

**INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL
LICENCIATURA EN ADMINISTRACION**



Informe Final **Implementación del Plan Estratégico del Ministerio de Desarrollo Social de Tucumán.**

Alías, Luana Evangelina

DNI: 39.972.391

Tutores:

- Medina Galván, Marcelo Enrique
- Perea, Mariana

2018

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

Contenido

1.- DATOS GENERALES:	3
2.- INFORME FINAL DE SU TRABAJO DE PRACTICA PROFESIONAL	3
3.- CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE TRABAJO ORIGINAL:	3
4.- DIVULGACIÓN	4
5.- CURSOS Y/O ESTADÍAS DE CAPACITACIÓN:	4
6.- REALICE UN BALANCE DE SU EXPERIENCIA EN LA PRACTICA PROFESIONAL:	4
7.- DOCUMENTACIÓN PROBATORIA	4
Plan de Trabajo:	5
PROBLEMA	9
OBJETIVOS.....	10
Objetivo General:.....	10
Objetivos Específicos:.....	10
MARCO TEORICO	10
METODOLOGIA	11
CRONOGRAMA.....	12
Anexo I: Organigrama MDS.....	13
Anexo II: Articulación Territorial y Desarrollo Local.....	13
Anexo III: Prevención y Asistencia de las Adicciones.....	14
Anexo IV: Unidad Ejecutora de Programas y Proyectos Sociales.....	14
Anexo V: Niñez, Adolescencia y Familia.....	15
Anexo VI:Gestión Administrativa.....	15
INFORME DE AVANCE N° 1 – MES DE AGOSTO	17
INFORME DE AVANCE N° 2 – MES DE SEPTIEMBRE	18
INFORME DE AVANCE N° 3 – MES DE OCTUBRE	19
Trabajo de Campo	20
OBJETIVOS.....	27
Objetivo General:.....	27
Objetivos Específicos:.....	27
MARCO TEÓRICO	27
METODOLOGÍA.....	30
RESULTADOS.....	31
CONCLUSIONES	49
ANEXO.....	50
Anexo I: Organigrama MDS.....	50
Anexo II: Articulación Territorial y Desarrollo Local.....	50
Anexo III: Prevención y Asistencia de las Adicciones.....	51
Anexo IV: Unidad Ejecutora de Programas y Proyectos Sociales.....	51
Anexo V: Niñez, Adolescencia y Familia.....	52
Anexo VI:Gestión Administrativa.....	52
Libros digitales:	53
Reunión de Discusión de Práctica Profesional:	54
Charla: Indicadores de Gestión en el Sector Público y Privado	54
Seminario: “El proceso de Dirección: La implantación de la Estrategia y el Control de la Ejecución”	67
Curso de Extensión: “Desarrollo de Habilidades Gerenciales”	68
Curso de Extensión: “Indicadores de Gestión”	69

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

1.- DATOS GENERALES:

Apellido y Nombres : Alías, Luana Evangelina	Apellido y Nombres del Director: Medina Galván, Marcelo Enrique
DNI: 39.972.391	DNI: 25.922.471
Tema: Implementación del Plan Estratégico del Ministerio de Desarrollo Social de Tucumán.	
Opción de Práctica Profesional: Proyecto de Investigación: PIUNT F611 "Big Data y Analítica de Negocios en la Gestión Organizacional y Empresarial: aplicaciones y casos de estudio" aprobado según Resolución HCS 2319/2017.	
Lugar de Trabajo: Ministerio de Desarrollo Social de Tucumán	

2.- INFORME FINAL DE SU TRABAJO DE PRACTICA PROFESIONAL

Describa brevemente (no más de 400 palabras) las tareas desarrolladas vinculadas con su trabajo de Práctica Profesional desde el inicio hasta el presente.

Las tareas llevadas a cabo para el trabajo de Práctica Profesional fueron:

- Lectura de material relacionado con la ejecución del plan estratégico en el sector público.
- Control de los Indicadores de cada área en el marco del Plan Estratégico del MDS
- Colaboración en la confección del documento de Indicadores para presentación al Ministro
- Asistencia y colaboración con otras áreas para la medición de los Indicadores del Plan Estratégico
- Colaboración en el logro de las acciones específicas, mediante el armado flujo gramas de procesos y participación de charlas de capacitación.
- Reuniones con los tutores donde se propusieron distintas formas de avance en la resolución del problema.
- Elaboración de una metodología que permita un mejor seguimiento de los indicadores, para poder cumplir con los objetivos propuestos. Para ello se crearon indicadores compuestos mediante el uso de números índices.

3.- CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE TRABAJO ORIGINAL:

100%	75%	50%	25%	menos del 25%
X				

Justifique en caso de que el cumplimiento del plan de trabajo sea menor de 100%

Adjunte el Plan de Trabajo presentado

Adjunte los informes parciales presentados, firmados por el Director

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

4.- DIVULGACIÓN

En caso de tener resultados de su Práctica Profesional, detalle si hubo divulgación de los mismos (Publicaciones, comunicaciones en reuniones científicas, informes, seminarios. Adjuntar separata o copia).

