unidad cumple dentro del ámbito organizativo.

ORGANIZACIONES PARTICIPANTES EN EL ÁMBITO ORGANIZATIVO		UNIDADES RESPONSABLES		TIPO DE VINCULACIÓN CON EL ÁMBITO ORGANIZATIVO						PRINCIPALES FUNCIONES DE LAS UNIDADES EN EL AMBITO ORGANIZATIVO			
N°	Denominación	N°	Denominación	N° unidad a la que depende	Dentro de una organización		Entre organizaciones		Conducción política y Gerencia y coordinación Ejec. y apoyo a la producción Adm. y Prod. Interna	Aclaración de lo registrado u otro caso	Conducción política y Gerencia y coordinación Ejec. y apoyo a la producción Adm. y Prod. Interna	Aclaración de lo registrado u otro caso	
					Dependencia	responsabilidad	Normativas	Convenio ad hoc					
1	I.A.F.P.R.P.M.	1.2.	Dirección Ejecutiva	1							X		
		1.2.1	Coordinal General	1				x				X	Se encarga de la mesa de entras, salidas y archivo, y de coordinar las oficinas regionales.
		1.2.2.	Subgerencia de Relaciones con el Beneficiario	1				x					
		1.2.2.1	Depto de Atención al Público y Control de atención telefónica	1				x				x	Entender las actividades vinculadas a la atención al público asegurando la calidad del servicio brindando asesoramiento, información y realizando trámites relativos a las prestaciones y servicios que otorga el Instituto a sus beneficiarios en la Sede Central, así como también, en conjunto con otras áreas, acercar los servicios a diferentes regiones del país a través del Programa IAF Itinerante. Descentralización territorial. Oficinas Regionales que realizan los mismo trámites que la Delegación Central.
		1.2.2.2	Coordinal de relaciones con el Beneficiario: Programa IAF Itinerante y Oficinas Regionales	1				x				x	En virtud a cubrir la necesidad de asesoramiento previsional, respecto a préstamos, créditos y trámites administrativos, causado por falta de acceso presencial originado por una gran dispersión geográfica de la población beneficiaria, se decidió adoptar un formato de programa de visitas itinerantes a diferentes regiones del país con un equipo de personal interdisciplinario a las cuales se las denominó Programa IAF Itinerante.
		1.2.3.	Gerencia de Recursos Fciers	4					x			X	Efectuar el control, análisis, evaluación y seguimiento de la ejecución contable, presupuestaria y financiera del Organismo. Promover la capitalización de los recursos y la participación en el pago de los haberes de retiro, indemnizatorios y de pensión de acuerdo con lo establecido en la Ley N° 22.919 y su reglamentación.

DAO 2 - CONFIGURACION DEL AMBITO ORGANIZATIVO 1

Instructivo: 1) Identifique cada organización que forma parte del ámbito organizativo analizado con un número correlativo (el ámbito organizativo puede estar conformado por sólo una organización). 2) Registre con una numeración correlativa (1.1, 1.2, etc) las unidades responsables, dentro de cada organización, que participan en el logro de los objetivos generales del ámbito organizativo. 3) Para cada una de las unidades, registre el número de la principal unidad de la que depende o bien a la que debe rendir cuentas a los efectos de la coordinación dentro del ámbito organizativo. 4) Registre el tipo de vinculación que cada unidad tiene con la principal unidad de la que depende. 5) Identifique la o las principales funciones que la unidad cumple dentro del ámbito organizativo.

ORGANIZACIONES PARTICIPANTES EN EL ÁMBITO ORGANIZATIVO		UNIDADES RESPONSABLES		TIPO DE VINCULACIÓN CON EL ÁMBITO ORGANIZATIVO						PRINCIPALES FUNCIONES DE LAS UNIDADES EN EL AMBITO ORGANIZATIVO						
N°	Denominación	N°	Denominación	N° unidad a la que depende	Dentro de una organización		Entre organizaciones		Aclaración de lo registrado u otro caso	Conducción no lítica	Gerencia y coordinación	Apoye a la producción	Adm. y prod. interna	Aclaración de lo registrado u otro caso		
					Dependencia	Responsabilidad	Normativas	Convenio ad hoc							Conducción no lítica	Gerencia y coordinación
1	I.A.F.P.R.P.M.	1.2.3.1	Subgerencia de Presupuesto y Contabilidad	3				x	Contaduría Gral de la Nación (CGN) - Oficina Nacional de Presupuesto (ONP) - Ministerio de Defensa		X			Formular del proyecto de presupuesto anual del INSTITUTO, así como también gestionar el presupuesto anual con sujeción a las normas vigentes. Elaborar el balance general anual del INSTITUTO y elevar la pertinente rendición de cuentas a la CONTADURÍA GENERAL DE LA NACIÓN y al MINISTERIO DE DEFENSA		
		1.2.2.1.a.	Depto de Contabilidad	2				x	Contaduría Gral de la Nación (CGN)				X	Llevar adelante la gestión contable/presupuestaria siguiendo los lineamientos de la ONP y CGN.		
		1.2.2.1.b.	Depto de Presupuesto	2				x	Oficina Nacional de Presupuesto (ONP)				X			
		1.2.2.1.c.	Depto de Compras	2				x	Oficina Nacional de Contrataciones (ONC)				X	Gestionar compras y contrataciones en función a las directrices que emparte la ONC.		
		1.2.3.2	Subgerencia de Finanzas	2				x	Tesorería General de la Nación (TGN), Administración Nacional de Seguridad Social (ANSES)		X			Ejecutar las actividades económicas y financieras establecidas en la Ley N° 22.919 y su reglamentación. Administrar y controlar las carteras crediticias del INSTITUTO con sujeción a lo establecido en la Ley N° 22.919 y su reglamentación		
		1.2.2.2.a.	Depto de Tesorería	2				x	Tesorería Gral de la Nación (TGN)					X		
				1					x	ANSES (a través de la cual se reciben los aportes del Tesoro Nacional)					X	
		1.2.2.2.b.	Depto de Operaciones Fcieras	1					x						X	
		1.2.3.3	Subgerencia de Créditos	2					x			X			Gestionar el otorgamiento de créditos hipotecarios y préstamos personales en favor del personal militar de las Fuerzas Armadas y del personal de Gendarmería Nacional con estado militar de gendarme, que se encuentren en actividad o en situación de retiro y a sus pensionistas, de acuerdo con lo establecido en la Ley N° 22.919 y su	
		1.2.2.3.a	Depto Créditos Hipotecarios	1					x	Bancos y Entidades Apoderadas			X		Gestionar las líneas de créditos y préstamos destinadas al personal militar con la finalidad de optimizar la cartera de inversiones.	
		1.2.2.3.b.	Depto de Prestamos Personales	1					x	Bancos y Entidades Apoderadas			X			
		1.2.2.3.c.	Depto de Administración de Cartera	1					x	Bancos y Entidades Apoderadas			X		Administración de la cartera de inversiones	
		1.2.4.	Gerencia de Retiros y Pensiones	1					x	Fuerzas Armadas, Entidades Apoderadas		X			Entender en las tareas relativas al inicio, tramitación y liquidación de prestaciones previsionales con relación a la Ley 22.919 y su reglamentación. Así mismo, liquidar sentencias judiciales que dispongan reajustes de haberes previsionales.	

DAO 2 - CONFIGURACION DEL AMBITO ORGANIZATIVO 1

Instructivo: 1) Identifique cada organización que forma parte del ámbito organizativo analizado con un número correlativo (el ámbito organizativo puede estar conformado por sólo una organización). 2) Registre con una numeración correlativa (1.1, 1.2, etc) las unidades responsables, dentro de cada organización, que participan en el logro de los objetivos generales del ámbito organizativo. 3) Para cada una de las unidades, registre el número de la principal unidad de la que depende o bien a la que debe rendir cuentas a los efectos de la coordinación dentro del ámbito organizativo. 4) Registre el tipo de vinculación que cada unidad tiene con la principal unidad de la que depende. 5) Identifique la o las principales funciones que la unidad cumple dentro del ámbito organizativo.

ORGANIZACIONES PARTICIPANTES EN EL ÁMBITO ORGANIZATIVO		UNIDADES RESPONSABLES		TIPO DE VINCULACIÓN CON EL ÁMBITO ORGANIZATIVO						PRINCIPALES FUNCIONES DE LAS UNIDADES EN EL AMBITO ORGANIZATIVO					
Nº	Denominación	Nº	Denominación	Nº unidad a la que depende	Dependencia organizativa	Dentro de una organización		Entre organizaciones		Conducción de la unidad	Coordinación y supervisión	Ejec. y apoyo a la producción	Adm. y prod. Interna	Aclaración de lo registrado u otro caso	
						Aclaración de lo registrado u otros casos	Normativas Convencio ad hoc	Aclaración de lo registrado u otro caso							
1	L.A.F.P.R.P.M.	1.2.4.1.	Subgerencia de Liquidación de haberes	1			Gerencia de Retiros y Pensiones	x			X			Entender en las tareas correspondientes a la tramitación de expedientes previsionales relacionados con altas, provisorias o definitivas, bajas y modificaciones, reclamos del personal con derecho a beneficio de retiro, indemnizatorio o de pensión. Intervenir en la actualización y validación de las novedades de los beneficiarios y las referidas en el ámbito de su competencia. Liquidar trámites de haberes devengados y descuentos practicados por entidades autorizadas de los haberes de los beneficiarios. Determinar el derecho a la percepción e importes de los haberes de retiros, indemnizatorios, de pensión y realizar sus respectivas liquidaciones. Dirigir y controlar las acciones para la realización de retenciones, descuentos de seguros, impuestos y otro tipo de descuentos practicados por entidades autorizadas de los haberes de los beneficiarios.	
		1.2.3.1.a.	Depto de Retiros	1			Subgerencia de Liquidaciones de Haberes	x	Bancos y Entidades Apoderadas / Fuerzas Armadas			X		Liquidar los retiros y pensiones que se acuerden con arreglo a la ley para el personal militar.	
		1.2.3.1.b.	Depto de Pensiones	1			Subgerencia de Liquidaciones de Haberes	x	Bancos y Entidades Apoderadas / Fuerzas Armadas			X			
		1.2.3.1.c.	Depto de Descuentos	1			Subgerencia de Liquidaciones de Haberes								
		1.2.4.2.	Subgerencia de Liquidaciones y Descuentos	1			Gerencia de Retiros y Pensiones	x	Juzgados, Servicios Jurídicos de Ministerio de Defensa, Entidades Apoderadas y Bancos.			X			Registrar todas las sentencias definitivas existentes y futuras que se dicten ordenando reajuste de haberes previsionales. Dar el alta, encuadre y modificaciones de los embargos decretados en sede judicial sobre haberes de los beneficiarios. Realizar los procedimientos de liquidación vinculados a embargos y liquidaciones judiciales. Programar la liquidación de sentencias judiciales y establecer metas trimestrales. Responder a presentaciones de los requerimientos judiciales que tengan origen en relación con sentencias definitivas por reajustes de haberes. Entender en todo lo referido a peritajes ordenados en sede judicial.
		1.2.4.2.a.	Depto de Liquidaciones	1			Subgerencia de Liquidaciones Judiciales	x	Juzgados / Servicios jurídicos de las Fzas Armadas/ Procuración Gral del Tesoro				X		Subgerencia de Liquidaciones y Descuentos (SLJ) tiene entre sus funciones liquidar los beneficios de carácter salarial reconocidos mediante sentencia firme a favor de los beneficiarios del Instituto, en su calidad de personal retirado de las Fuerzas Armadas Nacionales.
		1.2.4.2.b.	Depto de Pagos	1			Subgerencia de Liquidaciones Judiciales	x	Bancos y Entidades Apoderadas				X		
		1.2.4.2.c.	Depto de Descuentos	1			Subgerencia de Liquidaciones de Haberes	x	Bancos y Entidades Apoderadas				X		
		1.2.4.3	Depto de Capitalización Individual	1			Gerencia de Retiros y Pensiones	x	Bancos y Entidades Apoderadas					X	

DAO 2 - CONFIGURACION DEL AMBITO ORGANIZATIVO 1

Instructivo: 1) Identifique cada organización que forma parte del ámbito organizativo analizado con un número correlativo (el ámbito organizativo puede estar conformado por sólo una organización). 2) Registre con una numeración correlativa (1.1, 1.2, etc) las unidades responsables, dentro de cada organización, que participan en el logro de los objetivos generales del ámbito organizativo. 3) Para cada una de las unidades, registre el número de la principal unidad de la que depende o bien a la que debe rendir cuentas a los efectos de la coordinación dentro del ámbito organizativo. 4) Registre el tipo de vinculación que cada unidad tiene con la principal unidad de la que depende. 5) Identifique la o las principales funciones que la unidad cumple dentro del ámbito organizativo.

ORGANIZACIONES PARTICIPANTES EN EL ÁMBITO ORGANIZATIVO		UNIDADES RESPONSABLES		TIPO DE VINCULACIÓN CON EL ÁMBITO ORGANIZATIVO						PRINCIPALES FUNCIONES DE LAS UNIDADES EN EL AMBITO ORGANIZATIVO						
Nº	Denominación	Nº	Denominación	Nº unidad a la que rinde Dependencia Responsabilización	Dentro de una organización		Entre organizaciones		Conducción política	Gestión y coordinación Ejecy apoyo a la producción Adm. y Prod. Interna	Aclaración de lo registrado u otro caso	Conducción política	Gestión y coordinación Ejecy apoyo a la producción Adm. y Prod. Interna	Aclaración de lo registrado u otro caso		
					Aclaración de lo registrado u otros casos	Normativas Convenio ad hoc	Aclaración de lo registrado u otro caso									
1	I.A.F.P.R.P.M.	1.2.5	Gerencia de Recursos Humanos y Logística	1		Dirección Ejecutiva	x					X		Coordinar las actividades vinculadas con la gestión de la infraestructura, de mantenimiento y de servicios del Organismo, como así también en lo atinente a los recursos humanos y a la gestión de la documentación administrativa del INSTITUTO.		
		1.2.5.1	Subgerencia de Recursos Humanos	2		Gerencia de Recursos Humanos y Logística	x					X		Entender en la administración de políticas del personal vinculadas a la selección, contratación, carrera administrativa, capacitación y relaciones laborales.		
		1.2.5.1.a	Depto de Bienestar del Personal	1		Subgerencia de Recursos Humanos y Capacitación	x						X			
		1.2.5.1.b	Depto Administración del Personal	1		Subgerencia de Recursos Humanos y Capacitación	x							X		
		1.2.5.1.c	Escuela Infantil	1		Subgerencia de Recursos Humanos y Capacitación	x							X		
		1.2.5.2	Subgerencia de Logística	1		Gerencia de Retiros y Pensiones	x						X		Gestionar todo lo referido al mantenimiento, reparación y renovación de los servicios del INSTITUTO	
		1.2.5.2.a.	Depto Técnico y de Evaluación de Proyectos	1		Subgerencia de Logística	x							X		
		1.2.5.2.b.	Depto de Mantenimiento	1		Subgerencia de Logística	x								X	
		1.2.5.2.c.	Depto de Servicios Grales y Administrativos	1		Subgerencia de Logística	x								X	
		1.2.6	Gerencia de Asuntos Jurídicos	1		Dirección Ejecutiva	x							X		Entender en la elaboración de anteproyectos de legislación general e instrumentación normativa de políticas del Instituto, en el perfeccionamiento de las disposiciones legales y reglamentarias, en el análisis de los anteproyectos de legislación, en el control de legitimidad y legalidad de los actos y procedimientos administrativos. Asumir la representación y patrocinio del Estado Nacional en los juicios correspondientes a la jurisdicción.

DAO 2 - CONFIGURACIÓN DEL AMBITO ORGANIZATIVO 1

Instructivo: 1) Identifique cada organización que forma parte del ámbito organizativo analizado con un número correlativo (el ámbito organizativo puede estar conformado por sólo una organización). 2) Registre con una numeración correlativa (1.1, 1.2, etc) las unidades responsables, dentro de cada organización, que participan en el logro de los objetivos generales del ámbito organizativo. 3) Para cada una de las unidades, registre el número de la principal unidad de la que depende o bien a la que debe rendir cuentas a los efectos de la coordinación dentro del ámbito organizativo. 4) Registre el tipo de vinculación que cada unidad tiene con la principal unidad de la que depende. 5) Identifique la o las principales funciones que la unidad cumple dentro del ámbito organizativo.

ORGANIZACIONES PARTICIPANTES EN EL ÁMBITO ORGANIZATIVO		UNIDADES RESPONSABLES		TIPO DE VINCULACIÓN CON EL ÁMBITO ORGANIZATIVO						PRINCIPALES FUNCIONES DE LAS UNIDADES EN EL AMBITO ORGANIZATIVO			
Nº	Denominación	Nº	Denominación	Nº unidad a la que rinde Dependencia Responsabilidad	Dentro de una organización		Entre organizaciones		Conducción política y Gerencia y coordinación Ejec. y apoyo a la Producción Adm. y prod. Interna	Aclaración de lo registrado u otro caso	Conducción política y Gerencia y coordinación Ejec. y apoyo a la Producción Adm. y prod. Interna	Aclaración de lo registrado u otro caso	
					Aclaración de lo registrado u otros casos	Normativas Convenio ad hoc	Aclaración de lo registrado u otro caso						
1	I.A.F.P.R.P.M.	1.2.6.1	Subgerencia de Asesoramiento Legal	2		Gerencia de Asuntos Jurídicos	x				x	Colaborar con el Gerente de Asuntos Jurídicos en el asesoramiento requerido por el Presidente y por el Directorio del Organismo. Emitir los dictámenes jurídicos previos al dictado de actos administrativos proyectados por las distintas áreas de la jurisdicción y los demás que le sean requeridos. Mantener actualizado el digesto de normas jurídicas y jurisprudencia en el ámbito de competencia del Organismo. Gestionar y actualizar un archivo digital de la totalidad de los dictámenes emitidos por la Gerencia y propiciar la inclusión en el mismo y de modo progresivo de los antecedentes históricos cuando sea posible. Conocer y aplicar la doctrina de la Procuración del Tesoro de la Nación respecto de cada uno de los temas sometidos a su examen, para lo cual la misma resulta obligatoria. Intervenir en la tramitación de recursos y reclamos administrativos en los que el Instituto resulte competente. Coordinar la mesa de entrada del sector, en lo que respecta al ingreso y egreso de expedientes de oficios judiciales. Intervenir y asesorar respecto de los contratos y convenios en el INSTITUTO formalice con terceros, entidades públicas, privadas o particulares.	
		1.2.6.1.a	Depto de Sentencias Judiciales	1		Subgerencia de Asesoramiento Legal	x				x		

DAO 2 - CONFIGURACION DEL AMBITO ORGANIZATIVO 1

Instructivo: 1) Identifique cada organización que forma parte del ámbito organizativo analizado con un número correlativo (el ámbito organizativo puede estar conformado por sólo una organización). 2) Registre con una numeración correlativa (1.1, 1.2, etc) las unidades responsables, dentro de cada organización, que participan en el logro de los objetivos generales del ámbito organizativo. 3) Para cada una de las unidades, registre el número de la principal unidad de la que depende o bien a la que debe rendir cuentas a los efectos de la coordinación dentro del ámbito organizativo. 4) Registre el tipo de vinculación que cada unidad tiene con la principal unidad de la que depende. 5) Identifique la o las principales funciones que la unidad cumple dentro del ámbito organizativo.

ORGANIZACIONES PARTICIPANTES EN EL ÁMBITO ORGANIZATIVO		UNIDADES RESPONSABLES		TIPO DE VINCULACIÓN CON EL ÁMBITO ORGANIZATIVO						PRINCIPALES FUNCIONES DE LAS UNIDADES EN EL AMBITO ORGANIZATIVO					
Nº	Denominación	Nº	Denominación	Nº unidad a la que rinde Dependencia Responsabilidad	Dentro de una organización		Entre organizaciones				Conducción	Normativa	Gerencia y coordinación Ejec. y apoyo a la producción Adm. y prod. Interna	Aclaración de lo registrado u otro caso	
					Aclaración de lo registrado u otros casos	Normativas	Convenciones ad hoc	Aclaración de lo registrado u otro caso							
1	I.A.F.P.R.P.M.	1.2.6.2	Subgerencia de Asuntos Judiciales	2		Gerencia de Asuntos Jurídicos	x		Procuración del Tesoro de la Nación Juzgados Delegados del Cuerpo de Abogados del estado			x		Colaborar con el Gerente de Asuntos Jurídicos en el asesoramiento jurídico requerido por el Presindete y por el Directorio del Organismo. Instruir y supervisar a los Delegados del Cuerpo de Abogados de estado en el interior del país. Supervisar la intervención y tramitación de expedientes judiciales en los que el Organismo sea parte. Promover las acciones judiciales correspondientes en aquellos supuestos en los que se vean comprometidos los intereses del ESTADO NACIONAL que involucren al organismo. Elaborar las estrategias de defensa procesal del ESTADO NACIONAL y del INSTITUTO, en coordinación con las demás áreas jurídicas del Ministerio de Defensa. Hacer conocer y controlar el cumplimiento de las directivas que sobre el particular dicte la PROCURACIÓN DEL TESORO NACIONAL.	
		1.2.6.2.a	Depto de Ejecuciones	1		Subgerencia de Asuntos Judiciales	x						x		
		1.2.6.2.b	Depto de Contencioso	1		Subgerencia de Asuntos Judiciales	x							x	
		1.2.6.2.c	División Procuradores	1		Subgerencia de Asuntos Judiciales	x							x	
		1.2.7	Subgerencia de Planeamiento	3		Presidencia Dirección Ejecutiva	x		Secretaría de Innovación Público				X		Entender en las acciones de planeamiento y coordinación de asignación de recursos orientados a resultados encuadrados en el marco de una visión institucional. Colaborando técnicamente con la Dirección Ejecutiva en la formulación y evaluación del planeamiento estratégico y operacional, así como también, en el diseño de procedimientos de trabajo en el ámbito de una cultura organizacional de mejora continua.

DAO 2 - CONFIGURACIÓN DEL AMBITO ORGANIZATIVO 1

Instructivo: 1) Identifique cada organización que forma parte del ámbito organizativo analizado con un número correlativo (el ámbito organizativo puede estar conformado por sólo una organización). 2) Registre con una numeración correlativa (1.1, 1.2, etc) las unidades responsables, dentro de cada organización, que participan en el logro de los objetivos generales del ambito organizativo. 3) Para cada una de las unidades, registre el número de la principal unidad de la que depende o bien a la que debe rendir cuentas a los efectos de la coordinación dentro del ámbito organizativo. 4) Registre el tipo de vinculación que cada unidad tiene con la principal unidad de la que depende. 5) Identifique la o las principales funciones que la unidad cumple dentro del ámbito organizativo.

ORGANIZACIONES PARTICIPANTES EN EL ÁMBITO ORGANIZATIVO		UNIDADES RESPONSABLES		TIPO DE VINCULACIÓN CON EL ÁMBITO ORGANIZATIVO				PRINCIPALES FUNCIONES DE LAS UNIDADES EN EL AMBITO ORGANIZATIVO				
Nº	Denominación	Nº	Denominación	Nº unidad a la que rinde Dependencia Responsabilidad	Dentro de una organización		Entre organizaciones		Conducción política y Gerencia	Coordinación Ejec. y apoyo a la producción / Adm. y prod. Interna	Aclaración de lo registrado u otro caso	
					Aclaración de lo registrado u otros casos	Normativas / Convenio ad hoc	Aclaración de lo registrado u otro caso					
1	I.A.F.P.R.P.M.	1.2.8	Subgerencia de Tecnología de la Información	2		Dirección Ejecutiva	x	Secretaría de Innovación Pública		X	Administrar e implementar los sistemas y equipamiento informáticos del INSTITUTO. Planificar las estrategias y soluciones informáticas y tecnológicas del Organismo. Administrar los sistemas de comunicaciones y de redes del Organismo	
		1.2.8.1	Desarrollo e Innovación	1		Subgerencia de Tecnología de la Información y comunicación	x				X	Implementación de nuevas tecnologías que promuevan la modernización y el desarrollo del INSTITUTO.
		1.2.8.2	Depto de Sistemas	1		Subgerencia de Tecnología de la Información y comunicación	x				X	Administración de los centros de procesamiento de datos principal y alternativo, y evaluar que cumpla con los niveles de calidad que el INSTITUTO requiere.
		1.2.8.3	Depto de Tecnología	1		Subgerencia de Tecnología de la Información y comunicación	x				X	Gestionar el mantenimiento, reparación y actualización el equipamiento informático del INSTITUTO
		1.2.8.4	Seguridad de Servidores y Redes	1		Subgerencia de Tecnología de la Información y comunicación	x				X	B1:S65+B5:S65 Desarrollar actividades referidas al mantenimiento y mejora de la seguridad en los recursos y sistemas relacionados con las tecnologías de la información y comunicación del INSTITUTO. Asesorar en lo atinente a la actualización de los sistemas informáticos, estableciendo procedimientos y metodologías de soporte a las diversas actividades institucionales.

DAO 2 - CONFIGURACIÓN DEL ÁMBITO ORGANIZATIVO 1

Instructivo: 1) Identifique cada organización que forma parte del ámbito organizativo analizado con un número correlativo (el ámbito organizativo puede estar conformado por sólo una organización). 2) Registre con una numeración correlativa (1.1, 1.2, etc) las unidades responsables, dentro de cada organización, que participan en el logro de los objetivos generales del ámbito organizativo. 3) Para cada una de las unidades, registre el número de la principal unidad de la que depende o bien a la que debe rendir cuentas a los efectos de la coordinación dentro del ámbito organizativo. 4) Registre el tipo de vinculación que cada unidad tiene con la principal unidad de la que depende. 5) Identifique la o las principales funciones que la unidad cumple dentro del ámbito organizativo.

ORGANIZACIONES PARTICIPANTES EN EL ÁMBITO ORGANIZATIVO		UNIDADES RESPONSABLES		TIPO DE VINCULACIÓN CON EL ÁMBITO ORGANIZATIVO						PRINCIPALES FUNCIONES DE LAS UNIDADES EN EL ÁMBITO ORGANIZATIVO				
Nº	Denominación	Nº	Denominación	Nº unidad a la que rinde Dependencia Responsabilidad	Dentro de una organización			Entre organizaciones			Conducción política y Gerencia y coordinación Ejec. y apoyo a la Administración Adm. y prod. Interna	Aclaración de lo registrado u otro caso		
					Aclaración de lo registrado u otros casos	Normativas	Convenio ad hoc	Aclaración de lo registrado u otro caso						
2	Ministerio de Defensa	2						x			X			Órgano Rector de la política de Defensa Nacional
3	Ministerio de Hacienda (CGN, TGN y ONP)	3						x			X			Órganos Rectores del funcionamiento presupuestario, contable, financiero y patrimonial.
4	Poder Judicial de la Nación (Juzgados)	4						x			X			Setencias judiciales por juicios al Estado que beneficiarios realizan por reajustes de haberes.
5	Fuerzas Armadas	5						x						El INSTITUTO liquida y abona los retiros y pensiones que se acuerden con arreglo a la ley para el personal militar.
6	Jefatura de Gabinete/ Secretaría de Innovación Pública	6						x						El INSTITUTO tiene como organo de referencia/rector en el proceso de transformación digital a la Secretaría de Innovación Pública.
7	ANSES	7						x						Los aportes del Tesoro Nacional se recibe a través de transferencias de ANSES

DAO 2 - CONFIGURACION DEL AMBITO ORGANIZATIVO 1

Instructivo: 1) Identifique cada organización que forma parte del ámbito organizativo analizado con un número correlativo (el ámbito organizativo puede estar conformado por sólo una organización). 2) Registre con una numeración correlativa (1.1, 1.2, etc) las unidades responsables, dentro de cada organización, que participan en el logro de los objetivos generales del ambito organizativo. 3) Para cada una de las unidades, registre el número de la principal unidad de la que depende o bien a la que debe rendir cuentas a los efectos de la coordinación dentro del ámbito organizativo. 4) Registre el tipo de vinculación que cada unidad tiene con la principal unidad de la que depende. 5) Identifique la o las principales funciones que la unidad cumple dentro del ámbito organizativo.

ORGANIZACIONES PARTICIPANTES EN EL ÁMBITO ORGANIZATIVO		UNIDADES RESPONSABLES		TIPO DE VINCULACIÓN CON EL ÁMBITO ORGANIZATIVO				PRINCIPALES FUNCIONES DE LAS UNIDADES EN EL AMBITO ORGANIZATIVO			
Nº	Denominación	Nº	Denominación	Nº unidad a la que rinde Dependencia Responsabilidad	Dentro de una organización		Entre organizaciones		Conducción política Gerencia y coordinación Ejec. y apoyo a la administración Adm. y prod. Interna	Aclaración de lo registrado u otro caso	
					Aclaración de lo registrado u otros casos	Normativas Convenio ad hoc	Aclaración de lo registrado u otro caso				
8	Procuración del Tesoro	8					x			Organo superior del cuerpo de abogados del Estado.	
9	Bancos/ Entidades Apoderadas	9					x			Existen dos vías de pago de los haberes de los Beneficiarios: Red Bancaria y Sociedades Apoderadas. Las sociedades apoderadas son entidades que tienen convenio con el Instituto tales como: sociedades, asociaciones, círculos, centros, mutuales, a las cuales los beneficiarios le otorgan el poder para cobrar sus haberes por intermedio de las mismas. Dichas entidades son directamente responsables ante el Instituto del correcto pago de los haberes.	

1 - A partir de relevamiento organizacional realizado se pudo observar falta de coherencia entre la estructura organizativa vigente y la normada, y una gran dispersión normativa. En consecuencia, se procedió realizar una descripción de la estructura orgánica real, vigente, al momento de completar el presente formulario. Asimismo, en el formulario DAO-6 hace referencia de los actos administrativos que avalan parcialmente la misma. A efectos de documentar el relevamiento normativo se formuló un "digesto" con el detalle de la información analizada.

(2) Juicios que le realizan los retirados militares al Estado por liquidaciones de los Decretos Números 1104/05, 1095/06, 871/07, 1053/08 y 751/09 (juicios por diferencia de haberes y aumento encubierto) y toda liquidación común (incapacidad, Malvinas, códigos 62 y 63- Blanqueo de haber-, liquidaciones especiales-suplemento de vuelo, suplemento por zona-, etc.)

DAO 3. Matriz de Corresponsabilidad del Ámbito Organizativo

DAO 3 - MATRIZ DE CORRESPONSABILIDAD DEL AMBITO ORGANIZATIVO										
Instructivo:										
1) Registre los procesos de gestión de producción externa (se corresponden con los productos identificados en el DAO 1 columna B).										
2) Registre los procesos de gestión interna del ámbito tales como la coordinación, administración,										
3) Registre los procesos relativos al desarrollo organizacional del propio ámbito tales como desarrollo de sistema y herramientas, capacitación del propio personal, desarrollo de										
4) Registre todas las unidades organizativas identificadas en el DAO 2 en el orden de su código										
5) Registre con una "P" (Producción), en la intersecciones proceso de gestión-unidad organizativa, en los casos en que la responsabilidad de la unidad sea la producción de los resultados										
6) Registre una "Iv" (Intervención vinculante) los casos en que haya una autorización previa										
7) Registre una "Inv" (Intervención no vinculante) cuando se requiera una intervención previa de la										
8) Registre una "C" (Control) cuando se pueda requerir y se debe entregar información sobre el										

DAO 3 - MATRIZ DE CORRESPONSABILIDAD DEL AMBITO ORGANIZATIVO

PROCESOS DE GESTION					CONFIGURACION DE UNIDADES ORGANIZATIVAS SEGÚN DAO 1												
Tipo					Descripción de los procesos de gestión (Los procesos de producción externa se corresponden a los productos identificados en el DAO 1)	Directorio	Presidencia	Unidad de Auditoria Interna	Comision Fiscalizadora	Dirección Ejecutiva	Secretaria Gral de Directorio	Coordinal General	Gerencia de Recursos Fciers	Subgerencia de Finanzas	Depto de Operaciones Fcieras	Depto de Administración de Cartera	Subgerencia de Planeamiento
Prod. externa	Gestión interna		Desarrollo organizacional														
Objetivo	Producto																
1. Garantizar la sustentabilidad intertemporal del Instituto :																	
Incrementar la capitalización de reservas - desarrollo de diversas estrategias de inversión que permitan el crecimiento de la capitalización.																	
1.1	a			Crecimiento de la rentabilidad de la cartera de inversión. Renegociación de términos y condiciones de inversión con entidades financieras.	Iv	Iv	c	c	Iv	Inv	Inv	P	P	P	P	Inv	
1.1	b			Evaluación constante del nivel de afectación de reservas. Mejora en el porcentaje de participación del I.A.F.P.R.P.M. en el pago de retiros y pensiones.	Iv	Iv	c	c	Iv	Inv	Inv	P	P	P	-	Inv	
Mejorar la capacidad de pago de retiros y pensiones																	
1.2	a			Política financiera que aseguren una liquidez en el corto plazo y solvencia en el largo plazo.	Iv	Iv	c	c	Iv	-	-	P	P	P	-	-	
1.2	b			Política financiera que incluya previsión de recursos para cubrir una eventual falta de financiamiento para el pago de los beneficios(2)	Iv	Iv	c	c	Iv	-	-	P	P	P	-	-	

DAO 3 - MATRIZ DE CORRESPONSABILIDAD DEL AMBITO ORGANIZATIVO																							
PROCESOS DE GESTION				CONFIGURACION DE UNIDADES ORGANIZATIVAS SEGÚN DAO 1																			
Tipo				Descripción de los procesos de gestión (Los procesos de producción externa se corresponden a los productos identificados en el DAO 1)	Directorio	Presidencia	Unidad de Auditoria Interna	Comision Fiscalizadora	Dirección Ejecutiva	Subgerencia de Relaciones con el Beneficiario	Coordinación de relaciones con el Beneficiario: Programa IAF Itinerante y Oficinas Regionales	Gerencia de Recursos Fciers	Depto de Presupuesto	Subgerencia de Créditos	Depto Créditos Hipotecarios	Depto de Prestamos Personales	Subgerencia de Liquidación de haberes	Depto de Retiros	Depto de Pensiones	Depto de Descuentos	Gerencia de Asuntos Juridicos	Depto de Sentencias Judiciales	
Prod. externa	Objetivo	Producto	Gestión interna Desarrollo organizacional																				
2. Fortalecer la vinculación con la población beneficiaria																							
Fortalecer la integración federal de las Delegaciones																							
2.1	a		Plan de Desarrollo Territorial (4)	lv	lv	c	c	lv	P	P	-	-	P	P	P	P	P	P	P	lv	lv		
2.1	b		Programa IAF ITINERANTE (3)	lv	lv	c	c	lv	P	P	-	-	P	P	P	P	P	P	P	-	-		
Mejorar las condiciones de accesibilidad a los servicios: Retiros, pensiones, Préstamos Personales y Créditos Hipotecarios de los beneficiarios																							
2.2	a		Línea de préstamos y créditos 100% online: programa de Créditos Hipotecarios y Personales atendiendo a las necesidades habitacionales y particulares de los beneficiarios.	lv	lv	c	c	lv	-	-	P	lv	P	P	P								
2.2	b		Programa IAF ITINERANTE (3)	lv	lv	c	c	lv	P	P	P	-	-	-	-								
2.2	c		Programa de disolución de solicitud de certificación de supervivencia/ fé de vida (convenio con RENAPER)	lv	lv	c	c	lv	-	-	P	-	P	P	P								

DAO 3 - MATRIZ DE CORRESPONSABILIDAD DEL AMBITO ORGANIZATIVO																	
PROCESOS DE GESTION			CONFIGURACION DE UNIDADES ORGANIZATIVAS SEGÚN DAO 1														
Tipo	Descripción de los procesos de gestión		Directorio	Presidencia	Unidad de Auditoria Interna	Comision Fiscalizadora	Dirección Ejecutiva	Depto de comunicación	Secretaria Gral de Directorio	Coordinal General	Gerencia de Recursos Fciers	Depto de Contabilidad	Subgerencia de Finanzas	Subgerencia de Créditos	Depto Créditos Hipotecarios	Depto de Prestamos Personales	Subgerencia de Planeamiento
Prod. externa	(Los procesos de producción externa se corresponden a los productos identificados en el DAO 1)																
Objetivo	Producto																
2. Fortalecer la vinculación con la población beneficiaria																	
Promover la apertura de la información e incentivar la transparencia institucional, otorgando a los beneficiarios la posibilidad de conocer su funcionamiento.																	
2.5	a	Fortalecimiento y ampliación de las vías de comunicación con los beneficiarios: Plan Integral de comunicación y difusión. Apertura y desarrollo de redes e incorporación de puntos de proximidad a través de las delegaciones.	lv	lv	-	-	lv	p	Inv	p	-	-	-	-	-	-	p
Reconocimiento fliares tripulantes ARA San Juan																	
2.6.	a	Política de acompañamiento familiares de las víctimas ARA San Juan: Cancelación de créditos y préstamos que habían tomado los triúlantes del submaino ARA San Juan, desaparecido 15/11/2017 (6a)	lv	lv	c	c	lv	-	Inv	p	p	Inv	p	p	p	p	p
	b	Línea especial de créditos hipotecarios	lv	lv	c	c	lv	-	Inv	p	p	Inv	p	p	p	p	p

DAO 3 - MATRIZ DE CORRESPONSABILIDAD DEL AMBITO ORGANIZATIVO		CONFIGURACION DE UNIDADES ORGANIZATIVAS SEGÚN DAO 1																							
PROCESOS DE GESTION																									
Tipo	Descripción de los procesos de gestión (Los procesos de producción externa se corresponden a los productos identificados en el DAO 1)	Directorio	Presidencia	Unidad de Auditoría Interna	Comision Fiscalizadora	Dirección Ejecutiva	Gerencia de Recursos Fciers	Subgerencia de Presupuesto y Contabilidad	Subgerencia de Finanzas	Depto de Tesorería	Depto de Operaciones Fcieras	Subgerencia de Créditos	Subgerencia de Liquidación de haberes	Subgerencia de Liquidaciones y Descuentos	Gerencia de Recursos Humanos y Logística	Subgerencia de Recursos Humanos	Subgerencia de Logística	Gerencia de Asuntos Jurídicos	Subgerencia de Planeamiento	Subgerencia de Tecnología de la Información	Desarrollo e Innovación	Depto de Sistemas	Depto de Tecnología	Seguridad de Servidores y Redes	
Objetivo		Producto																							
3.Fortalecer y modernizar la gestión organizacional																									
Gestión integral de capital humano																									
3.1	a Plan integral de fortalecimiento del capital humano (7)	lv	lv	c	c	lv	-	-	-	-	-	-	-	-	lv	p	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Transformación digital:reingeniería de procesos																									
3.2	a Recertificación de Normas ISO:9001:2015.	lv	lv	c	c	lv	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	p	-	-	-	-	-	-
	b.1 Proyecto NIAF (9)	lv	lv	c	c	lv	Inv	Inv	Inv	-	-	Inv	Inv	Inv	Inv	Inv	Inv	Inv	Inv	lv	p	p	p	p	p
	b.2 Aplicativo Integrado para el Sistemas para las Operaciones Financieras del IAF (10)	lv	lv	c	c	lv	lv	-	p	p	p	-	-	-	-	-	-	-	Inv	lv	p	p	p	p	p
	b.3 Plan de trabajo remoto (11)	lv	lv	c	c	lv	Inv	Inv	Inv	-	-	Inv	Inv	Inv	p	p	Inv	Inv	Inv	p	p	p	p	p	-
	c Plan de Fortalecimiento de la seguridad informática y de la Información (13)	lv	lv	c	c	lv	Inv	Inv	Inv	-	-	Inv	Inv	Inv	Inv	Inv	Inv	Inv	Inv	lv	Inv	Inv	Inv	Inv	p

DAO 3 - MATRIZ DE CORRESPONSABILIDAD DEL AMBITO ORGANIZATIVO		CONFIGURACION DE UNIDADES ORGANIZATIVAS SEGÚN DAO 1																				
PROCESOS DE GESTION																						
Tipo	Descripción de los procesos de gestión (Los procesos de producción externa se corresponden a los productos identificados en el DAO 1)	Directorio	Presidencia	Unidad de Auditoria Interna	Comision Fiscalizadora	Dirección Ejecutiva	Secretaria Gral de Directorio	Coordinal General	Subgerencia de Relaciones con el Beneficiario	Gerencia de Recursos Fciers	Subgerencia de Presupuesto y Contabilidad	Subgerencia de Finanzas	Subgerencia de Créditos	Subgerencia de Liquidación de haberes	Subgerencia de Liquidaciones y Descuentos	Gerencia de Recursos Humanos y Logística	Subgerencia de Recursos Humanos	Subgerencia de Logística	Gerencia de Asuntos Jurídicos	Subgerencia de Planeamiento	Subgerencia de Tecnología de la Información	
Objetivo		Producto																				
3. Fortalecer y modernizar la gestión organizacional																						
Transformación digital: reingeniería de procesos																						
3.2	d	Actualización de normas internas a las exigencias de los Organos Rectores de la Administración Pública Nacional (APN)	lv	lv	c	c	lv	Inv	Inv	p	p	p	p	p	p	p	p	p	p	p	p	p

DAO 3 - MATRIZ DE CORRESPONSABILIDAD DEL AMBITO ORGANIZATIVO

PROCESOS DE GESTION		CONFIGURACION DE UNIDADES ORGANIZATIVAS SEGÚN DAO 1																						
Tipo	Descripción de los procesos de gestión (Los procesos de producción externa se corresponden a los productos identificados en el DAO 1)	Directorio	Presidencia	Unidad de Auditoría Interna	Comisión Fiscalizadora	Dirección Ejecutiva	Secretaría Gral de Directorio	Coordinal General	Gerencia de Recursos Fieeros	Depto de Comprns	Subgerencia de Créditos	Gerencia de Retiros y Pensiones	Subgerencia de Liquidación de haberes	Subgerencia de Liquidaciones y Descuentos	Gerencia de Recursos Humanos y Logística	Subgerencia de Recursos Humanos	Subgerencia de Logística	Depto Técnico y de Evaluación de Proyectos	Depto de Mantenimiento	Depto de Servicios Grales y Administrativos	Gerencia de Asuntos Jurídicos	Depto de Sentencias Judiciales	Subgerencia de Planeamiento	Subgerencia de Tecnología de la Información
3.Fortalecer y modernizar la gestión organizacional																								
Incrementar la interrelación con otros organismos de la APN. (14)																								
3.3 a	Contratos interadministrativos	lv	lv	c	c	lv	Inv	lv	p	p	p	.	p	p	p	p	p	.	.	.	lv	p	.	.
Optimizar la relación con las Entidades Apoderadas (15)																								
3.4 a	Convenio de normas administrativas, contables y técnicas con Entidades Apoderadas	lv	lv	c	c	lv	Inv	lv	.	.	.	p	p	p	lv	p	p	lv
Mejorar la infraestructura edilicia, renovar y conservar bienes muebles y automotores del INSTITUTO.																								
3.5 a	Plan de modernización, mejora de la infraestructura edilicia, renovación y conservación de bienes muebles (16)	lv	lv	c	c	lv	Inv	lv	p	.	p	p	p	p	lv	.	Inv	.

REFERENCIAS:

p	Producción
lv	Intervención vinculante
Inv	Intervención no vinculante
c	Control

DAO 4. Recursos Humanos asignados al Ámbito Organizativo

DAO 4 - RECURSOS HUMANOS ASIGNADOS AL ÁMBITO ORGANIZATIVO																					
Instructivo: 1) Registre, en base a los datos del formulario DAO.2, las unidades responsables de cada institución. 2) Indique las cantidades de RR.HH. por perfil con dedicación a tiempo completo (las cantidades totales se calcularán automáticamente). 3) Indique, para cada perfil, las cantidades de RR.HH. a tiempo parcial y su respectivo % de tiempo (los subtotales y totales se calcularán automáticamente).																					
ORGANIZACIÓN PARTICIPANTE:		1 I.A.F.P.R.P.M.																			
UNIDADES RESPONSABLES (Según DAO 2)		RR.HH. PROMEDIO TIEMPO COMPLETO					RR.HH. PROMEDIO TIEMPO PARCIAL												TOTALES		
		Conducción y gerencia	Profesional	Técnico	Apoyo	Cant	Conducción y gerencia			Profesional			Técnico			Apoyo			Cant	%	
							Cant.	% tiempo	Total	Cant.	% tiempo	Total	Cant.	% tiempo	Total	Cant.	% tiempo	Total			
Nº	Denominación																				
1.1	Directorio (incluye la Presidencia, Sec. Gral y Comisión Fiscalizadora, Unidad de Auditoría Interna, Depto de Comunicación)	7	12	2	7	28	0	0	0,00	0	0	0,00	0	0	0,00	0	0	0,00	0,00	28,00	5%
1.2.	Dirección Ejecutiva	1	2	-	-	3	0	0	0,00	0	0	0,00	0	0	0,00	0	0	0,00	0,00	3,00	1%
1.2.1	Coordinación Gral	1	2	1	-	4	0	0	0,00	0	0	0,00	0	0	0,00	0	0	0,00	0,00	4,00	1%
1.2.2.	Subgerencia de Relaciones con el Beneficiario (incluye 18 delegaciones)	20	25	36	9	90	0	0	0,00	0	0	0,00	0	0	0,00	0	0	0,00	0,00	90,00	16%
1.2.3.	Gerencia de Recursos Fcieros	1	30	7	62	100	0	0	0,00	0	0	0,00	0	0	0,00	0	0	0,00	0,00	100,00	18%
1.2.4.	Gerencia de Retiros y Pensiones	1	19	23	88	131	0	0	0,00	0	0	0,00	0	0	0,00	0	0	0,00	0,00	131,00	24%
1.2.5	Gerencia de Recursos Humanos y Logística	1	13	18	65	97	0	0	0,00	0	0	0,00	0	0	0,00	0	0	0,00	0,00	97,00	17%
1.2.6	Gerencia de Asuntos Jurídicos	1	20	16	3	40	0	0	0,00	0	0	0,00	0	0	0,00	0	0	0,00	0,00	40,00	7%
1.2.7	Subgerencia de Planeamiento	1	4	4	1	10	0	0	0,00	0	0	0,00	0	0	0,00	0	0	0,00	0,00	10,00	2%
1.2.8	Subgerencia de Tecnología de la Información	1	18	7	26	52	0	0	0,00	0	0	0,00	0	0	0,00	0	0	0,00	0,00	52,00	9%
SUBTOTAL ORGANIZACIÓN		35	145	114	261	555			0,00			0,00			0,00			0,00	0,00	555,00	
%		6,3	26,1	20,5	47,0	100,0			0,0			0,0			0,0			0,0	0,0		100%
TOTAL ÁMBITO ORGANIZATIVO		35	145	114	261	555			0,00			0,00			0,00			0,00	0,00	555,00	
		6%	26%	21%	47%	100%			0,0			0,0			0,0			0,0	0,0		100,0

DAO 5. Resumen del presupuesto del Ámbito Organizativo

DAO 5 - RESUMEN DEL PRESUPUESTO DEL AMBITO ORGANIZATIVO																							
Instructivo: 1) Registre las finalidades de los gastos (procesos de gestión interna, externa u organizacional tomándolos de los datos registrados en los DAO.4). 2) Para cada finalidad del gasto registre los recursos (en pesos) correspondientes a "RR.HH.", "Gastos y contrataciones" e "Inversiones" (el total se calculará automáticamente). 3) En cada caso, registre el porcentaje de la o las fuentes de financiamiento que aportarán dichos recursos (los montos correspondientes a cada porcentaje registrado se calcularán automáticamente) Recuerde que las diferentes fuentes de financiamiento deben totalizar el 100%. 4) Registre el "Período de asignación" de dichos recursos, indicando la fecha de inicio y la de fin del período.																							
FINALIDAD DEL GASTO				RECURSOS (en pesos)																Período de asignación			
				RR.HH.		GASTOS Y CONTRATACIONES		INVERSIONES		TOTAL		FUENTES DE FINANCIAMIENTO											
				Monto	%	Monto	%	Monto	%	Monto	%	TESORO NACIONAL	RECURSOS PROPIOS		TESORO PROVINCIAL		DONACION		Desde			Hasta	
Ext.(objetivos)	Gestión interna	Desarr. Organiz	Finalidad de los recursos asignados a los procesos de gestión externa (DAO 1) y a los procesos de producción interna y organizacional (DAO 3)							%	Monto	%	Monto	%	Monto	%	Monto	%					
			Pago de Retiros y Pensiones			285.988.389,3	0,2%		0,0%	121.351.283.662,0	99,8%	121.637.272.051,3	76,9%	54,0	65.684.126.907,7	46,0	55.953.145.143,6	0,0	0,0	0,0	0,0	ene-21	dic-21
			Pago de Sentencias Judiciales			155.195.064,5	0,4%		0,0%	36.365.416.000,0	99,6%	36.520.611.064,5	23,1%	100,0	36.520.611.064,5	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	ene-21	dic-21
						441.183.453,8	0,3%	0,0	0,0%	157.716.699.662,0	100%	158.157.883.115,8	100,00%	64,6	102.204.737.972,2	35,4	55.953.145.143,6	0,0	0,0	0,0	0,0		
Distribución de los Gastos de Funcionamiento																							
FINALIDAD DEL GASTO				RECURSOS (en pesos)																Período de asignación			
				RR.HH.		GASTOS Y CONTRATACIONES		INVERSIONES		TOTAL		FUENTES DE FINANCIAMIENTO											
				Monto	%	Monto	%	Monto	%	Monto	%	TESORO NACIONAL	RECURSOS PROPIOS		TESORO PROVINCIAL		DONACION		Desde			Hasta	
Ext.(objetivos)	Gestión interna	Desarr. Organiz	Finalidad de los recursos asignados a los procesos de gestión externa (DAO 1) y a los procesos de producción interna y organizacional (DAO 3)							%	Monto	%	Monto	%	Monto	%	Monto	%					
			Funciones de Dirección y Coordinación estratégicas, de apoyo a misión crítica, operativas y de control interno.			534.886.134,2	62,1%	326.930.925,0	37,9%	0,0%	861.817.059,2	0,5%	90,00	775.635.353,3	10,0	86.181.705,9	0,0	0,0	0,0	0,0	ene-21	dic-21	
Fie: Presupuesto I.A.F.P.R.P.M. 2021																							

DAO 5. Planilla complementaria

	Rercursos Humanos (inciso 1)		Gastos y contrataciones (inciso 2,3 y 4)	Inversiones (inciso 5 y 7) Retiros, pensiones y sentencias judiciales.
	% de participación s/total del personal			
Pago de Retiros y Pensiones	29,3%	\$ 285.988.389,28		\$ 121.351.283.662,00
Gerencia de Retiros y Pensiones	14,2%	\$ 138.601.881,50		
Gerencia de Asuntos Jurídicos	4,3%	\$ 41.970.992,28		
Gerencia de Recursos Fcieros	10,8%	\$ 105.415.515,50		
Pago de Sentencias Judiciales	15,9%	\$ 155.195.064,49		\$ 36.365.416.000,00
Gerencia de Retiros y Pensiones	9,4%	\$ 91.750.541,27		
Gerencia de Asuntos Jurídicos	2,9%	\$ 28.306.018,05		
Gerencia de Recursos Fcieros	3,6%	\$ 35.138.505,17		
Funciones de Dirección y Coordinación estratégicas, de apoyo a misión crítica, operativas y de control interno.	54,8%	\$ 534.886.134,22	\$ 326.930.925,00	
Directorio, Dirección Ejecutiva, Coordinación Gral y UAI	6,3%	\$ 61.492.384,04		
Gerencia de Recursos Fcieros	3,6%	\$ 35.138.505,17		
Subgerencia de Relaciones con el Beneficiario (incluye 18 delegaciones)	16,2%	\$ 158.123.273,26		
Subgerencia de Planeamineto	1,8%	\$ 17.569.252,58		
Subgerencia de Tecnología de la Información	9,4%	\$ 91.750.541,27		
Gerencia de Recursos Humanos y Logística	17,5%	\$ 170.812.177,90		
Totales	100%	\$ 976.069.588,00	\$ 326.930.925,00	\$ 157.716.699.662,00
TOTAL	\$ 159.019.700.175,00			

DAO 6. Documentación de respaldo a la información de la DAO

DAO 6 - DOCUMENTACION DE RESPALDO DE LA INFORMACION DAO												
Instructivo: 1) Registre la denominación del soporte documental. 2) Indique el "Tipo de documentación", si se trata del documento de una ley, decreto, resolución, convenio u otro (en cuyo caso debe describir de qué se trata). 3) Registre cual o cuales de las planillas DAO soporta esa documentación y registre observaciones de												
Nº	DENOMINACION	TIPO DE DOCUMENTACION					SOPORTE DE DAO Nº					OBSERVACIONES
		Ley	Decreto	Resolución	Convenio	Otro	1	2	3	4	5	
1	Ley Nº 12.913	x					x	x	x			Ley de creación del I.A.F.P.R.P.M.con fecha de iniciación de las actividades a partir del 1º de enero de 1947
2	Ley 22.91971983	x					x	x	x			Atribuciones del Directorio. Establece misión del Instituto.
3	Decreto Nro. 1628/2007		x				x	x	x			Modificó su Carta Orgánica estableciendo un nuevo criterio para la conformación del Directorio: un miembro será designado en representación del Ministerio de Defensa, quien ejercerá la presidencia del Directorio; tres miembros serán propuestos por el Jefe del Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas Armadas quienes representarán a cada una de las Fuerzas Armadas, un miembro será propuesto por el Ministro de Economía y Finanzas Públicas y un miembro será propuesto por el Ministro de Trabajo, Empleo y Seguridad Social.
4	Decreto Nro. 653/2000		x				x	x	x			Modifica el Decreto 1628/2007
5	Resolución I.A.F.P.R.P.M. Nro 8583/2002			x			x	x	x			Creación de la Coordinación Gral y de Depto de Atención al Público
6	Resolución I.A.F.P.R.P.M. Nro 9593/2008			x			x	x	x			Creación "experimental" de la Gerencia de Tecnología de la Información.
7	Resolución I.A.F.P.R.P.M. 10397/2014			x			x	x	x			Subgerencia de Servicios al Afiliado bajo la órbita de la Gerencia de Retiros y Pensiones
8	Resolución I.A.F.P.R.P.M.Nro 10655/2015			x			x	x	x			Creación de las Oficinas Regionales
9	Resolución I.A.F.P.R.P.M.Nro 10644/2015			x			x	x	x			Organización interna de la Gerencia de Tecnología de la Información
10	Resolución I.A.F.P.R.P.M.Nro 10963/2017			x				x	x	x		Definición de niveles organizacionales de segundo nivel organizativo: nueve (9) subgerencias, una (1) coordinación y tres (3) responsables de auditoría.
11	Resolución I.A.F.P.R.P.M.Nro 10990/2017			x				x	x	x		Definición de niveles organizacionales de tercer y cuarto nivel organizativo: departamentos y divisiones.
12	Resolución I.A.F.P.R.P.M.Nro 11105/2017			x				x				Plan Estratégico 2017-2021
13	Providencia I.A.F.P.R.P.M. Nro 6163/2015					x					x	Aprobación de Plan de Acción y Presupuesto para el año 2016
14	Informe de la Subgerencia de Planeamiento: " Recursos Humanos - Agosto de 2016- Nivel Educativo del Personal del I.A.F.P.R.P.M"									x		Para relevar la información necesaria para cumplimentar el presente formulario.se utilizó como fuente un informe de elaborado por la Subgerencia de Planeamiento para la Presidencia del INSTITUTO
15	Digesto							x				Re+B9:N21levamiento del estado de situación de los actos administrativos que norman la estructura orgnaizacional del que I.A.F.P.R.P.M.

ANEXO II: Matrices de trabajo del Sistema TOP aplicadas al IAFPRPM

(sigue en pp. 137-161)

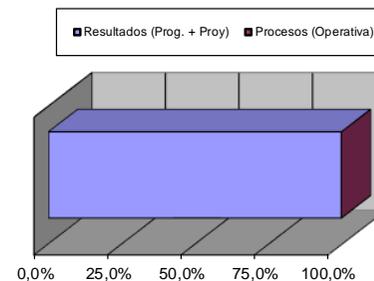
MMG 1. Matriz Modalidad de Gestión

													X	Organización real			Organización deseable		
PRINCIPALES PROCESOS DE GESTION													MODALIDADES DE GESTION						OBSERVACIONES
Categoría presupuestaria	Nº	DESCRIPCION	Tipo			Presupuesto		ORIENTACION RESULTADOS											
			Exte	Orga	Inter	% estimad	\$ estimado	Por programa		Por proyecto		Total orientación		ORIENTACION PROCESOS					
								%	\$	%	\$	%	\$	%	\$				
Funciones de Dirección y Coordinación estratégicas, de apoyo a la misión crítica, operativas y de control interno.	1	Directrices políticas institucionales, Gerenciamiento y tareas de Funcionamiento operativo.			I	0,43%	\$ 689.453.647,38	0,43%	\$ 689.453.647,38	0,00%	0,00	0,43%	\$ 689.453.647,38	0,00%	\$ -	Equipo técnico fijo que tiene regularidad, desempeña tareas de apoyo a la misión y funciones del organismo.			
SUBTOTAL RECURSOS DE LA CATEGORIA						0,43%	\$ 689.453.647,38	100,00%	\$ 689.453.647,38	0,00%	0,00	0,43%	\$ 689.453.647,38	0,00%	\$ -				
Pago de Retiros y Pensiones	2	Incrementar la capitalización de reservas - desarrollo de diversas estrategias de inversión que permitan el crecimiento de la capitalización. Mejorar la capacidad de pago: políticas financieras que aseguren liquidez en el corto plazo para el cumplimiento en tiempo y forma de las obligaciones del INSTITUTO, pero que a su vez que no comprometan la solvencia en el largo plazo para enfrentar obligaciones futuras.	E			76,51%	\$ 121.637.272.051,28	76,51%	\$ 121.637.272.051,28	0,00%	0,00	76,51%	\$ 121.637.272.051,28	0,00	\$ -	Equipo técnico fijo que tiene regularidad y cierta estabilidad en el Instituto, que se dedica a las finanzas, bajo la conducción de un Gerente de Recursos Financieros que diseña la estrategia de inversiones.			
SUBTOTAL RECURSOS DE LA CATEGORIA						76,51%	\$ 121.637.272.051,28	76,51%	\$ 121.637.272.051,28	0,00%	0,00	76,51%	\$ 121.637.272.051,28	0%	\$ -				
Profundizar el vínculo con el/a beneficiario/a	3	Implica alcanzar un posicionamiento institucional más cercano a los beneficiarios a través de una mejora continua en las prestaciones previsionales y en los servicios.	E			23%	\$ 36.658.501.793,97	23,06%	\$ 36.658.501.793,97	0,00%	0,00	23,06%	\$ 36.658.501.793,97	0,00	\$ -	Este proceso de gestión incluye aspectos vinculados a : incrementar la presencia territorial y optimizar la vinculación con los beneficiarios, mejorar las condiciones de accesibilidad a los préstamos personales y créditos hipotecarios, optimizar la cancelación de las deudas en concepto de juicios previsionales, entre otras funciones.			
SUBTOTAL RECURSOS DE LA CATEGORIA						23,06%	\$ 36.658.501.793,97	23,06%	\$ 36.658.501.793,97	0,00%	0,00	23,06%	\$ 36.658.501.793,97	0,00%	\$ -				
TOTAL PRODUCCION EXTERNA						99,57%	\$ 158.295.773.845,25	99,57%	\$ 158.295.773.845,25	0,00%	0,00	99,57%	\$ 158.295.773.845,25	0,00%	\$ -				
TOTAL PRODUCCION INTERNA						0,43%	\$ 689.453.647,38	0,44%	\$ 689.453.647,38	0,00%	0,00	0,43%	\$ 689.453.647,38	0,00%	\$ -				
TOTAL RECURSOS DEL I.A.F.R.P.M.						100,00%	\$ 158.985.227.492,63	100,00%	\$ 158.295.773.845,25	0,00%	0,00	100,00%	\$ 158.985.227.492,63	0,00%	\$ -				

MMG 2. Análisis de la Orientación de la Gestión

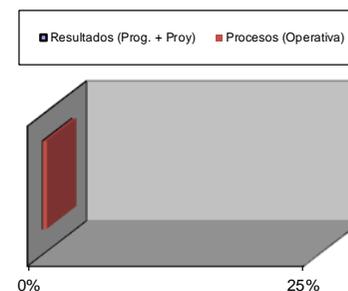
PROCESOS DE GESTION EXTERNA

CATEGORIA PRESUPUESTARIA		RECURSOS		MODALIDADES DE GESTION	
Cód.	Denominación	\$	%	Resultados (Prog. + Proy)	Procesos (Operativa)
2	Pago de Retiros y Pensiones	121.637.272.051,28	77%	77%	0%
3	Profundizar el vínculo con el/la beneficiario/a	36.658.501.793,97	23%	23%	0%
TOTAL GESTION EXTERNA		158.295.773.845	99,6%	99,6%	0%



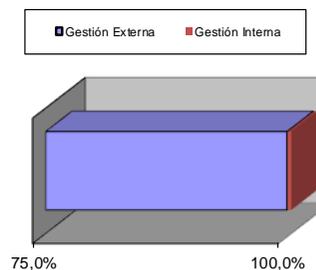
PROCESOS DE GESTION INTERNA

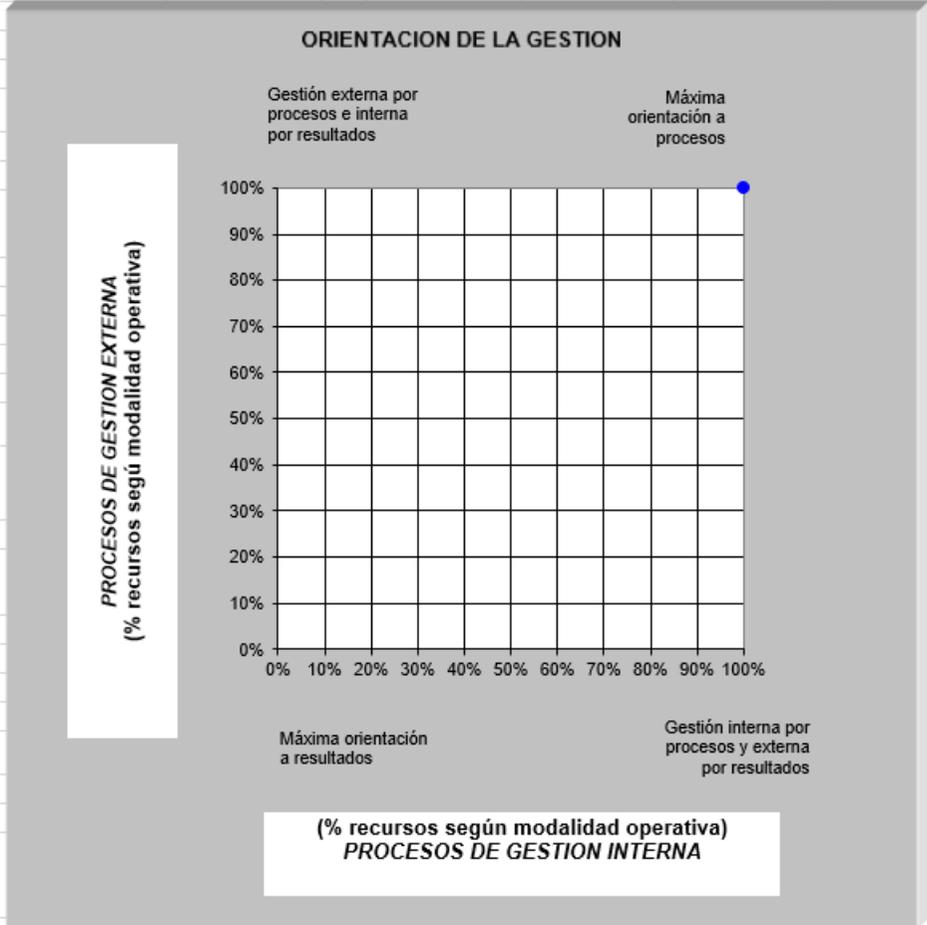
CATEGORIA PRESUPUESTARIA		RECURSOS		MODALIDADES DE GESTION	
Cód.	Denominación	\$	%	Resultados (Prog. + Proy)	Procesos (Operativa)
1	Funciones de Dirección y Coordinación estratégicas, de apoyo a misión crítica, operativas y de control interno.	689.453.647,38	0,4%	0%	0,4%
TOTAL GESTION INTERNA		689.453.647	0,4%	0%	0,4%



RESUMEN

GESTIONES	RECURSOS		MODALIDADES DE GESTION	
	\$	%	Resultados (Prog. + Proy)	Procesos (Operativa)
GESTION EXTERNA	158.295.773.845,25	100%	99,6%	0%
GESTION INTERNA	689.453.647,38	0,4%	0,0%	0,4%
TOTAL GESTIONES INTERNA + EXTERNA	158.985.227.492,63	100%	100%	0%





MPE. Matriz de Producción Externa

MATRIZ DE PRODUCCION EXTERNA DEL I.A.F.P.R.P.M	
Descripción de la situación deseable	

INSTITUCION:	I.A.F.P.R.P.M.
--------------	----------------

TODA LA INSTITUCION	TIPO DE ANALISIS:		
		x	Misión formal
			Misión real
			Rol institucional

PRINCIPALES PRODUCTOS		PRINCIPALES USUARIOS Y RESULTADOS SEGÚN PRODUCTOS					
		Beneficiarios	Principales actores institucionales de la jurisdicción	Personal del Instituto	Bancos/Entidades Apoderadas	Otros Organismos de la nacional Administración Pública Nacional (APN)	
CATEGORIA	IDENTIFICACION DE LOS PRINCIPALES PRODUCTOS	Retirados, pensionados, personal en act. y derechohabientes.	Funcionarios civiles y militares (Fuerzas Armadas) del Ministerio de Defensa.	Personal permanente y temporario	Bancos y Entidades Apoderadas	Anses, Procuración del Tesoro, Ministerio de Modernización y Ministerio de Hacienda.	
Incrementar la capitalización de reservas	Crecimiento de la rentabilidad de la cartera de inversión. Renegociación de términos y condiciones de inversión con entidades financieras.	Previsibilidad en el cobro de retiros y pensiones Carácter: Derechohabiente Prioridad: 5	Mayor solidez patrimonial Carácter: Derechohabiente Prioridad: 5	Previsibilidad laboral Carácter: cliente Prioridad: 5		Solidez patrimonial lo que se refleja en seguridad de apoyo financiero futuro Carácter: Derechohabiente Prioridad: 5	ALTA
	Evaluación constante del nivel de afectación de reservas. Mejora en el porcentaje de participación del I.A.F.P.R.P.M. en el pago de retiros y pensiones.	Previsibilidad en el cobro de retiros y pensiones Carácter: Derechohabiente Prioridad: 5	Entender respecto a la sustentabilidad del sistema Carácter: Derechohabiente Prioridad: 5			Entender respecto a la sustentabilidad del sistema Carácter: Derechohabiente Prioridad: 5	
Mejorar la capacidad de pago de retiros y pensiones	Política financiera que aseguren una liquidez en el corto plazo y solvencia en el largo plazo.	Previsibilidad en el cobro de retiros y pensiones Carácter: Derechohabiente Prioridad: 5		Previsibilidad laboral Carácter: cliente Prioridad: 5	Obtención en tiempo y forma de los recursos para efectivizar los pagos Carácter: cliente Prioridad: 5		
	Política financiera que incluya previsión de recursos para cubrir una eventual falta de financiamiento para el pago de los beneficios(2)	Previsibilidad en el cobro de retiros y pensiones Carácter: Derechohabiente Prioridad: 5			Obtención en tiempo y forma de los recursos para efectivizar los pagos Carácter: Cliente Prioridad: 5		

PRINCIPALES EFECTOS LOGRADOS POR LOS RESULTADOS	
Efectos de 1er nivel	Efectos de 2do nivel
Incremento patrimonial del Instituto	Sostenibilidad intertemporal de sistema previsional
Preservación del patrimonio del Instituto	
Pago de beneficios previsionales presentes y futuros	
Cumplimiento oportuno de pagos presentes	Tranquilidad en el cobro a los beneficiarios

MATRIZ DE PRODUCCION EXTERNA DEL I.A.F.P.R.P.M

Descripción de la situación deseable

INSTITUCION:	I.A.F.P.R.P.M.
---------------------	-----------------------

TODA LA INSTITUCION

TIPO DE ANALISIS:

X

Misión formal

Misión real

Rol institucional

PRINCIPALES PRODUCTOS		PRINCIPALES USUARIOS Y RESULTADOS SEGÚN PRODUCTOS					
		Beneficiarios	Principales actores institucionales de la jurisdicción	Personal del Instituto	Bancos/Entidades Apoderadas	Otros Organismos de la nacional Administración Pública Nacional (APN)	
CATEGORIA	IDENTIFICACION DE LOS PRINCIPALES PRODUCTOS	Retirados, pensionados, personal en act. y derechohabientes.	Funcionarios civiles y militares (Fuerzas Armadas) del Ministerio de Defensa.	Personal permanente y temporario	Bancos y Entidades Apoderadas	Anses, Procuración del Tesoro, Ministerio de Modernización y Ministerio de Hacienda.	
Fortalecer la integración federal de las Delegaciones	Plan de Desarrollo Territorial (4)	Accesibilidad al servicio Carácter: Derechohabiente Prioridad: 3					MEDIA
	Programa IAF ITINERANTE (3)	Accesibilidad al servicio Carácter: Derechohabiente Prioridad: 3					
Mejorar las condiciones de accesibilidad a los Préstamos Personales y Créditos Hipotecarios de los beneficiarios	Programa de créditos hipotecarios y personales	Créditos hipotecarios y personales Carácter: Derechohabiente Prioridad: 3					
	Programa IAF ITINERANTE (3)	Accesibilidad al servicio Carácter: Derechohabiente Prioridad: 3					

PRINCIPALES EFECTOS LOGRADOS POR LOS RESULTADOS	
Efectos de 1er nivel	Efectos de 2do nivel
Ampliar la cercanía con los beneficiarios	Mejora en la calidad de vida de la población como resultado del mejor acceso a los servicios
Resolver necesidades habitacionales y particulares de los beneficiarios	Incremento de la oferta crediticia
Mayor cercanía con los beneficiarios	Mejora en la calidad de vida de la población como resultado del mejor acceso a los servicios

MATRIZ DE PRODUCCION EXTERNA DEL I.A.F.P.R.P.M

Descripción de la situación deseable

INSTITUCION:	I.A.F.P.R.P.M.	TODA LA INSTITUCION	TIPO DE ANALISIS:		Misión formal	
						Misión real
				X		

PRINCIPALES PRODUCTOS		PRINCIPALES USUARIOS Y RESULTADOS SEGÚN PRODUCTOS						PRINCIPALES EFECTOS LOGRADOS POR LOS RESULTADOS	
		Beneficiarios	Principales actores institucionales de la jurisdicción	Personal del Instituto	Bancos/Entidades Apoderadas	Otros Organismos de la nacional Administración Pública Nacional (APN)		Efectos de 1er nivel	Efectos de 2do nivel
CATEGORIA	IDENTIFICACION DE LOS PRINCIPALES PRODUCTOS	Retirados, pensionados, personal en act. y derechohabientes.	Funcionarios civiles y militares (Fuerzas Armadas) del Ministerio de Defensa.	Personal permanente y temporario	Bancos y Entidades Apoderadas	Anses, Procuración del Tesoro, Ministerio de Modernización y Ministerio de Haciendo.			
Optimizar la cancelación de las deudas en concepto de juicios previsionales	Pago en efectivo de sentencias judiciales	Cobro de acreencias con el Estado Nacional	Cumplir con Obligaciones contraídas en sede judicial			Cumplir con Obligaciones contraídas en sede judicial	Media	Incrementar el pago de sentencias judiciales	Regularización de obligaciones contraídas en sede judicial por parte del Estado Nacional
		Carácter: Derechohabiente	Carácter: Derechohabiente			Carácter: Derechohabiente			
		Prioridad: 4	Prioridad: 4			Prioridad: 4			
Liquidar y abonar en tiempo y forma los haberes de retiros, indemnizatorios y pensiones.	Previsión de recursos para cubrir necesidades operativas		Garantizar el funcionamiento operativo del Organismo.				Media	Regularidad en el pago de beneficios previsionales	Contribución parcial al cumplimiento de la misión institucional
			Carácter: cliente						
			Prioridad: 4						
Liquidar y abonar en tiempo y forma los haberes de retiros, indemnizatorios y pensiones.	Bancarización de los pagos		Acreditar en tiempo y forma los beneficios previsionales		Entidades Apoderadas - garantizar la trazabilidad del depósito de los fondos y la acreditación inmediata de los mismos.Reducir tiempos osiosos.		Media	Reducir tiempos osiosos	Mejora en el manejo de los fondos
			Carácter: Derechohabiente			Carácter: Derechohabiente			
			Prioridad: 2			Prioridad: 2			

MATRIZ DE PRODUCCION EXTERNA DEL I.A.F.P.R.P.M

Descripción de la situación deseable

INSTITUCION:	I.A.F.P.R.P.M.	TODA LA TIPO DE INSTITUC ANALISI		Misión formal
				Misión real
			x	Rol institucional

PRINCIPALES PRODUCTOS		PRINCIPALES USUARIOS Y RESULTADOS SEGÚN PRODUCTOS					
		Beneficiarios	Principales actores institucionales de la jurisdicción	Personal del Instituto	Bancos/Entidades Apoderadas	Otros Organismos de la nacional Administración Pública Nacional (APN)	
CATEGORIA	IDENTIFICACION DE LOS PRINCIPALES PRODUCTOS	Retirados, pensionados, personal en act. y derechohabientes.	Funcionarios civiles y militares (Fuerzas Armadas) del Ministerio de Defensa.	Personal permanente y temporario	Bancos y Entidades Apoderadas	Anses, Procuración del Tesoro, Ministerio de Modernización y Ministerio de Hacienda.	
Promover la apertura de la información e incentivar la transparencia institucional, otorgando a los beneficiarios la posibilidad de conocer su funcionamiento.	Fortalecimiento y ampliación de las vías de comunicación con los beneficiarios: Plan Integral de comunicación y difusión. Apertura y desarrollo de redes e incorporación de puntos de proximidad a través de las delegaciones.	Accesibilidad de información		Mejorar la cohesión de tareas enfocadas en resultados esperados	Mejorar la cohesión institucional enfocadas en resultados esperados		Media
		Carácter: Derechohabiente		Carácter: cliente	Carácter: cliente		
		Prioridad: 3		Prioridad: 3	Prioridad: 3		
Gestión integral de capital humano	Plan integral de fortalecimiento del capital humano (7)			Desarrollo del personal			Media
				Carácter: cliente			
				Prioridad: 4			
Reconocimiento familiares tripulantes ARA San Juan	Política de acompañamiento familiares de las víctimas ARA San Juan: Cancelación de créditos y préstamos que habían tomado los triulantes del submaino ARA San Juan, desaparecido 15/11/2017 (6a)	Cancelación de préstamos					Media
		Carácter: Derechohabiente					
	Prioridad: 5						
	Linea especial de créditos hipotecarios	Crédito Hipotecario					Media
		Carácter: Derechohabiente					
		Prioridad: 5					

PRINCIPALES EFECTOS LOGRADOS POR LOS RESULTADOS	
Efectos de 1er nivel	Efectos de 2do nivel
Promover el otorgamiento de mayor información institucional a nivel de beneficiarios e interinstitucional	Mayor cohesión social
Mejora desarrollo humano	Fortalecer el talento humano
Alivianar gastos que deben afrontar	Reconocimiento de un organismo del Estado hacia familiares de tripulantes del ARA San Juan
Facilitar el acceso a la vivienda	

MATRIZ DE PRODUCCION EXTERNA DEL I.A.F.P.R.P.M
Descripción de la situación deseable

INSTITUCION:	I.A.F.P.R.P.M.	TODA LA TIPO DE INSTITUCION ANALISI	
			x

Misión formal
Misión real
Rol institucional

PRINCIPALES PRODUCTOS		PRINCIPALES USUARIOS Y RESULTADOS SEGÚN PRODUCTOS					PRINCIPALES EFECTOS LOGRADOS POR LOS RESULTADOS			
		Beneficiarios	Principales actores institucionales de la jurisdicción	Personal del Instituto	Bancos/Entidades Apoderadas	Otros Organismos de la nacional Administración Pública Nacional (APN)			Efectos de 1er nivel	Efectos de 2do nivel
CATEGORIA	IDENTIFICACION DE LOS PRINCIPALES PRODUCTOS	Retirados, pensionados, personal en act. y derechohabientes.	Funcionarios civiles y militares (Fuerzas Armadas) del Ministerio de Defensa.	Personal permanente y temporario	Bancos y Entidades Apoderadas	Anses, Procuración del Tesoro, Ministerio de Modernización y Ministerio de Hacienda.				
Perfeccionar la calidad de los procesos.	Recertificación de Normas ISO:9001:2015.	Mejora en la prestación de servicios		Incorporación de las mejores prácticas profesionales			Media	Incorporar y actualizar de buenas prácticas institucionales		
		Carácter: cliente		Carácter: cliente						
		Prioridad: 3		Prioridad: 3						
	Proyecto NIAF (9)		Incorporar un sistema integrado de información que permita obtener adecuado info para la toma de decisiones		Registro integral de todas las operaciones contables, presupuestarias y financieras que permitan reducir errores.				Implementar un Sistema integral de Información	Eficiencia y eficacia intra e inter - institucional
		Carácter: Derechohabiente		Carácter: Derechohabiente						
		Prioridad: 4		Prioridad: 4						
Aplicativo Integrado para el Sistemas para las Operaciones Financieras del IAF (10)		Aumentar los controles, reducir errores y obtener adecuada información para toma de decisiones.		Registro de operaciones financieras que permitan reducir y sistematizar las mismas.			Ponderar la transparencia en el registro de la operaciones financiera			
	Carácter: Clientes		Carácter: Clientes							
	Prioridad: 4		Prioridad: 4							

Descripción de la situación deseable		
INSTITUCION:	I.A.F.P.R.P.M.	TODA LA TIPO DE INSTITUCIONES ANALIZADAS
		x

Misión formal
Misión real
Rol institucional

PRINCIPALES PRODUCTOS		PRINCIPALES USUARIOS Y RESULTADOS SEGÚN PRODUCTOS						
		Beneficiarios	Principales actores institucionales de la jurisdicción	Personal del Instituto	Bancos/Entidades Apoderadas	Otros Organismos de la nacional Administración Pública Nacional (APN)		
CATEGORIA	IDENTIFICACION DE LOS PRINCIPALES PRODUCTOS	Retirados, pensionados, personal en act. y derechohabientes.	Funcionarios civiles y militares (Fuerzas Armadas) del Ministerio de Defensa.	Personal permanente y temporario	Bancos y Entidades Apoderadas	Anses, Procuración del Tesoro, Ministerio de Modernización y Ministerio de Hacienda.		
Perfeccionar la calidad de los procesos.	Plan de trabajo remoto (11)		Incorporar e implementar el sistema de documentación y firma electrónica a nivel interinstitucional.	Incorporar e implementar el sistema de documentación y firma electrónica a nivel intrainstitucional.			Media	
			Carácter: Derechohabiente Prioridad: 2	Carácter: Derechohabiente Prioridad: 2				
	Actualización de normas internas a las exigencias de los Organos Rectores de la Administración Pública Nacional (APN)			Incorporar prácticas instauradas por los órganos rectores de la APN				
				Carácter: Clientes-Derechohabientes Prioridad: 3				
	Plan de Fortalecimiento de la seguridad informática y de la Información (13)			Garantizar las mejores prácticas en virtud de preservar la seguridad de la información	Adoptar las mejores prácticas en virtud de preservar la seguridad de la información			
				Carácter: Clientes Prioridad: 3	Carácter: Clientes Prioridad: 3			

PRINCIPALES EFECTOS LOGRADOS POR LOS RESULTADOS	
Efectos de 1er nivel	Efectos de 2do nivel
Promover la gestión de documentos electrónicos, integrado con diferentes organismos a nivel intra e inter-institucional.	
Promover las mejores prácticas profesionales indicadas por organos rectores de la APN.	
Mejorar las medidas de seguridad en el ámbito de manejo de la información con la que se trabaja.	

MATRIZ DE PRODUCCION EXTERNA DEL I.A.F.P.R.P.M

Descripción de la situación deseable

INSTITUCION:	I.A.F.P.R.P.M.	TODA LA TIPO DE INSTITUC ANALISI	x	Misión formal
				Misión real
				Rol institucional

PRINCIPALES PRODUCTOS		PRINCIPALES USUARIOS Y RESULTADOS SEGÚN PRODUCTOS					PRINCIPALES EFECTOS LOGRADOS POR LOS RESULTADOS		
		Beneficiarios	Principales actores institucionales de la jurisdicción	Personal del Instituto	Bancos/Entidades Apoderadas	Otros Organismos de la nacional Administración Pública Nacional (APN)			
CATEGORIA	IDENTIFICACION DE LOS PRINCIPALES PRODUCTOS	Retirados, pensionados, personal en act. y derechohabientes.	Funcionarios civiles y militares (Fuerzas Armadas) del Ministerio de Defensa.	Personal permanente y temporario	Bancos y Entidades Apoderadas	Anses, Procuración del Tesoro, Ministerio de Modernización y Ministerio de Hacienda.	Efectos de 1er nivel	Efectos de 2do nivel	
Incrementar la interrelación con otros organismos de la APN. (14)	Contratatos interadministrativas		Mejor articulación en tareas conjuntas			Mejor articulación en tareas conjuntas	Falta de complementariedad inter-institucional	Reducción de capacidad de resolución de problemas institucionales	
			Carácter: Clientes-Derechohabientes			Carácter: Clientes-Derechohabientes			
			Prioridad: 3			Prioridad: 3			
Optimizar la relación con las Entidades Apoderadas (15)	Convenio de normas administrativas, contables y técnicas con Entidades Apoderadas				Mejor articulación en tareas conjuntas				
					Carácter: Clientes-Derechohabientes				Carácter: Clientes-Derechohabientes
					Prioridad: 3				Prioridad: 3
Mejorar la infraestructura edilicia, renovar y conservar bienes muebles y automotores del INSTITUTO.	Plan de modernización, mejora de la infraestructura edilicia, renovación y conservación de bienes muebles (16)		Conservación del patrimonio del Estado Nacional				Falta de conservación y mantenimiento	Deterioro del patrimonio del Estado Nacional	
			Carácter: Derechohabiente						
			Prioridad: 3						
PRIORIDAD DE USUARIOS		42	39	36	18	17			
		ALTA		MEDIANA	BAJA				
BENEFICERIOS INMEDIATOS		Retirados, pensionados y derechohabientes.	Personal en actividad de las Fuerzas Armadas.	Personal del Instituto	Principales actores institucionales de la jurisdicción (funcionarios civiles y militares de la jurisdicción)				
BENEFICERIOS MEDIATOS		Ministerio de Defensa	Ministerio de Hacienda (CGN, TGN y ONP)	Ministerio de Modernización	ANSES	Procuración del Tesoro			

BAJA

ESCALA DE CALIFICACION DE PRIORIDAD INSTITUCIONAL DE LAS RELACIONES RESULTADO-USUARIO

Es- cala	Descripción
5	<p>En cuanto al resultado de los productos en relación a este usuario: a) El producto resulta altamente significativo para la legitimidad institucional, la continuidad de los ingresos y la captación de ingresos adicionales (presupuestarios, por ventas u otros) y/o b) si se trata de un producto que se vende, genera altos ingresos y/o es de alta rentabilidad. En caso de disminuirse o eliminarse la entrega del producto a este usuario: a) se ocasiona un gran desaprovechamiento de capacidad instalada y/o de economías de escala y/o b) los conflictos y perjuicios con actores internos o externos serían muy importantes y generarían perjuicios graves e inmediatos.</p> <p>En cuanto al usuario en relación a este resultado: a) La atención de este usuario aporta gran legitimidad que se perdería si se dejara de proporcionarle el producto y/o b) en caso de relacionarse como cliente, su aporte en cuanto a ingresos o rentabilidad se encuentra entre los más significativos para la institución y/o c) el usuario tiene gran capacidad de presión o influencia (por ser cliente de otros productos, por su relación con otros actores influyentes u otras razones) y puede generar perjuicios graves o inmediatos si no queda satisfecho y/o d) el usuario está protegido, en cuanto a este producto, por regímenes indemnizatorios o sancionatorios que hacen altamente costosa su desatención.</p>
4	Situaciones intermedias entre 5 y 3
3	<p>En cuanto al resultado de los productos en relación a este usuario: a) El producto se encuentra entre los que son medianamente significativos para la legitimidad institucional y/o para el acceso a recursos adicionales por vía presupuestaria u otras fuentes y/o b) si el producto se vende, se encuentra entre los que producen ingresos y rentabilidades intermedias El producto se encuentra entre los que, en caso de disminuirse o eliminarse su producción: a) se produce un desaprovechamiento intermedio de la capacidad instalada porque los recursos pueden ahorrarse o reasignarse a otros productos y/o b) no se generan, en cuanto a este usuario, perjuicios o conflictos significativos con actores internos o intereses externos</p> <p>En cuanto al usuario en relación a este resultado: a) La entrega de productos a este usuario se encuentra entre los casos que aportan a la institución una mediana legitimidad, prestigio u otros elementos cuya pérdida pudieran producir perjuicios significativos a la institución en caso de dejar de atenderlos y/o b) en caso de relacionarse como cliente, el aporte de este usuario en cuanto a ingresos o rentabilidad se encuentra entre los medianamente significativos y/o c) el usuario se encuentra entre, en relación a estos productos, los que tienen una mediana capacidad (propia o a través de organizaciones que lo representen) de presión o influencia que pueda generar perjuicios a la institución y/o d) el usuario se encuentra en una situación intermedia (en relación a los restantes usuarios institucionales), en cuanto a la medida en que se haya protegido por normas o regímenes indemnizatorios o que pueden hacer objeto a la institución de sanciones significativas en caso de no resultar satisfecho.</p>
2	Situaciones intermedias entre 3 y 1
1	<p>En cuanto al resultado de los productos en relación a este usuario: a) El producto no es, en este caso, significativo para la legitimidad institucional ni el acceso a recursos adicionales por vía presupuestaria u otras fuentes y/o b) si el producto se vende, genera pérdidas o bien aporta muy poco a la rentabilidad y/o c) en caso de disminuirse o eliminarse la entrega del producto a este usuario, no se produce desaprovechamiento de la capacidad instalada porque los recursos pueden ahorrarse o reasignarse a otros productos y/o d) no se generan perjuicios o conflictos significativos con actores internos o intereses externos</p> <p>En cuanto al usuario en relación a este resultado: a) El usuario, en cuanto a estos productos, no aporta legitimidad, prestigio u otros elementos cuya pérdida pudieran producir perjuicios significativos a la institución en caso de dejar de atenderlos y/o b) en caso de relacionarse como cliente, su aporte en cuanto a ingresos o rentabilidad es, en este caso, muy poco significativo y/o c) el usuario no tiene capacidad (propia o a través de organizaciones que lo representen) de presión o influencia que pueda generar perjuicios a la institución y/o d) el usuario no está protegido, en cuanto a este producto, por normas o regímenes indemnizatorios ni la institución es objeto de sanciones significativas en caso de que el usuario no quede satisfecho.</p>

PLANILLA DE CALIFICACION DE RELACIONES PRODUCTO / USUARIO

INSTITUCION:

AMBITO ANALIZADO:

Tipo de análisis: Misión formal - Misión real - Misión deseable

1. IDENTIFICACION Y REGISTRO DE LAS RELACIONES PRODUCTO-USUARIO

PRINCIPALES PRODUCTOS		PRINCIPALES RESULTADOS SEGUN USUARIOS		CARÁCTER DE LA RELACION (*)			PRIORIDAD INSTITUC. RELACION	JUSTIFICACION DE LA CALIFICACION DE PRIORIDAD	PRINCIPALES EFECTOS		
CATEGORIA	IDENTIFICACION DE LOS PRINCIPALES PRODUCTOS	RESULTADOS	CATEGORIA DE USUARIOS	CL	CL-DH	DH			de 1er nivel	de 2do nivel	
Incrementar la capitalización de reservas	Crecimiento de la rentabilidad de la cartera de inversión. Renegociación de términos y condiciones de inversión con entidades financieras.	Previsibilidad en el cobro de retiros y pensiones	Retirados, pensionados, personal en act. y			x	Prioridad: 5	Estos productos reciben la máxima valoración debido a que garantizan el pago, presente y futuro, de retiros y pensiones. Productos altamente significativos para la legitimación institucional.	Incremento patrimonial del Instituto	Sostenibilidad intertemporal de sistema previsional	
		Mayor solidez patrimonial	Funcionarios civiles y militares (Fuerzas Armadas) del Ministerio de Defensa.			x					
		Previsibilidad laboral	Personal permanente y temporario	x							
		Solidez patrimonial lo que se refleja en seguridad de apoyo financiero futuro	Anses, Procuración del Tesoro, Ministerio de Modernización y Ministerio de Hacienda.			x					
	Evaluación constante del nivel de afectación de reservas. Mejora en el porcentaje de participación del I.A.F.P.R.P.M. en el pago de retiros y pensiones.	Previsibilidad en el cobro de retiros y pensiones	Retirados, pensionados, personal en act. y derechohabientes.				x		Prioridad: 5	Preservación del patrimonio del Instituto	Sostenibilidad intertemporal de sistema previsional
		Entender respecto a la sustentabilidad del sistema	Funcionarios civiles y militares (Fuerzas Armadas) del Ministerio de Defensa.				x				
Entender respecto a la sustentabilidad del sistema		Anses, Procuración del Tesoro, Ministerio de Modernización y Ministerio de Hacienda.				x					

PLANILLA DE CALIFICACION DE RELACIONES PRODUCTO / USUARIO

INSTITUCION: **I.A.F.P.R.P.M**

AMBITO ANALIZADO: **TODALA INSTITUCION**

Tipo de análisis: __ Misión formal - __ Misión real - x Misión deseable

1. IDENTIFICACION Y REGISTRO DE LAS RELACIONES PRODUCTO-USUARIO

PRINCIPALES PRODUCTOS		PRINCIPALES RESULTADOS SEGÚN USUARIOS		CARÁCTER DE LA RELACION (*)			PRIORIDAD INSTITUC. RELACION	JUSTIFICACION DE LA CALIFICACION DE PRIORIDAD	PRINCIPALES EFECTOS	
CATEGORIA	IDENTIFICACION DE LOS PRINCIPALES PRODUCTOS	RESULTADOS	CATEGORIA DE USUARIOS	CL	CL-DH	DH			de 1er nivel	de 2do nivel
Mejorar la capacidad de pago de retiros y pensiones	Política financiera que aseguren una liquidez en el corto plazo y solvencia en el largo plazo.	Previsibilidad en el cobro de retiros y pensiones	Retirados, pensionados, personal en act. y derechohabientes.			x	Prioridad: 5	Estos productos reciben la máxima valoración debido a que garantizan el pago, presente y futuro, de retiros y pensiones. Productos altamente significativos para la legitimación institucional.	Pago de beneficios previsionales presentes y futuros	Sostenibilidad intertemporal de sistema previsional
		Previsibilidad laboral	Personal permanente y temporario		x					
		Obtención en tiempo y forma de los recursos para efectivizar los pagos	Bancos y Entidades Apoderadas		x					
	Política financiera que incluya previsión de recursos para cubrir una eventual falta de financiamiento para el pago de los beneficios(2)	Previsibilidad en el cobro de retiros y pensiones	Retirados, pensionados, personal en act. y derechohabientes.			x			Cumplimiento oportuno de pagos presentes	Tranquilidad en el cobro a los beneficiarios
		Obtención en tiempo y forma de los recursos para efectivizar los pagos	Bancos y Entidades Apoderadas	x						

PLANILLA DE CALIFICACION DE RELACIONES PRODUCTO / USUARIO

INSTITUCION: I.A.F.P.R.P.M

AMBITO ANALIZADO: TODA LA INSTITUCION

Tipo de análisis: Misión formal - Misión real - Misión deseable

1. IDENTIFICACION Y REGISTRO DE LAS RELACIONES PRODUCTO-USUARIO

PRINCIPALES PRODUCTOS		PRINCIPALES RESULTADOS SEGUN USUARIOS			CARÁCTER DE LA RELACION (*)			PRIORIDAD INSTITUC. RELACION	JUSTIFICACION DE LA CALIFICACION DEPRIORIDAD	PRINCIPALES EFECTOS	
CATEGORIA	IDENTIFICACION DE LOS PRINCIPALES PRODUCTOS	RESULTADOS	CATEGORIA DE USUARIOS	CL	CL-DH	DH	de 1er nivel			de 2do nivel	
Fortalecer la integración federal de las Delegaciones	Plan de Desarrollo Territorial (4)	Accesibilidad al servicio	Retirados, pensionados, personal en act. y derechohabientes.			x	Prioridad: 3	Se entiende que no hay una sensibilidad excesiva en reducir los puntos de contacto con los beneficiarios	Ampliar la cercanía con los beneficiarios	Mejora en la calidad de vida de la población como resultado del mejor acceso a los servicios	
	Programa IAF ITINERANTE (3)	Accesibilidad al servicio	Retirados, pensionados, personal en act. y			x					
Mejorar las condiciones de accesibilidad a los Préstamos Personales y Créditos Hipotecarios de los beneficiarios	Programa de créditos hipotecarios y personales	Créditos hipotecarios y personales	Retirados, pensionados, personal en act. y			x	Prioridad: 3	Si bien se provee acceso al créditos y préstamos al personal militar en actividad o retirado, ya que es un universo poblacional que no califica al sistema financiero - bancario, hay situaciones en las que por la relación haber mensual /precio de las propiedades se reducen las posibilidades de ejecutar estos programas o simplemente se puede tomar la decisión de reducir los montos afectados a los mismos, no hay elevado grado de sensibilidad ante esta posible reducción de los mismos.	Resolver necesidades habitacionales y particulares de los	Incremento de la oferta crediticia	
	Programa IAF ITINERANTE (3)	Accesibilidad al servicio	Retirados, pensionados, personal en act. y derechohabientes.			x			Mayor cercanía con los beneficiarios	Mejora en la calidad de vida de la población como resultado del mejor acceso a los servicios	
Optimizar la cancelación de las deudas en concepto de juicios previsionales	Pago en efectivo de setencias judiciales	Cobro de acreencias con el Estado Nacional	Retirados, pensionados, personal en act. y derechohabientes.			x	Prioridad 4	Se otorga una alta valoración debido a que una falta de cumplimiento en este aspecto suele traer como consecuencia el embargo de cuentas, tanto de la jurisdicción.	Incrementar el pago de sentencias judiciales	Regularización de obligaciones contraídas en sede judicial por parte del Estado Nacional	
		Cumplir con Obligaciones contraídas en sede judicial			x						
Liquidar y abonar en tiempo y forma los haberes de retiros, indemnizatorios y pensiones.	Previsión de recursos para cubrir necesidades operativas	Garantizar el funcionamiento operativo del Organismo.	Funcionarios civiles y militares (Fuerzas Armadas) del Ministerio de Defensa.	x			Prioridad 4	Recibe una alta valoración debido a que esta previsión de recursos constituye una previsión de apoyo importante a la misión del organismo.	Regularidad en el pago de beneficios previsionales	Contribución parcial al cumplimiento de la misión institucional	
	Bancarización de los pagos	Acreditar en tiempo y forma los beneficios previsionales		Funcionarios civiles y militares (Fuerzas Armadas) del Ministerio de Defensa.			x	Prioridad 2	Hay una baja valoración en este sentido ya que, si bien sería importante lograr la bancarización de todos los beneficiarios que permita reducir costos de osiosidad de los recursos, existe una alta proporción de beneficiarios que cobran a través de Entidas Apoderadas (mutuales militares) que no tienen bancarizadas las cuentas individuales de sus poderdantes y, sin embargo, no se ve afectado el cumplimiento de la misión del Instituto.	Reducir tiempos osiosos	Mejora en el manejo de los fondos
Entidades Apoderadas - garantizar la trazabilidad del depósito de los fondos y la acreditación inmediata de los mismos.Reducir tiempos osiosos.		Bancos y Entidades Apoderadas			x						

PLANILLA DE CALIFICACION DE RELACIONES PRODUCTO / USUARIO

INSTITUCION:

AMBITO ANALIZADO:

Tipo de análisis: Misión formal - Misión real - Misión deseable

1. IDENTIFICACION Y REGISTRO DE LAS RELACIONES PRODUCTO-USUARIO

PRINCIPALES PRODUCTOS		PRINCIPALES RESULTADOS SEGÚN USUARIOS		CARÁCTER DE LA RELACION (*)			PRIORIDAD INSTITUC. RELACION	JUSTIFICACION DE LA CALIFICACION DE PRIORIDAD	PRINCIPALES EFECTOS	
CATEGORIA	IDENTIFICACION DE LOS PRINCIPALES PRODUCTOS	RESULTADOS	CATEGORIA DE USUARIOS	CL	CL-DH	DH			de 1er nivel	de 2do nivel
Promover la apertura de la información e incentivar la transparencia institucional, otorgando a los beneficiarios la posibilidad de conocer su funcionamiento.	Fortalecimiento y ampliación de las vías de comunicación con los beneficiarios: Plan Integral de comunicación y difusión. Apertura y desarrollo de redes e incorporación de puntos de proximidad a través de las delegaciones.	Accesibilidad de información	Retirados, pensionados, personal en act. y derechohabientes.			x	Prioridad: 3	Se asigna una valoración intermedia a partir de entender que el resultado de proveer acceso a la información y lograr una cohesión intra e inter-institucional es una actividad que mejora el desempeño de la organización ante una reducción del mismo no se condicionaría el pago de retiros y pensiones militares, es decir no se deja de cumplir con la misión institucional.	Promover el otorgamiento de mayor información institucional a nivel de beneficiarios e interinstitucional	Mayor cohesión social
		Mejorar la cohesión de tareas enfocadas en resultados esperados	Personal permanente y temporario	x						
		Mejorar la cohesión institucional enfocadas en resultados esperados	Bancos y Entidades Apoderadas	x						
Reconocimiento fliares tripulantes ARA San Juan	Política de acompañamiento familiares de las víctimas ARA San Juan: Cancelación de créditos y préstamos que habían tomado los triúlantes del submarino ARA San Juan, desaparecido 15/11/2017 (6a)	Reducción de gastos que tienen que afrontar los derechohabientes	Derechohabientes			x	Prioridad:5	Se le otorga la máxima valoración entendiendo que son reconocimientos por parte del Estado Nacional a los fliares de tripulantes deL submarino ARA San Juan. Siendo marinos que perdieron la vida cumpliendo funciones por la Patria.	Alivianar gastos que deben afrontar	Reconocimiento de un organismo del Estado hacia fliares de tripulantes del ARA San Juan
	Linea especial de créditos hipotecarios	Disponibilidad de una línea de crédito hipotecario a un CFT insignificante.				x				
Gestión integral de capital humano	Plan integral de fortalecimiento del capital humano (7)	Desarrollo del personal	Personal permanente y temporario	x			Prioridad: 4	Se otorga una valoración importantetendiendo que el capital humano es fundamental para cualquier organización, una reducción o disminución determinarían un deterioro en la capacidad de brindar el servicio.	Mejora desarrollo humano	Fortalecer el talento humano

PLANILLA DE CALIFICACION DE RELACIONES PRODUCTO / USUARIO

INSTITUCION: I.A.F.P.R.P.M

AMBITO ANALIZADO: TODA LA INSTITUCION

Tipo de análisis: ___ Misión formal - __ Misión real - _X_ Misión deseable

1. IDENTIFICACION Y REGISTRO DE LAS RELACIONES PRODUCTO-USUARIO

PRINCIPALES PRODUCTOS		PRINCIPALES RESULTADOS SEGUN USUARIOS			CARÁCTER DE LA RELACION (*)			PRIORIDAD INSTITUC. RELACION	JUSTIFICACION DE LA CALIFICACION DE PRIORIDAD	PRINCIPALES EFECTOS	
CATEGORIA	IDENTIFICACION DE LOS PRINCIPALES PRODUCTOS	RESULTADOS	CATEGORIA DE USUARIOS	CL	CL-DH	DH	de 1er nivel			de 2do nivel	
Perfeccionar la calidad de los procesos.	Recertificación de Normas ISO:9001:2015.	Mejora en la prestación de servicios	Retirados, pensionados, personal en act. y derechohabientes.	x			Prioridad: 2	Se otorga una valoración intermedia entendiendo que la revisión permanente y la adopción de mejores prácticas profesionales hacen a optimizar las prestaciones de servicios y la atención de los beneficiarios	Incorporar y actualizar de buenas prácticas institucionales	Eficiencia y eficacia intra e inter - institucional	
		Incorporación de las mejores prácticas profesionales	Personal permanente y temporario	x					Implementar un Sistema integral de Información		
	Proyecto NIAF (9)	Incorporar un sistema integrado de información que permita obtener adecuado info para la toma de decisiones	Funcionarios civiles y militares (Fuerzas Armadas) del Ministerio de Defensa.				Prioridad: 4	Tener un sistema integrado contable, presupuestario y financiero permite una conciliación automática de las operaciones que el organismo realiza con cotidianidad, permite garantizar una operatoria segura, transparente y confiable. Estos aspectos evaluados permiten atribuir una alta valoración.	Implementar un Sistema integral de Información		
		Registro integral de todas las operaciones contables, presupuestarias y financieras que permitan reducir errores.	Personal permanente y temporario			x					
	Aplicativo Integrado para el Sistemas para las Operaciones Financieras del IAF (10)	Aumentar los controles, reducir errores y obtener adecuada información para toma de decisiones.	Funcionarios civiles y militares (Fuerzas Armadas) del Ministerio de Defensa.		x		Prioridad: 4	Tener un sistema donde se registren tanto las operaciones financieras mensuales, como almacenando y generando antecedentes futuros, constituye una fuente de conocimiento y un activo institucional relevante. Asimismo permite, reducir errores operativos y garantizar transparencia en las operaciones.	Ponderar la transparencia en el registro de la operaciones financiera		
		Registro de operaciones financieras que permitan reducir y sistematizar las mismas.	Personal permanente y temporario		x						
	Plan de trabajo remoto (11)	Incorporar e implementar el sistema de documentación y firma electrónica a nivel interinstitucional.	Funcionarios civiles y militares (Fuerzas Armadas) del Ministerio de Defensa.				Prioridad: 2	El proceso de despapelización y de digitalización de los expedientes sumados a la firma electrónica permite un uso más eficiente del los recursos en términos generales, pero la reducción de este programa no modifica en gran medida el servicio que se otorga a los beneficiarios.	Promover la gestión de documentos electrónicos, integrado con diferentes organismos a nivel intra e inter-institucional.		
		Incorporar e implementar el sistema de documentación y firma electrónica a nivel intrainstitucional.	Personal permanente y temporario			x					
	Actualización de normas internas a las exigencias de los Organos Rectores de la Administración Pública Nacional (APN)	Incororar prácticas instauradas por los órganos rectores de la APN	Personal permanente y temporario			x	Prioridad: 3	La implementación y actualización de las normas y directrices que promueven los órganos rectores de la APN.	Promover las mejores prácticas profesionales indicadas por organos rectores de la APN.		
	Plan de Fortalecimiento de la seguridad informática y de la Información (13)	Garantizar las mejoras prácticas en virtud de preservar la seguridad de la información	Funcionarios civiles y militares (Fuerzas Armadas) del Ministerio de Defensa.		x		Prioridad: 3	La adopción de medidas preventivas y reactivas para proteger los sistemas de información, y en particular informático, son sin duda, prácticas complementarias que preservan la seguridad para el normal funcionamiento de cualquier organización actual.	Mejorar las medidas de seguridad en el ámbito de manejo de la información con la que se trabaja.		
Adoptar las mejoras prácticas en virtud de preservar la seguridad de la información		Personal permanente y temporario		x							

PLANILLA DE CALIFICACION DE RELACIONES PRODUCTO / USUARIO

INSTITUCION:

AMBITO ANALIZADO:

Tipo de análisis: Misión formal - Misión real - Misión deseable

1. IDENTIFICACION Y REGISTRO DE LAS RELACIONES PRODUCTO-USUARIO

PRINCIPALES PRODUCTOS		PRINCIPALES RESULTADOS SEGÚN USUARIOS		CARÁCTER DE LA RELACION (*)			PRIORIDAD INSTITUC. RELACION	JUSTIFICACION DE LA CALIFICACION DE PRIORIDAD	PRINCIPALES EFECTOS	
CATEGORIA	IDENTIFICACION DE LOS PRINCIPALES PRODUCTOS	RESULTADOS	CATEGORIA DE USUARIOS	CL	CL-DH	DH			de 1er nivel	de 2do nivel
Incrementar la interrelación con otros organismos de la APN. (14)	Contratatos interadministrativas	Mejor articulación en tareas conjuntas	Funcionarios civiles y militares (Fuerzas Armadas) del		x		Prioridad: 3	Las relaciones inter-institucionales, en particular, los convenios que regulan estas articulaciones, deben ser mejorados y perfeccionados en función a constituir fortalezas organizacionales. Esta dimensión de análisis y los programas y actividades que se realizan en este sentido complementan a la misión del organismo.	Falta de complementaridad inter-institucional	Reducción de capacidad de resolución de problemas institucionales
	Contratatos interadministrativas	Mejor articulación en tareas conjuntas	Anses, Procuración del Tesoro, Ministerio de Modernización y Ministerio de		x					
Optimizar la relación con las Entidades Apoderadas (15)	Convenio de normas administrativas, contables y técnicas con Entidades Apoderadas	Mejor articulación en tareas conjuntas	Bancos y Entidades Apoderadas		x					
Mejorar la infraestructura edilicia, renovar y conservar bienes muebles y automotores del INSTITUTO.	Plan de modernización, mejora de la infraestructura edilicia, renovación y conservación de bienes muebles (16)	Conservación del patrimonio del Estado Nacional	Funcionarios civiles y militares (Fuerzas Armadas) del Ministerio de Defensa.			x				

(*) CARÁCTER DE LA RELACION

CL: Cliente - CL-DH: Cliente-Derechohabiente - DH: Derechohabiente

PLANILLA DE CALIFICACION DE RELACIONES PRODUCTO / USUARIO

INSTITUCION:

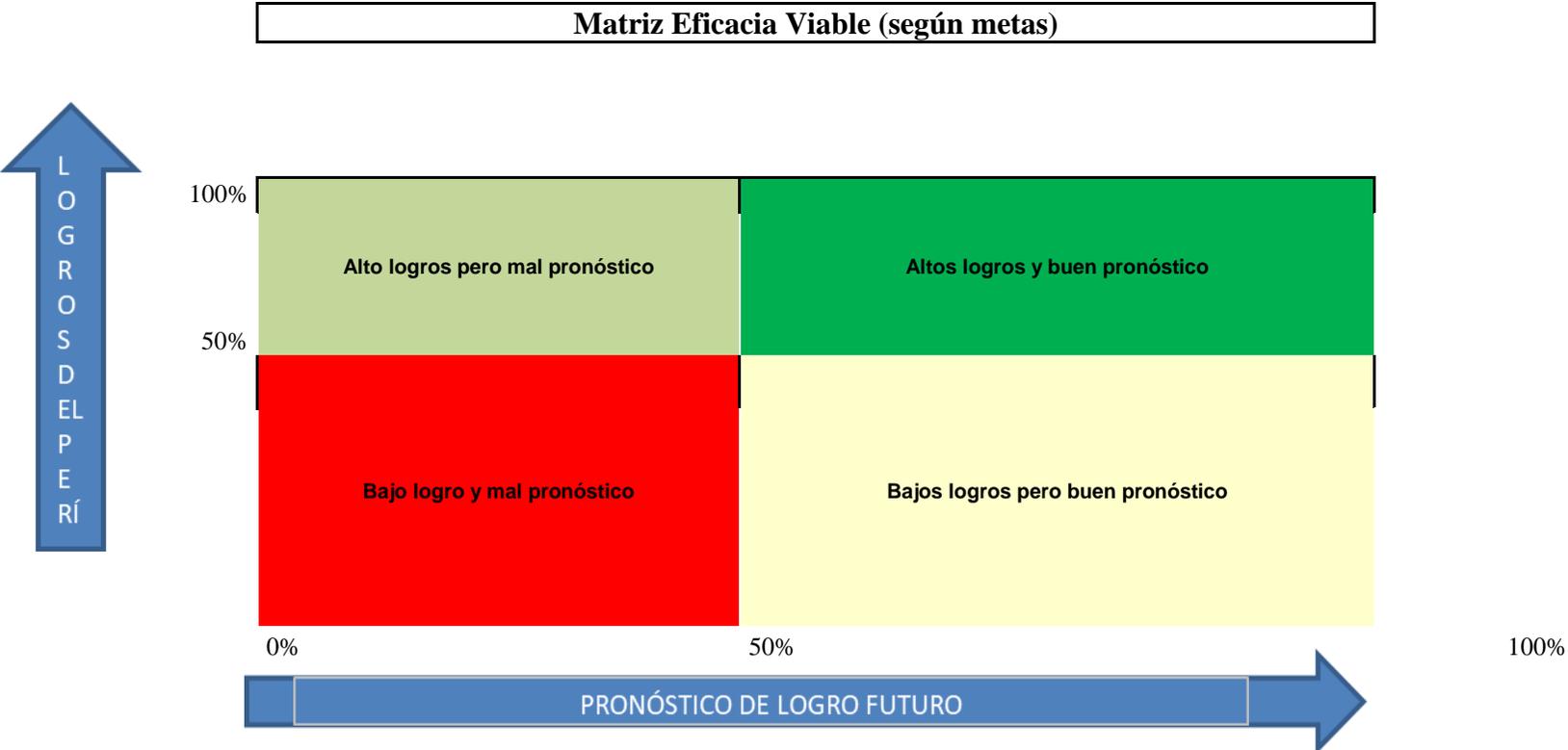
AMBITO ANALIZADO:

Tipo de análisis: Misión formal - Misión real - Misión deseable

2. CLASIFICACION DE USUARIOS E IDENTIFICACION DE BENEFICIARIOS

CATEGORIA DE USUARIOS	USUARIOS	BENEFICIARIOS	
		INMEDIATOS	MEDIATOS
Retirados, pensionados y derechohabientes.	Retirados, pensionados y derechohabientes.	Receptores directos de los beneficios previsionales y aportantes del sistema.	
Personal en actividad de las Fuerzas Armadas.	Personal en actividad de las Fuerzas Armadas.	Aportantes del sistema previsional	
Personal del Instituto	Personal del Instituto	Personal temporario y permanente	
Principales actores institucionales	Funcionarios civiles y militares de la jurisdicción		En términos puntuales se identifica al Ministro de Defensa, y cada uno de los miembros del gabinete, como así también a: Jefe del Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas Armadas y a los Jefes de cada una de las Fuerzas.
Ministerio de Defensa	Subsecretaría de Coordinación Administrativa, Dirección General de Presupuesto, Contaduría Gral de las Fuerzas Armadas, de Armada, Ejército y Fuerza Aérea		Actores institucionales con los cuales el Instituto tiene contacto tanto al momento de determinar "altas y bajas" de beneficiarios como así también necesidades financieras y presupuestarias.
Ministerio de Hacienda	Contaduría y Tesorería General de la Nación, Oficina Nacional de Presupuesto		Órganos rectores de la APN
Procuración del Tesoro	Procuración del Tesoro		Órgano rector del cuerpo de abogados del Estado
Anses	Anses		Recursos mensuales provenientes del tesoro nacional provienen de la partida de la Administración Nacional de Seguridad Social.
Ministerio de Modernización			Órgano rector en aspectos administrativos de infraestructura tecnológica y capital humano.

MEV. Matriz de Eficacia Viable



Escenarios	Escala de valoración
Bajo logro y mal pronóstico	0,25
Bajos logros pero buen pronóstico	0,5
Alto logros pero mal pronóstico	0,75
Altos logros y buen pronóstico	1

Objetivos	Escala de ponderación
1. Garantizar la sustentabilidad intertemporal del	40%
2. Fortalecer la vinculación con la población	30%
3. Fortalecer y modernizar la gestión	30%

Objetivos Estratégicos	Bajo logro y mal pronóstico	Alto logro y mal pronóstico	Bajo logro y buen pronóstico	Alto logro y buen pronóstico
1. Garantizar la sustentabilidad intertemporal del Instituto		6%		32%
2. Fortalecer la vinculación con la población beneficiaria			3%	20%
3. Fortalecer y modernizar la gestión organizacional		2%	4%	23%
	0%	8%	7%	74%

Año 2021										
Producto	Metas operativas		Forma de Expresión				Prioridad de la meta			Fecha
	Identificación	Descripción de metas	Cualitativa	Cuantitativa			Baja	Media	Alta	
				Unidad de medida	Cantidad	31/12/2021	1 a 33 (1 y2)	34 a 66 (3 y 4)	67 a 100 (5)	
1. Garantizar la sustentabilidad intertemporal del Instituto										
	1	Crecimiento de la rentabilidad de la cartera de inversión. Renegociación de términos y condiciones de inversión con entidades financieras.		Porcentaje de incremento de la rentabilidad interanual	50,00%	100%			100	31/12/2021
	2	Evaluación constante de la afectación de reservas(1)		Porcentaje de afectación de fondo de capitalización	0,00%	100%			100	31/12/2021
				Incremento de la participación del Tesoro Nacional	10%	100%			100	31/12/2021
	3	Política financiera que incluya previsión de recursos para cubrir una eventual falta de financiamiento para el pago de los beneficios(2)		Pesos equivalentes a meses de pago de retiros y pensiones	2	100%			100	31/12/2021
	4	Regularización salarial del personal militar (Decreto 780/2020)		Incremento del volumen de recursos que ingresan al proceso de capitalización	30%	100%			100	31/12/2021

Año 2021											
Producto	Metas operativas		Resumen			Valoración	Ponderación (criticidad)	Importancia de las metas			
	Identificación	Descripción de metas	Logro al 31/12/2021	Porcentaje de logro sobre meta	Pronóstico de logro			Bajo logro y mal pronóstico	Alto logro y mal pronóstico	Bajo logro y buen pronóstico	Alto logro y buen pronóstico
	1. Garantizar la sustentabilidad								2,48%	3,30%	20%
	1	Crecimiento de la rentabilidad de la cartera de inversión. Renegociación de términos y condiciones de inversión con entidades financieras.	34% en dólares/ 63,8% en pesos	100%	70%	1	0,08				8%
	2	Evaluación constante de la afectación de reservas(1)	Reducción de la participación del Fondo de Capitalización I.A.F en un 10%	100%	60%	1	0,08				8%
			La TGN incremento su participación en el pago de retiros y pensiones en un 10%. Ley de presupuesto 2020. Ahorro aproximado del fondo de capitalización \$7.713.247.167 anuales	100%	40%	0,75	0,08		6%		
	3	Política financiera que incluya previsión de recursos para cubrir una eventual falta de financiamiento para el pago de los beneficios(2)	2	100%	70%	1	0,08				8%
	4	Regularización salarial del personal militar (Decreto 780/2020)	Fortalece la capitalización de fondo de inversión	100%	80%	1	0,08				8%

Año 2021										
Producto	Metas operativas		Forma de Expresión				Prioridad de la meta			Fecha
	Identificación	Descripción de metas	Cualitativa	Cuantitativa			Baja	Media	Alta	
				Unidad de medida	Cantidad	31/12/2021	1 a 33 (1 y2)	34 a 66 (3 y 4)	67 a 100 (5)	
2. Fortalecer la vinculación con la población beneficiaria										
	5	Plan de Desarrollo Territorial: nuevo Sistema Integrado de Consultas web		Incrementar el número de personas atendidas	24000	100%		45		31/12/2021
	6	Programa IAF Itinerante - limitado por la situación de emergencia sanitaria-		Incrementar el número de personas atendidas en las visitas a diferentes puntos del país respecto al año anterior	1705	100%		45		31/12/2021
	7	Nuevo Programa de préstamos y créditos "on line" en situación de ASPO (aislamiento preventivo obligatorio)		Otorgar créditos a distancia	0	100%			80	31/12/2021
				Otorgar préstamos a distancia	0	100%			80	31/12/2021
	8	Pago en efectivo de sentencias judiciales		Pesos a pagar en función de cancelar sentenciasjudiciales	36.000.000 (2)	100%		60		31/12/2021
	9	Previsión de recursos para cubrir necesidades operativas		Pesos equivalentes a meses de gastos de funcionamiento operativo	2	100%		60		31/12/2021
	10	Bancarización de los pagos		Porcentaje de beneficiarios bancarizados	38%	100%	35			31/12/2021
	11	Fortalecimiento y ampliación de las vías de comunicación con los beneficiarios: Plan Integral de comunicación y difusión. Apertura y desarrollo de redes e incorporación de puntos de proximidad a través de las delegaciones.	x	Aumentar los puntos de interccion con las/os beneficiarios/as a través de Twitter	800	100%		45		31/12/2021
				Aumentar los puntos de interccion con las/os beneficiarios/as a través de Facebook	8000	100%		45		31/12/2021

Año 2021											
Producto	Metas operativas		Resumen			Valoración	Ponderación (criticidad)	Importancia de las metas			
	Identificación	Descripción de metas	Logro al 31/12/2021	Porcentaje de logro sobre meta	Pronóstico de logro			Bajo logro y mal pronóstico	Alto logro y mal pronóstico	Bajo logro y buen pronóstico	Alto logro y buen pronóstico
2. Fortalecer la vinculación con la									2,48%	3,30%	19,80%
5		Plan de Desarrollo Territorial: nuevo Sistema Integrado de Consultas web	32516	135%	50%	0,5	0,03			1,65%	
6		Programa IAF Itinerante limitado por la situación de emergencia sanitaria-	Interrumpido por situación de emergencia sanitaria: COVID 2019	0%	0	0,5	0,03			1,65%	
7		Nuevo Programa de préstamos y créditos "on line" en situación de ASPO (aislamiento preventivo obligatorio)	638 escrituras pagadas (\$2.369.458.917,2)	60%	50%	1	0,03				3,30%
			7100 préstamos personales otorgados (\$3.231.000.000)	60%	50%	1	0,03				3,30%
8		Pago en efectivo de setencias judiciales	36.000.000	100%	70%	1	0,03				3,30%
9		Previsión de recursos para cubrir necesidades operativas	2	100%	0	1	0,03				3,30%
10		Bancarización de los pagos	47%	124%	0	0,75	0,03		2,48%		
11		Fortalecimiento y ampliación de las vías de comunicación con los beneficiarios: Plan Integral de comunicación y difusión. Apertura y desarrollo de redes e incorporación de puntos de proximidad a través de las delegaciones.	781	98%	70%	1	0,03				3,30%
			5153	64%	60%	1	0,03				3,30%

Año 2021										
Producto	Metas operativas		Forma de Expresión				Prioridad de la meta			Fecha
	Identificación	Descripción de metas	Cualitativa	Cuantitativa			Baja	Media	Alta	
				Unidad de medida	Cantidad	31/12/2021	1 a 33 (1 y2)	34 a 66 (3 y 4)	67 a 100 (5)	
3.Fortalecer y modernizar la gestión organizacional										
	12	Plan integral de fortalecimiento del capital humano (reducir la tasa de ausentismo e cumplir el plan anual de capacitación)	X	Desarrollo de nuevos programas de formación para el año 2022	4	100%		60		31/12/2021
			x	Plan de capacitación anual	100%	100%		65		31/12/2021
	13	Recertificación de Normas ISO:9001:2015.	x	Obtención de la recertificación anual	100%	100%	30			31/12/2021
	14	Proyecto NSIAF	x	Avanzar en el proyecto	30%	100%		60		31/12/2021
	15	Aplicativo Integrado para el Sistema de Operaciones Financieras del IAF.	0	Automarización de registro de operaciones financieras	100%	100%		60		31/12/2021
	16	Plan de trabajo remoto	x	Crear puestos virtuales de trabajo a distancia	50%	100%			70	31/12/2021
	17	Plan de fortalecimiento de Seguridad de la Información e Informática	x	Cumplimiento de Plan de Seguridad de la Información e Informática	100%	100%		45		31/12/2021
	18	Plan de modernización, mejora de la infraestructura edilicia, renovación y conservación de bienes muebles.		Cumplimiento del Plan de Necesidades de Logística	100%	100,00%		45		31/12/2021

Año 2021													
Producto	Metas operativas		Resumen			Valoración	Ponderación (criticidad)	Importancia de las metas					
	Identificación	Descripción de metas	Logro al 31/12/2021	Porcentaje de logro sobre meta	Pronóstico de logro			Bajo logro y mal pronóstico	Alto logro y mal pronóstico	Bajo logro y buen pronóstico	Alto logro y buen pronóstico		
3.Fortalecer y modernizar la gestión													
12	Plan integral de fortalecimiento del capital humano (reducir la tasa de ausentismo e cumplir el plan anual de capacitación)	Durante el año 2021 se firmaron convenios de capacitación específica para fortalecer la carrera administrativa con la Universidad de la Defensa - UNDEF-, Facultad de la Defensa Nacional -FADENA- y Universidad de Tres de Febrero - UNTREF-	100%	100%	1	0,04							4%
		No se cumplió con la totalidad del plan de capacitaciones previsto.	60%	85%	0,5	0,04							2%
13	Recertificación de Normas ISO:9001:2015.	Se cumplió con la actualización.	100%	100%	1	0,04							4%
14	Proyecto NSIAF	Se hicieron avances en la implementación del referido sistema	40%	80%	0,5	0,04							2%
15	Aplicativo Integrado para el Sistema de Operaciones Financieras del IAF.	Se cumplió en un 100%	100%	100%	1	0,04							4%
16	Plan de trabajo remoto	Se implementó	100%	100%	1	0,04							4%
17	Plan de fortalecimiento de Seguridad de la Información e Informática	Se realizaron tareas conjuntas con la Subsecretaría de Ciberdefensa (órgano rector jurisdiccional de la política de ciberdefensa). Se trabajó en la realización de un test de vulnerabilidad del sistema informático (Pentest) en conjunto con un equipo especializado de La UNDEF y la Subsec. de Ciberdefensa para detectar falencias del mismo y se realizó un plan para fortalecer todos los falencias detectadas.	100%	100%	1	0,04							4%
18	Plan de modernización, mejora de la infraestructura edilicia, renovación y conservación de bienes muebles.	Se ejecuto en forma parcial el plan	70%	80%	1	0,04							4%
						100,00							

1 Porcentaje de equilibrio determinado por valuación actuarial en contraposición con el nivel de afectación real de fondo de capitalización

2 Meta establecida en función del monto incluido en el presupuesto 2021 calculado a partir de las liquidaciones realizadas hasta el 31 de julio del año 2020.

ANEXO III: Planillas de evaluación de déficit de capacidad institucional para el IAFPRPM

(sigue en pp. 163-177)

EVALUACION DEL DEFICIT DE CAPACIDAD INSTITUCIONAL

INSTITUCION

Instituto de Ayuda al Pago de Retiro y Pnesiones Militares

UNIDAD SUPERIOR DE LA PARTE ANALIZADA

--

SITUACION ANALIZADA

Situación formalmente aprobada	<input type="checkbox"/>	Situación real observada	<input checked="" type="checkbox"/>
Proyecto de estructura	<input type="checkbox"/>	Situación deseable	<input type="checkbox"/>

CONTENIDO

- DCI.1 - PATRON DE COMPARACION - PRODUCTOS, METAS Y RECURSOS
- DCI.2 - REGISTRO DEL DE DEFICIT DE CAPACIDAD INSTITUCIONAL
- DCI.2G - MATRIZ DE DEFICIT DE CAPACIDAD INSTITUCIONAL
- DCI.3 - CALIFICACION DE DCI SEGÚN FACTORES Y VARIABLES
- DCI.3G - MATRIZ DCI SEGÚN FACTORES Y VARIABLES
- DCI.4.1 - PLAN DE MEJORA DCI SEGUN FACTORES (Factor organizacional)
- DCI.4.2 - PLAN DE MEJORA DCI SEGUN FACTORES (Factor humano)

Realizado por:
Controlado por:

DCI 1. Patrón de Comparación: Productos, Metas y Recursos

DCI 1 - PATRON DE COMPARACION - PRODUCTOS, METAS Y RECURSOS															
Institución: Instituto de Ayuda Fciera para Pago de Retiros y Pensiones Militares (I.A.F.P.R.P.M.)															
Situación analizada: IAFPRPM															
Patrón de comparación: Objetivos y presupuesto año 2021															
PRINCIPALES PRODUCTOS Y METAS CORRESPONDIENTES A LA SITUACION ANALIZADA							ASIGNACION DE RECURSOS								
Categoría presupuestaria	Nº	DESCRIPCION	METAS ANUALES EXPRESADAS EN PRODUCTOS O DISPONIBILIDAD PARA PRODUCIRLOS	Tipo		RECURSOS HUMANOS				RECURSOS MATERIALES				Total	
				Externo	Organizacional Interno	Distribución estimada %	Cargos promedio estimados	% presupuesto	monto presupuesto	INVERSIONES		FUNCIONAMIENTO		% estimado	\$ estimado
										%	monto	%	monto		
1.Capitalizar Reservas (CR)	1.1	Estrategia de inversión: Incrementar la capitalización de reservas - desarrollo de diversas estrategias de inversión que permitan el crecimiento de la capitalización.	La rentabilidad anual del Sistema de Capitalización debe ser mayor o igual a los aumentos de haberes anuales otorgados .	0		50%	50,00	50%	\$ 87.846.262,92	0%	0,00	50%	\$ 32.693.092,50	50%	\$ 120.539.355,42
			En caso que los aumentos de haberes superen la rentabilidad del sistema de capitalización se afectarán reservas. En consecuencia, en caso que se de este escenario, la meta es reducir en el plazo de doce (12) meses en un diez (10) por ciento la afectación de reservas.	0											
	1.2	Capacidad de pago de retiros y pensiones - políticas financieras que aseguren liquidez en el corto plazo para el cumplimiento en tiempo y forma de las obligaciones del INSTITUTO, pero que a su vez que no comprometan la solvencia en el largo plazo para enfrentar obligaciones futura	Resolución anual aprobada por el Directorio, a propuesta del Gerente de Recursos Financieros, estableciendo estrategia de inversión en el primer trimestre de cada año calendario.	0		50%	50,00	50,00%	\$ 87.846.262,92	0%	0,00	50%	\$ 32.693.092,50	50%	\$ 120.539.355,42
			Política financiera que incluya previsión de recursos para cubrir una eventual falta de financiamiento para el pago de los beneficios(2)	0											
SUBTOTAL RECURSOS DE LA CATEGORIA:						100%	100,00	100,00%	\$ 175.692.525,84	0%	-	100%	\$ 65.386.185,00	100%	\$ 241.078.710,84

Profundizar el vínculo con el/la beneficiario/a (PVB)	2.1	Fortalecer la integración federal de las Delegaciones	Incrementar en un treinta por ciento (30%) la cobertura de atención geográfica	E		10%	23	10%	\$ 40.018.853,11		0,00	16%	\$ 10.461.789,60	0,03%	\$ 50.480.642,71
	2.2	Mejorar las condiciones de accesibilidad a los servicios: Retiros, pensiones, Préstamos Personales y Créditos Hipotecarios de los beneficiarios!	Analizar la rentabilidad y factibilidad de invertir en una nueva línea de crédito destinada al personal en actividad menor a cuarenta y cinco (45) años con un mínimo de un (1) año de servicio. Dicho análisis debe ser realizado en el transcurso de dos (2) meses.	E		40%	92	40%	\$ 160.075.412,43		0,00	16%	\$ 10.461.789,60	0,11%	\$ 170.537.202,03
			Incrementar en un treinta por ciento (30%) la cobertura de atención geográfica	E											
	2.3	Pago efectivo de liquidaciones judiciales con el fin de regularizar la situación del Estado frente a sus beneficiarios.	Regularizar del pago de liquidaciones judiciales adeudadas de años anteriores en el plazo de DIECIOCHO (18) meses.	E		20%	46	20%	\$ 80.037.706,22	23%	\$ 36.365.416.000	16%	\$ 10.461.789,60	23,05%	\$ 36.455.915.495,82
	2.4	Liquidar y abonar en tiempo y forma los haberes de retiros, indemnizatorios y pensiones, establecido en la misión del INSTITUTO como un objetivo primario, Ley 22.919, Artículo 2, inciso b.. Así como también, pensiones de gracia por la Ley 24.310.	Previsión de recursos mensual equivalente a DOS (2) meses de necesidades operativas	O		20%	46	20%	\$ 80.037.706,22	77%	\$ 121.351.283.662,00	20%	\$ 13.077.237,00	77%	\$ 121.444.398.605,22
			Lograr un ochenta por ciento (80%) de bancarización en la cartera de beneficiarios	O											
	2.5	Fortalecimiento y ampliación de las vías de comunicación con los beneficiarios: Plan Integral de comunicación y difusión. Apertura y desarrollo de redes e incorporación de puntos de proximidad a través de las delegaciones.	Formular un Plan de comunicación y Difusión en el plazo de TRES (3) meses a partir de la puesta en vigencia del Plan Estratégico de Mediano Plazo	O		5%	12	5%	\$ 20.009.426,55		0,00	16%	\$ 10.461.789,60	0,02%	\$ 30.471.216,15
	2.6	Reconocimiento filares tripulantes ARA San Juan	Saldos por: \$12.979.382,22 (18 familias)	E		5%	12	5%	\$ 20.009.426,55		0,00	16%	\$ 10.461.789,60	0,02%	\$ 30.471.216,15
			Monto máximo de \$302.000.000	E											
	SUBTOTAL RECURSOS DE LA CATEGORIA:						100%	230,00	100%	\$ 400.188.531,08	100%	157.716.699.662,00	100%	\$ 65.386.185,00	100%

Fortalecer y modernizar la gestión organizacional (FMG)	3.1	Gestión integral de capital humano	Elaborar en dos (2) meses a partir de la aprobación del Plan Estratégico un Plan de Capacitación y Mejora del Capital Humano	I			10%	23	10%	\$ 40.018.853,11		0,00		0,00	7%	\$ 40.018.853,11
	3.2	Transformación digital:reingeniería de proceso	Actualizar el Sistema de Gestión de Calidad a los requisitos de la revisión 2015 de la Norma ISO:9001. en el plazo de doce (12) meses.	I			20%	45	20%	\$ 80.037.706,22		0,00		0,00	13%	\$ 80.037.706,22
			Implantar el 100% de los módulos en un plazo de DOS (2) años.	I												
			Desarrollar el Proyecto al 100% en el plazo de UN (1) año.	I												
			Virtualizar el 100% de los puestos de trabajo	I												
			Formular un Plan de Fortalecimiento Informático y Seguridad de la Información en el transcurso de los noventa (90) días posteriores a la aprobación por el Directorio del Plan Estratégico.	I												
Actualizar normas internas a las exigencias de los Organos Rectores de la Administración Pública Nacional (APN) en el transcurso de doce (12) meses.	I															
3.3	Incrementar la interrelación con otros organismos de la APN	Fortalecer competencias interadministrativas con otros organismos de la APN : suscribir en el transcurso de seis (6) meses contrataciones interadministrativas con: ARSAT, COVIARA y NACIÓN Leasing	O			5%	11	5%	\$ 20.009.426,55		0,00		0,00		\$ 20.009.426,55	
3.4	Optimizar la relación con las Entidades Apoderadas	Elaborar en el plazo de seis (6) meses un nuevo convenio que readecue las normas administrativas, contables y técnicas que regulan el vínculo con las Entidades Apoderadas	O			5%	11	5%	\$ 20.009.426,55		0,00		0,00		\$ 20.009.426,55	
3.5	Mejorar la infraestructura edilicia, renovar y conservar bienes muebles y automotores del INSTITUTO.	Elaborar un Plan de modernización, mejora de la infraestructura edilicia, renovación y conservación de bienes muebles del INSTITUTO en un plazo de tres (3) meses a partir de la puesta en vigencia del Plan Estratégico	I			60%	135	60%	\$ 240.113.118,65	100%	\$ 137.310.988,50	100%	\$ 58.847.566,50		\$ 436.271.673,65	

SUBTOTAL RECURSOS DE LA CATEGORIA:										100%	225,00	100%	\$ 400.188.531,08	100%	137.310.988,50	100%	\$ 58.847.566,50	20%	\$ 596.347.086,08
TOTAL RECURSOS DEL AREA ANALIZADA: P.R.P.M										\$	159.019.700.175,00	\$	976.069.588,00	157.854.010.650,50	\$	189.619.936,50	\$	159.019.700.175,00	
Referencias:										% PRESUPUESTO:		0,61%	99,27%	0,12%	100%				
	Celdas donde deben registrarse valores																		
	Celdas con valores que resultan de cálculos																		

DCI 2. Registro del Déficit de Capacidad Institucional

DCI 2 - REGISTRO DEL DE DEFICIT DE CAPACIDAD INSTITUCIONAL										
Evaluación global por agrupamientos de procesos de gestión (Evaluación DCI 2 - Nro.1)										
Institución: IAFPRPM										
Situación analizada: IAFPRPM					Patrón de comparación: Objetivos y presupuesto año 2021					
PROCESOS DE GESTION		CALIFICACION DE CRITICIDAD DE LOS PROCESOS			CALIFICACIÓN DEL DEFICIT DE CAPACIDAD INSTITUCIONAL			PUNTAJE DCI	DEFICIT	
Código	Descripción	Puntaje	Justificación	Puntaje	Justificación	PUNTAJE DCI	0 a 4		4 a 6	6 a 10
AGRUPAMIENTO: Funciones de Dirección y Coordinación (DyC)										
0.1	Conducción superior del Instituto	8,0	Errores por omisiones o falta de decisión puede traer aparejado	1,0	Situación de aislamiento vinculado a la delicada situación sanitaria obligó a reinterpretar el funcionamiento por completo del organismo.	4,5		x		
0.2	Planificación y control de gestión	7,0	Una correcta planificación permite establecer un interpretación del organismo y de la coyuntura en la que vive, un horizonte claro hacia donde se dirige, un curso de acción, definiciones temporales	3,0	Se cumplió con la revisión del plan estratégico quinquenal.	5,0		x		
0.3	Auditoría Interna	6,0	Proceso que garantiza en control interno en el funcionamiento del organismo y en sus decisiones	2,0	Durante el año 2021, se cumplió con el plan de auditorías anual, se realizaron auditorías de los procesos identificados como críticos del organismo,	4,0	x			
0.4	Servicio Jurídico	6,0	Proceso crítico debido a que otorga asesoramiento legal en los actos de decisión de los diferentes niveles del organismo.	3,0	Necesidad de seguir fortaleciendo la organización del trabajo interno dentro del área.	4,5		x		
0.5	Mantenimiento y Desarrollo de las relaciones Institucionales	7,0	Proceso altamente crítico, el IAF interactúa con un complejo universo de institucionales con las cuales debe vincularse para llegar adelante su misión institucional.	3,0	Se fortalecieron y readecuaron las relaciones institucionales. Es necesario seguir profundizando con algunos actores institucionales en particular.	5,0		x		
0.6	Desarrollo de tecnologías de la información y de las Comunicaciones	6,0	Proceso muy crítico la incorporación de tecnología en la Administración Pública en General (APN) y, en particular, en organismo que tiene una alta dispersión geográfica en sus prestaciones, en un contexto excepcional de sensibilidad sanitaria y trabajando con una población beneficiaria de prestaciones adultos/as mayores	2,0	Durante el año 2021, se inició un proceso de transformación digital en el cual parte de las prestaciones que se tramitaban de manera presencial se llevaron a una plataforma digital, permitiendo desarrollar trámites a distancia.	4,0	x			
Total procesos evaluados en el agrupamiento:		6		6,7		2,3		4,5	x	

PROCESOS DE GESTION		CALIFICACION DE CRITICIDAD DE LOS PROCESOS		CALIFICACIÓN DEL DEFICIT DE CAPACIDAD INSTITUCIONAL		PUNTAJE DCI	DEFICIT		
Código	Descripción	Puntaje	Justificación	Puntaje	Justificación		0 a 4	4 a 6	6 a 10
AGRUPAMIENTO: Pago de Retiros y Pensiones									
1.1.	Incrementar la rentabilidad de las Inversiones	7,0	La rentabilidad de fondo de capitalización del Instituto contribuye al pago de los haberes de retiros y pensiones militares.	1,0	Incremento del fondo de capitalización del Instituto del 34% en dólares al alcanzar la valorización de 1.212 millones de dólares al 31 de diciembre del año 2021. Es decir, el fondo del IAF superó los 124.500 millones de	4,0	x		
1.2.	Mejorar capacidad de pago de retiros y pensiones	7,0	Asegurar liquidez de corto plazo y solvencia de largo plazo contribuye de manera directa al cumplimiento de la misión institucional.	1,0	Se contó con la disponibilidad regular y necesaria para cumplir con las obligaciones	4,0	x		
Total procesos evaluados en el agrupamiento:		2	7,0	1,0		4,0	x		
AGRUPAMIENTO: Profundizar el vínculo con el/la beneficiario/a									
2.1	Fortalecer la integración federal de las Delegaciones	6,0	Es un proceso importante la presencia institucional territorial en las diferentes regiones del país dada la dispersión geográfica del personal militar y la edad de los beneficiarios/as.	7,0	Durante el año 2021, el personal de las delegaciones realizaron actividades de apoyo administrativo a los canales de atención a distancia. El programa de puestos móviles de atención se volcó también a las mismas tareas que el personal de delegaciones. El último trimestre del año se comenzó a atender de manera presencial a través de un sistema de turnos.	6,5			x
2.2	Mejorar las condiciones de accesibilidad a los servicios: Retiros, pensiones, Préstamos Personales y Créditos Hipotecarios de los beneficiarios	5,0	Promover el acceso a las prestaciones que otorga el Instituto es un proceso importante.	3,0	Durante el año 2021, desarrollo de plataforma digital que promovió el acceso a las prestaciones institucionales.	4,0	x		
2.3	Optimizar la cancelación de las deudas en concepto de juicios previsionales	6,0	Es una actividad complementaria del Instituto, la liquidación y pago de sentencias judiciales a retirados/as militares. Tiene una valoración superior a la que correspondería. Esta sobredimensionado, debido a el volumen de deuda que se acumuló a lo largo de los años.	1,0	Fuerte compromiso en la inversión en efectivo, liquidación y pago de deudas de sentencias judiciales que se hizo para regularizar esta situación.	3,5	x		
2.4	Liquidar y abonar en tiempo y forma los haberes de retiros, indemnizatorios y pensiones, establecido en la misión del INSTITUTO como un objetivo primario, Ley 22.919, Artículo 2, inciso b. Así como también, pensiones de gratificables por la Ley 24.310.	7,0	Alta criticidad. Es parte de la misión del IAF Liquidar y abonar en tiempo y forma los haberes de retiros, indemnizatorios y pensiones, establecido en la misión del INSTITUTO como un objetivo primario, Ley 22.919, Artículo 2, inciso b.	1,0	Durante el año 2021, no solo se evidenció un fuerte compromiso en la cancelación de deudas provenientes de sentencias judiciales, sino que se impulsó una regularización salarial, blanqueo de los suplementos no remunerativos, del personal militar en actividad con finalidad de reducir o minimizar los juicios con el Estado argentino. Situación que impactó sobre los haberes de retirados/as militares con un incremento promedio del haber bruto de retiro de entre un treinta (30) y treinta y cinco (35) por ciento.	4,0	x		
		5,0	Liquidar y abonar en tiempo y forma los haberes de pensiones de gratificables por la Ley 24.310. Actividad complementaria a la misión del IAF.	1,0	Se evidenció un muy fuerte compromiso por regularizar la situación de estas pensiones Ley 24.310 - Veteranos de Guerras de Malvinas.	3,0	x		
2.5	Promover la apertura de la información e incentivar la transparencia institucional.	6,0	Es un proceso importante de transparencia el de la publicación y promoción de los actos de gobierno sus niveles.	5,0	Durante el año bajo análisis se abrieron nuevos canales: Falta realizar y profundizar el trabajo en los mismos.	5,5		x	
2.6	Reconocimiento familiares tripulantes ARA San Juan	6,0	Es un proceso importante incluido dentro acciones vinculadas a respaldar y acompañar a beneficiarios/as y sus familias.	1,0	Este proceso en particular se pudo observar dos iniciativas puntuales: la cancelación de créditos y préstamos que habían tomado los tripulantes del submarino ARA San Juan y un nuevo producto vinculado a una línea especial de créditos hipotecarios.	3,5	x		
Total procesos evaluados en el agrupamiento:		6	6,8	3,2		5,0	x		

PROCESOS DE GESTION		CALIFICACION DE CRITICIDAD DE LOS PROCESOS		CALIFICACIÓN DEL DEFICIT DE CAPACIDAD INSTITUCIONAL		PUNTAJE DCI	DEFICIT		
Código	Descripción	Puntaje	Justificación	Puntaje	Justificación		0 a 4	4 a 6	6 a 10
AGRUPAMIENTO: Funciones de apoyo a misión la crítica, operativas, y de control interno.									
3.1	Gestión Integral del Capital Humano	6,0	Proceso importante criticidad el talento humano en las organizaciones.	4,0	Se regularizaron conceptos salariales que el personal cobraba de manera no remunerativa. Se dio un proceso de adaptación a una "nueva normalidad" de trabajo. Baja ejecución del Plan de Capacitación.	5,0		x	
3.2	Transformación digital: reingeniería de procesos	6,0	Es importante considerar la transformación digital como un proceso que integra la tecnología digital en todos los aspectos organizacionales y que requiere de cambios fundamentales en el ámbito de la tecnología, la cultura, las operaciones y la entrega de valor.	2,0	Se comenzo con un proceso de transformación digital	4,0	x		
3.3	Incrementar la interrelación con otros organismos de la APN	5,0	Es de importancia incorporar las mejoras prácticas de los órganos rectores de la APN, como también, construir capacidades conjuntas.	4,0	En esta instancia, es necesaria una mayor integración con los órganos rectores de la APN,asi como también, continuar fortaleciendo capacidades interadministrativas en el trabajo conjunto con otros organismos de la APN	4,5		x	
3.4	Optimizar la relación con las Entidades Apoderadas	6,0	Se considera importante tener pautas clarasde trabajo con entidades apoderadas (mutuales militares) a través de las cuales el 60% de los/as beneficiarios/as cobran sus haberes de retiro.	7,0	Desde hace 10 años, los términos de vinculación con las entidades apoderadas estan formalizados a través de un convenio que, si bien se han realizado adecuaciones unilaterales a través de actos administrativos expedidos por el Presidente del Instituto, no se han actualizado de mutuo acuerdo. Sería necesaria una instancia de análisis de los términos firmados y revisión para luego firmar una nueva versión.	6,5			x
3.5	Infraestructura edilicia, renovar y conservar bienes muebles y automotores	5,0	Mejorar la infraestructura edilicia, renovar y conservar bienes muebles y automotores del Instituto es un aspecto a considerar	5,0	Se hicieron tareas para preservar y conservar	5,0		x	
Total procesos evaluados en el agrupamiento:		5		4,4		5,0		x	
Total agrupamientos evaluados:		4		2,7		4,6		x	
Referencias:									
	Celdas donde deben registrarse valores								
	Celdas con valores que resultan de cálculos								

DCI 3. Clasificación de DCI según Factores y Variables

PROCESOS DE GESTION				CALIFICACIÓN DEFICIT SEGÚN VARIABLES										
Categoría programática	Código	Descripción	Críticidad del proceso (1)	FACTOR ORGANIZACIONAL					FACTOR HUMANO			PUNTAJE DE DEFICIT	PUNTAJE DCI	
				Relación con el contexto	Políticas y reglas organiz.	Políticas y reglas r.r.hh.	Disponibilidad de recursos	Puntaje factor organizacional	Cultura y actitudes	Aptitudes	Puntaje factor humano			
				Peso: 15,0	Peso: 15,0	Peso: 15,0	Peso: 15,0	Peso: 60,0	Peso: 20,0	Peso: 20,0	Peso: 40,0			Peso: 100,0
FMG	3.4	Optimizar la relación con las Entidades Apoderadas	6,0	9,0	8,0	4,0	6,0	6,8	9,0	6,0	7,5	7,1	6,5	
PVB	2.1	Fortalecer la integración federal de las Delegaciones	6,0	9,0	9,0	6,0	7,0	7,8	7,0	5,0	6,0	7,1	6,5	
PVB	2.5	Promover la apertura de la información e incentivar la transparencia institucional.	6,0	7,0	7,0	3,0	3,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,5	
DyC	0.2	Planificación y control de gestión	7,0	3,0	3,0	1,0	1,0	2,0	6,0	3,0	4,5	3,0	5,0	
DyC	0.5	Mantenimiento y Desarrollo de las relaciones Institucionales	7,0	5,0	2,0	1,0	1,0	2,3	4,0	4,0	4,0	3,0	5,0	
FMG	3.1	Gestión Integral del Capital Humano	6,0	2,0	1,0	5,0	2,0	2,5	5,0	5,0	5,0	3,5	4,8	
FMG	3.5	Infraestructura edilicia, renovar y conservar bienes muebles y automotores	5,0	8,0	8,0	5,0	5,0	6,5	4,0	4,0	4,0	5,5	5,3	
DyC	0.1	Conducción superior del Instituto	8,0	1,5	1,0	1,0	1,0	1,1	1,0	1,0	1,0	1,1	4,5	
DyC	0.4	Servicio Jurídico	6,0	1,0	4,0	3,0	1,0	2,3	4,0	4,0	4,0	3,0	4,5	
FMG	3.3	Incrementar la interrelación con otros organismos de la APN	5,0	7,0	7,0	3,0	2,0	4,8	4,0	2,0	3,0	4,1	4,5	
CR	1.1	Incrementar la rentabilidad de las Inversiones	7,0	1,5	1,0	1,0	1,0	1,1	1,0	1,5	1,3	1,2	4,1	
PVB	2.4	Liquidar y abonar en tiempo y forma los haberes de retiros, indemnizatorios y pensiones, establecido en la misión del INSTITUTO como un objetivo primario, Ley 22.919, Artículo 2, inciso b.	7,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	4,0	
CR	1.2.	Mejorar capacidad de pago de retiros y pensiones	7,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	4,0	
	0.3	Auditoría Interna	6,0	1,0	3,0	3,0	1,0	2,0	3,0	1,0	2,0	2,0	4,0	
FMG	3.2	Transformación digital: reingeniería de procesos	6,0	3,0	2,0	2,0	1,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	4,0	
DyC	0.6	Desarrollo de tecnologías de la información y de las Comunicaciones	6,0	2,0	2,0	3,0	3,0	2,5	1,0	2,0	1,5	2,1	4,1	
PVB	2.2	Mejorar las condiciones de accesibilidad a los servicios: Retiros, pensiones, Préstamos Personales y Créditos Hipotecarios de los beneficiarios	5,0	2,0	3,0	1,0	3,0	2,3	3,0	3,0	3,0	2,6	3,8	
PVB	2.3	Optimizar la cancelación de las deudas en concepto de juicios previsionales	6,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	3,5	
PVB	2.6	Reconocimiento familiares tripulantes ARA San Juan	6,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	3,5	
PVB	2.4	Liquidar y abonar en tiempo y forma los haberes de pensiones de graciales por la Ley 24.310. Actividad complementaria a la misión del IAF	5,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	3,0	
			20	6,2	3,4	3,3	2,4	2,2	2,8	3,2	2,7	2,9	2,8	4,5

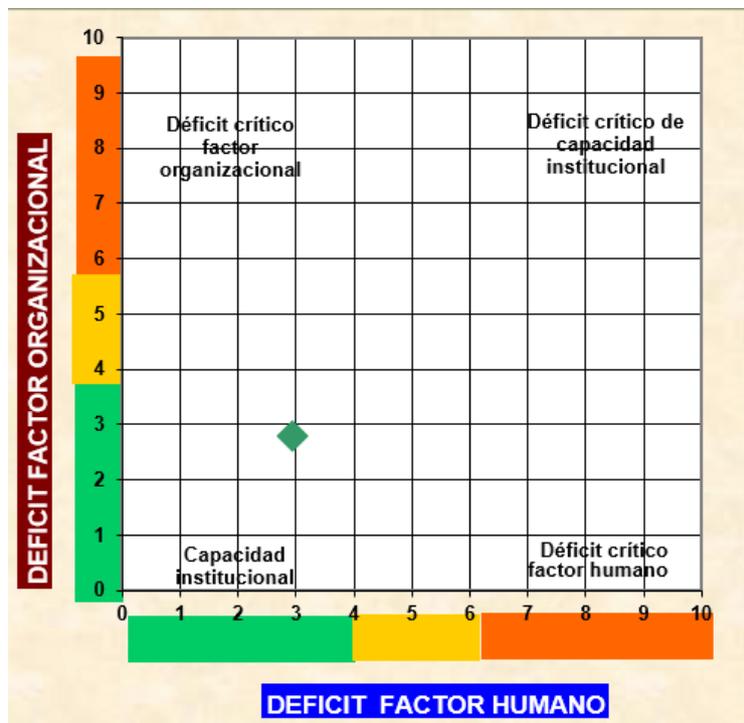
Referencias:

- Celdas donde deben registrarse valores (1) Transcribir del formulario DCI2
- Celdas con valores que resultan de cálculos

DCI 3G. Matriz DCI según Factores y Variables (Evaluación DCI 3 - Nro.1)

VARIABLES		Peso (1)	Puntaje de evaluac (1)	ESTIMACION DE DEFICIT
FACTOR ORGANIZACIONAL				
FO 1	Relación con el contexto	15,0	3,4	
FO 2	Políticas y reglas organiz	15,0	3,3	
FO 3	Políticas y reglas rr.hh.	15,0	2,4	
FO 4	Disponibilidad de recursos	15,0	2,2	
PUNTAJE FACTOR ORGANIZACIONAL:			2,8	
FACTOR HUMANO				
FH 1	Cultura y actitudes	20,0	3,2	
FH 2	Aptitudes	20,0	2,7	
PUNTAJE FACTOR HUMANO:			2,9	
(1) Transcribir del formulario DCI3				
Puntaje déficit			2,8	
			4,5	

EVALUACION DE DEFICIT



OBSERVACIONES:

En el caso bajo estudio se pudo identificar un déficit de capacidad institucional moderado de 2,8 puntos, lo que ubica al organismo con una buena capacidad institucional. Asimismo, se procedió a desagregar el análisis del déficit identificando la factor humano con una déficit levemente superior al factor organizacional. Destacandose la "Relación con el contexto", "Políticas y Reglas Organizacionales" y "Cultura y actitudes" como principales variables atribuibles al déficit del organismo.

DCI 4. Plan de Mejora DCI según factores

DCI 4.1. Factor Organizacional (situación analizada: procesos críticos, déficit de capacidad institucional medio-alto)

DCI 4 - PLAN DE MEJORA DCI SEGÚN FACTORES DCI 4.1 - FACTOR ORGANIZACIONAL

Institución: I.A.F.P.R.P.M.

Situación analizada: PROCESOS CRITICOS - DEFICIT DE CAPACIDAD INSTITUCIONAL MEDIO-ALTO

PROCESOS DE GESTION			DEFICIT DE CAPACIDAD INSTITUCIONAL			
Orden	Código	Descripción	Puntaje e DCI	Puntaje e Ponderación	DESCRIPCION	POSIBLES ACCIONES DE MEJORA
1	3.4	Optimizar la relación con la Entidades Apoderadas	6,5	6,8	<p>Relativamente aceptable supervisión del cumplimiento de las obligaciones asumidas por las Entidades Apoderadas (intermedian en el pago de retiros y pensiones militares entre el Instituto y las/os beneficiarias/os)</p>	<p>Actualización de las Actas Convenio suscriptas entre el IAF y las Entidades con código de descuento sobre haberes. Otorgar a la Gerencia de Retiros y Pensiones un marco legal que ampare las liquidaciones y pagos que realiza autorizando en favor de las mencionadas Entidades. Además, una vez suscriptos tales instrumentos, será muy importante que el área auditada implemente los controles sobre la vigencia de las autorizaciones otorgadas por los Beneficiarios a las Entidades, acatando la cláusula 4ª del referido IF-2020-68329923-APN- Página 14 de 14GAJ/IAF, de manera previa a que se produzcan las transferencias correspondientes.</p> <p>Manual de procedimiento interno aprobado para ser aplicado por la Gerencia de Retiros y Pensiones a Entidades con Convenio para código de descuento de cargos sobre Haberes. Elaboración del proyecto de manual de procedimientos tendiente a regular internamente los descuentos de cargos sobre haberes. Asimismo, en consonancia con lo previsto en las cláusulas del Acta Convenio actualizada mediante la RESFC-2020-88-APN-DIR/IAF, se propone considerar la posibilidad de agregar el control de la vigencia de las autorizaciones otorgadas por los Beneficiarios a las Entidades de manera previa a la generación de los reportes a ser remitidos al Depto. Tesorería. Además, se aconseja conjugar lo dispuesto en la cláusula 8ª del IF-2020-68329923-APN-GAJ/IAF sobre el parámetro del salario mínimo, vital y móvil con el orden de prioridad de cargos vigente y, en consonancia con la Obs. N° 3, que la Gerencia de Retiros y Pensiones (GRP-SLH) trabaje en conjunto con la Gerencia de Recursos Financieros (GRF-SFI) y con la Gerencia de Tecnología de la Información y Comunicaciones de modo tal de completar los pasos restantes hasta el final de la operatoria bancaria a fin de que el Manual resulte ser un instrumento plenamente autosuficiente de todo el proceso de gestión involucrado en la ejecución de los respectivos Convenios.</p> <p>Detallar y cotejar cargos solicitados por las Entidades con código de descuento al IAF. La Resolución IAF N° 10.990/2017 encomienda al Sector Descuentos el control de los cargos requeridos por las Entidades. En dicho marco, se considera necesario que la GRP-SLH pida a la Subgerencia de Tecnología de la Información y Comunicaciones el acceso a la plataforma e@IAF. Una vez allí, se sugiere que la Gerencia de Retiros y Pensiones (GRP-SLH-Depto). Descuentos constatare si los archivos subidos por las Entidades, resultan o no suficientes para realizar un cotejo periódico por muestreo aleatorio de determinada cantidad de casos. Sin perjuicio de ello y a los fines de optimizar el control, se aconseja que el Depto. Descuentos solicite a las Entidades completar el detalle que permita su debida legibilidad e interpretación, por ejemplo, indicando los datos del Beneficiario al que alude cada cargo que pretenda cobrar para que luego puedan ser impactados en los reportes NSIAF sobre los cuales se trabaja. Ello reforzaría los controles preventivos de posibles pagos indebidos que a la fecha no se llevan a cabo. Además de lo expresado, contar con el desglose individual adecuado, serviría en lo futuro para la fiscalización de las autorizaciones otorgadas por los Beneficiarios conforme a lo que prevén las cláusulas del nuevo modelo de Convenio. Una vez efectuados tales ajustes, se sugiere completar el acápite 6.3 del Proyecto de Manual en curso en el cual el área auditada afirma que "Se realiza un cruce de información entre los montos presentados por las Entidades y los montos reflejados en el Resumen de Cargos emitidos por el NSIAF para constatar que a ninguna Entidad se le esté pagando más importe del que solicitó", aclarando cuáles serían específicamente los instrumentos a comparar.</p>

PROCESOS DE GESTION			DEFICIT DE CAPACIDAD INSTITUCIONAL			
Orden	Código	Descripción	Puntaje DCI	puntaje Factor	DESCRIPCION	POSIBLES ACCIONES DE MEJORA
2	2.1	Profundizar el vínculo con el/la beneficiario/a: Fortalecer la integración federal de las Delegaciones	6,5	7,8	Falta de presencia territorial en algunos regiones del país	<p>Programa Puntos de Atención Directa IAFPRPM: puesta en marcha de un nuevo perfil de servicios por medio de la apertura de lo que llamaremos Puntos de Atención Directa (PAD). Se trata de puestos de atención ubicados dentro de unidades militares de todas las Fuerzas, atendidos por el propio personal activo de las mismas. La persona que concurra a cada uno de ellos podrá contar con la misma calidad de respuesta que encontraría en cualquiera de los actuales puntos de atención del IAF. En estas unidades de trabajo se recibirán consultas y solicitudes, tanto del personal de la repartición, como de los retirados y pensionistas que así lo requieran.</p> <p>La puesta en marcha de esta nueva modalidad de trabajo permitirá acercar el IAF a un número mayor de familias, propiciando el acceso a sus productos y servicios para quienes residan en las zonas más remotas del territorio argentino, el personal embarcado, e inclusive para quienes se encuentren prestando servicios en misiones de paz en el exterior.</p> <p>Asimismo, el hecho de abrir las puertas de los Puntos de Atención Directa a los retirados y pensionistas que lo requieran, y de esta forma favorecer el contacto directo con ese segmento del público, les permitirá sortear una serie de factores que pueden estar limitando el acceso a la información, productos y servicios del IAF.</p> <p>.De esta manera un número mucho mayor de beneficiarios podrá acceder a la información y los servicios que ofrece el Organismo en condiciones más ventajosas que las que puede obtener de otros prestadores.</p> <p>Al mismo tiempo, la atención se llevará a cabo en un entorno que el retirado ya conoce y le resulta familiar, con lo que se contribuye a reforzar su sentido de pertenencia.</p>
					Brecha de conocimiento tecnológico que dificulta la interacción con beneficiarios/as y presenta limitaciones a trabajadores/as del Instituto en el desarrollo de sus tareas: lo cual impide adaptarse a nuevos canales de comunicación e interacción con mayor cobertura regional (plataforma digital)	<p>Programa de Alfabetización Digital: La constante incorporación de innovaciones tecnológicas en el ámbito de la gestión administrativa y de control social está generando un significativo cambio en las modalidades de vinculación entre la sociedad y las organizaciones. Resulta necesaria, entonces, una tarea de Alfabetización Tecnológica orientada a lograr que la totalidad de la sociedad –sin excepciones- alcance un nivel razonable de apropiación de las destrezas necesarias para utilizar adecuadamente los dispositivos creados y de esa manera, ejercer plenamente sus derechos.</p>

PROCESOS DE GESTION				DEFICIT DE CAPACIDAD INSTITUCIONAL		
Orden	Código	Descripción	Puntaje e DCI	Puntaje o Factor	DESCRIPCION	POSIBLES ACCIONES DE MEJORA
3	2.5	Promover la apertura de la información e incentivar la transparencia institucional.	5,5	5,0	Insuficiente desarrollo de los canales de interacción con los/las beneficiarios/as : si bien se han trabajado en apertura de nuevos canales de vinculación con el público beneficiario no hay una mirada estratégica sobre el desarrollo los mismos .	Definir estrategia de desarrollo de canales de interacción, en particular, canales de comunicación y plataforma digital.
4	0.2	Planificación y control de gestión	5,0	2,0	Si bien se realiza un seguimiento y control a través de un tablero de gestión donde se abordan los principales objetivos, procesos, programas y metas, esta tarea se realiza en forma manual, por lo cual se consideran insuficientes los controles sobre la administración de los datos utilizados para la confección del respectivo tablero	Elaborar un tablero de control con información sistematizada a través de un software que permita acceso directo a la base de datos para minimizar errores de carga , obtener información o reportes periódicos.
5	0.5	Mantenimiento y Desarrollo de las relaciones Institucionales	5,0	2,3	Falta de formalización o actualización de acuerdos , con pautas claras y renovadas con actores institucionales que influyen en procesos críticos del Instituto.	Proyecto de renovación convenio con Entidades Apoderadas por los beneficiarios a través de las cuales cobran su haber de retiro o pensiones. Actualización de convenios con Direcciones de Sanidad Militar. Son algunos de los acuerdos que se vienen prorrogando año a año y deberían tener una instancia de revisión.
6	3.1	Gestión Integral del Capital Humano	5,0	2,5	Alta rotación de mandos medios y del personal : la falta de estabilidad y permanente rotación en mandos medios, casos como Gerentes y Subgerentes, no permite garantizar una mayor profesionalización en áreas críticas para el normal funcionamiento del Instituto. Asimismo, la renovación constante de personal entre el ingreso y egreso (jubilaciones, bajas y/o pases internos), provoca carencias en diferentes áreas.	Repensar y desarrollar proyecto de plan de carrera que se adecue a las necesidades del organismo.
7	3.5	Infraestructura edilicia, renovar y conservar bienes muebles y automotores	5,0	6,5	Falta de manual de procedimiento interno que regule el proceso de mantenimiento y reparaciones.	Elaboración del referido manual.
8	0.1	Conducción superior del Instituto	4,5	1,1	Conducción superior del Instituto. Desafío. Nuevas condiciones laborales post pandemia. Es necesario identificar ventajas de la instancia de reorganización y modernización de los procesos y puestos de trabajo, de la nueva modalidad de la prestación de servicios que significó la adaptación del organismo, en muy corto plazo, a un escenario complejo en términos sanitarios, en un contexto de pandemia originado por el COVID-19.	En consecuencia, una acción de mejora es la formulación de un proyecto de teletrabajo para formalizar e institucionalizar a través de una normativa una nueva modalidad de trabajo que resultó conveniente para la organización y tuvo muy buena receptividad por los/as trabajadores/as del organismo.

PROCESOS DE GESTION				DEFICIT DE CAPACIDAD INSTITUCIONAL		
Orden	Código	Descripción	Puntaje DCI	Puntaje Factor	DESCRIPCION	POSIBLES ACCIONES DE MEJORA
9	0.4	Servicio Jurídico	4,5	2,3	Falta de actualización del Manual de procedimientos en lo que refiere a la emisión de pautas de sentencias judiciales.	Adaptar a los cambios y nuevos aspectos de control interno que se hayan implementado desde 2020, consensuando ese nuevo texto con la Subgerencia de Liquidaciones Judiciales, Subgerencia de Planeamiento y Mejora Continua y de la Subgerencia de Asuntos Jurídicos en pos de alcanzar acuerdos con las demás áreas intervinientes. Contar con un manual de procedimientos actualizado, facilitar la capacitación del personal de la Subgerencia de Asuntos Legales y la unicidad de criterios técnicos al pautar, sino también la revisión que hace la Subgerencia de Liquidaciones Judiciales de las pautas propiamente dichas antes de proceder a la liquidación y pago de sentencias judiciales a partir del chequeo de requisitos claramente establecidos.
					Oportunidades de mejora sobre las pautas judiciales	Estandarizar un modelo completo de pauta judicial en el cual se deje el menor margen posible a la discrecionalidad y modificaciones personales de cada letrado interviniente, de manera tal de hacer más fluido y sistemático el proceso. Para ello, se propone que obren siempre en cada pauta los fundamentos legales para el cómputo de la prescripción respecto de la fecha de inicio de las liquidaciones, el análisis completo de las normas modificatorias que pudieran afectar los casos pautados conforme a las sentencias y el explicación de la elección de determinado suplemento legal por sobre otro, además de continuar indicando a la Subgerencia de Liquidaciones Judiciales el plazo que tiene para liquidar en base a lo que el Juzgado interviniente les haya otorgado, la firmeza de la sentencia, la tasa de interés que corresponda aplicar, el control de posibles actores homónimos, desistimientos y declaratorias de herederos y la correcta regulación de honorarios.
10	3.3	Incrementar la interrelación con otros organismos de la APN	4,5	4,8	Concepción generalizada de entender al Instituto desde una perspectiva reducida en la que se la considera un agente externo a la Administración Pública Nacional, sin considerar el contexto institucional con el cual interactúa y al cual debe adecuarse.	Trabajar sobre el sistema de creencias, valores y fundamentos de creación y funcionamiento del Estado Nacional.

Referencias:

- Celdas donde deben registrarse valores
- Celdas con valores que resultan de cálculos

(1) Transcribir del formulario DCI3

DCI 4.2. Factor Humano (situación analizada: procesos críticos)

DCI 4 - PLAN DE MEJORA DCI SEGÚN FACTORES

DCI 4.2 - FACTOR HUMANO

Institución: I.A.F.P.R.P.M.

Situación analizada: PROCESOS CRITICOS

PROCESOS DE GESTION				DEFICIT DE CAPACIDAD INSTITUCIONAL		
Orden	Código	Descripción	Puntaje DCI (1)	Puntaje Factor (1)	DESCRIPCION	POSIBLES ACCIONES DE MEJORA
1	3.4	Optimizar la relación con la Entidades Apoderadas	6,5	7,5	Necesidad de conscientizar e incrementar la formación del personal que realiza tareas en puntos críticos de procesos de interacción con otros organismos.	Establecer condiciones claras de la relación institucional, Capacitación en términos de control interno. Seguridad de Manual de procedimientos interno que delimite funciones y asignación de responsabilidades individuales.
2	2.1	Fortalecer la integración federal de las Delegaciones	6,5	6,0	Insuficiente cohesión en el trabajo cotidiano entre el personal de delegaciones y de sede central.	Fortalecer la formación al personal para optimizar la integración de procesos y procedimientos administrativos. .
					<p>Falta de conocimiento en la utilización de herramientas de tecnología de información y de comunicación (personal y beneficiarios/as del Instituto) En función al relevamiento realizado, se puede arribar a las siguientes conclusiones:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Existe un significativo número de beneficiarios que no utilizan la Plataforma del IAF. 2. Se cree que una de las principales causas de esa situación es un insuficiente dominio de las herramientas informáticas que requiere su uso. La dificultad de aprendizaje que origina este continuo cambio constituye una seria dificultad que aleja a las personas tanto de las instituciones como de sus derechos y que crea una nueva discriminación originada en razones tecnológicas, que es tan generalizada como injusta. 3. Se considera que, para integrarlos al sistema, es necesario brindarles los conocimientos y las destrezas adecuadas en el uso de dichas herramientas. 4. Se concluyó que también es conveniente que dicha capacitación se extienda al personal del IAF, para alcanzar los niveles de conocimientos informáticos que requiere el desarrollo de sus tareas. 	<p>ETAPA 1 : Evaluación y diagnóstico: se considera necesario relevar con precisión el grado de capacitación y cantidad de aspirantes e interesados con la finalidad de diseñar cursos acordes a las demandas / necesidades del Instituto.</p> <p>ETAPA 2: Dictado de cursos</p>

PROCESOS DE GESTION				DEFICIT DE CAPACIDAD INSTITUCIONAL		
Orden	Código	Descripción	Puntaje DCI (1)	Puntaje Factor (1)	DESCRIPCION	POSIBLES ACCIONES DE MEJORA
3	2.5	Promover la apertura de la información e incentivar la transparencia institucional.	5,5	5,0	Cultura institucional con un sentido de pertenencia muy fuerte del personal hacia la Institución pero, en algunos casos, falta de identidad respecto a la Administración Pública Nacional. Necesidad de comprender la naturaleza de un organismo descentralizado de la APN, dependiente del Ministerio de Defensa, con organismos rectores de sus políticas (presupuestaria-contable, financiera, política de género, etc) con los cuales debe articular y adecuarse.	Capacitar, formar e interiorizar al personal respecto a misiones y funciones del IAF, más estrictamente en interpretar desde las tareas que desarrollan en forma cotidiana. Fortalecer el sistema de creencias y valores institucionales. Trabajar en la construcción y fortalecimiento de capacidades inter-institucionales.
4	0.2	Planificación y control de gestión	5,0	4,5	Falta cultura de evaluación de las actividades que son llevadas adelante en forma cotidiana. Interiorizarse en la necesidad de evaluar y detectar desvíos para poder mejorar.	Formación y capacitación para el personal en aspectos vinculados a conocer normas de calidad e interiorizarse en el sistema de calidad del Instituto.
5	0.5	Mantenimiento y Desarrollo de las relaciones Institucionales	5,0	4,0	Mejorar la calidad de los procesos. Necesidad de conscientizar en niveles de mando medio (gerentes y subgerentes) la importancia de la formalización y actualización de las relaciones institucionales. Para dejar de pasar por las relaciones personales a vínculos institucionales detrás de los que se puede construir capacidades inter-institucionales.	Revisión de "partes interesadas de los procesos". Talleres periódicos de trabajo transversal a partir de las instancias de revisión, poniendo énfasis en las relaciones institucionales, vinculadas al sistema de calidad del Instituto.
6	3.1	Gestión Integral del Capital Humano	5,0	5,0	Relativa planificación de carrera administrativa para el personal: ausencia de estímulos, equiparación de categorías, distorsiones y/o insuficiente remuneración de acuerdo a las tareas asignadas.	Poner en práctica herramientas de gestión del capital humano que traten al mismo de modo integral, entendiendo que la incorporación, capacitación y desarrollo del talento humano es un factor clave de éxito en los distintos niveles de la organización. Para ello, serían necesarias realizar acciones en pos de mejorar en las siguientes dimensiones: <ul style="list-style-type: none"> • Incorporar y fortalecer competencias laborales. • Incrementar la productividad. • Expandir las políticas de equidad de género y de no discriminación. • Mejorar la satisfacción del trabajador. • Fortalecer el vínculo organizacional con el trabajador.

PROCESOS DE GESTION				DEFICIT DE CAPACIDAD INSTITUCIONAL		
7	3.5	Infraestructura edilicia, renovar y conservar bienes muebles y automotores	5,0	6,0	Establecer pautas claras formalizadas de trabajo	Programa de capacitación y formación del personal técnico.
8	0.1	Conducción superior del Instituto	4,5	1,0	Necesidad de promover nuevos ambitos de trabajo y reflexión vinculados a repensar el nuevo funcionamiento del organismo.	Conformación de comisiones de trabajo agrupadas por "procesos críticos" donde se integren representantes del directorio a la revisión de actividades transversales que hacen a la misión del organismo
9	0.4	Servicio Jurídico	4,5	4,0	Necesidad de fortalecer la capacitación y control de los abogados de la Subgerencia de Asuntos Legales ante las frecuentes altas y bajas de su personal.	Capacitar a los abogados ingresantes al sector de pautas y oficios judiciales, sobre todo considerando la particularidad de las temáticas jurídicas de la seguridad social y normas militares que conciernen al IAF, a la vez de profundizar su supervisión en pos de prevenir errores y unificar criterios de trabajo
10	3.3	Incrementar la interrelación con otros organismos de la APN	4,5	3,0	Relativa noción en el personal del trabajo por procesos y la necesidad de visión sistémica del funcionamiento organizacional.	Promover una mayor interacción con órganos rectores y otros organismos de la APN. Actividades de capacitación, de complementación institucional.

Referencias:

- Celdas donde deben registrarse valores
- Celdas con valores que resultan de cálculos

(1) Transcribir del formulario DCB3

Nota: durante el año 2021, se pagaron \$36.365 millones de pesos en concepto de cancelación de deudas previsionales.