Publicaciones: (Autor/es, título, revista, volumen, número, ISSN/ISBN, lugar, editorial, pag., año, Indicar con referato/ sin referato).

Comunicaciones: (Autor/es, título, Reunión, lugar, fecha, si está publicado en actas)

Informes: (Título, autor, nº de pag.).

Adjunte toda la documentación probatoria

- Reunión de Discusión de la Práctica Profesional.
- Charla en el marco de Control de Gestión: “Indicadores de gestión en el sector público y privado”.
- IV Muestra Académica de Trabajos de Investigación de la Licenciatura en Administración.

5.- CURSOS Y/O ESTADÍAS DE CAPACITACIÓN:

- ✓ **Seminario:** “El Proceso de Dirección: La Implantación de la Estrategia y el Control de la Ejecución”.
- ✓ **Curso de Extensión:** “Desarrollo de Habilidades Gerenciales”.
- ✓ **Curso de Extensión:** “Indicadores de Gestión”.

6.- REALICE UN BALANCE DE SU EXPERIENCIA EN LA PRACTICA PROFESIONAL:

La experiencia de la práctica profesional es muy positiva para el alumno, futuro profesional, porque me brindó una visión de cómo es en realidad el mundo profesional. Me permitió aprender de mis tutores y colegas no solo a cómo realizar un trabajo, sino también como aplicar las herramientas que aprendí en el cursado de la carrera en distintas situaciones que se me iban presentando día a día. Me permitió equivocarme, aprender de esos errores para el futuro, compartir mis opiniones, y buscar soluciones a los problemas que existen en la organización.

En pocas palabras, la práctica profesional, me permitió mejorar mis habilidades analíticas, y la forma de resolución de las distintas situaciones que se me presentaron, aprender de los demás y trabajar en equipo.

7.- DOCUMENTACIÓN PROBATORIA

Plan de Trabajo:

Implementación del Plan Estratégico del Ministerio de Desarrollo Social de Tucumán.



Proyecto de Investigación: PIUNT F611 “Big Data y
Analítica de Negocios en la Gestión Organizacional
y Empresarial: aplicaciones y casos de estudio”
aprobado según Resolución HCS 2319/2017

Alías, Luana Evangelina
DNI: 39.972.391
Prof. Tutor: Medina Galván, Marcelo Enrique

2018

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION
--

Contenido

RESUMEN	7
INTRODUCCION	8
PROBLEMA	9
OBJETIVOS	10
Objetivo General:	10
Objetivos Específicos:	10
MARCO TEORICO	10
METODOLOGIA	11
CRONOGRAMA	12
ANEXO	13
Anexo I: Organigrama MDS	13
Anexo II: Articulación Territorial y Desarrollo Local	13
Anexo III: Prevención y Asistencia de las Adicciones	14
Anexo IV: Unidad Ejecutora de Programas y Proyectos Sociales	14
Anexo V: Niñez, Adolescencia y Familia	15
Anexo VI: Gestión Administrativa	15
BIBLIOGRAFIA	16

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

RESUMEN

El propósito de este trabajo, es diseñar una metodología que contribuya a una correcta implementación de la estrategia propuesta en una organización, teniendo en cuenta el proceso estratégico. Para ello se trabajó con el Plan Estratégico del Ministerio de Desarrollo Social de la Provincia de Tucumán (MDS), mediante el monitoreo de avance del mismo, centrándose en el estudio de los motivos de No Cumplimiento de las Acciones Específicas (AE); con el fin de poder determinar los problemas de implementación de las mismas. También es importante trabajar con cada área responsable, para poner en práctica de forma correcta las mismas, que permita avanzar con los Objetivos Específicos Estratégicos (OEE) y a su vez les brinde una nueva perspectiva de trabajo y ejecución de las AE para los siguientes periodos.

El Plan Estratégico 2017 – 2018 del MDS, se estructura planteando OEG, OEE y AEE; como así también Indicadores de Cumplimiento de las AEE. Como proceso de avance se realizan cortes trimestrales y/o semestrales, donde cada área realiza la medición de los indicadores planteados. El trabajo se centra en el monitoreo, análisis e implementación de las AE y sus respectivos indicadores, con el propósito de determinar las causas de una inapropiada ejecución de las AE, que conllevan a no lograr alcanzar los valores esperados en los cortes de análisis.

Se plantea el uso de un enfoque mixto, para obtener información mediante entrevistas a los encargados y miembros de cada área. Por otro lado, se implementaran métodos estadísticos para tener una mejor visión de los aspectos cuantitativos. Al recabar los datos necesarios, se podrá interpretar y analizar el contexto donde se desenvuelve cada área de manera correcta.

Palabras claves: Proceso Estratégico, Plan Estratégico, Acciones Específicas, Objetivos Específicos, Indicadores, Procesos de avance.

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

INTRODUCCION

Para las organizaciones es importante tener una planificación de las acciones que se llevaran a cabo con el fin de poder lograr sus objetivos, por lo que debe definir una estrategia organizacional, que servirá para pensar, decidir y ejecutar dichas acciones. La correcta implementación de la estrategia necesita seguir un proceso estratégico, el cual consta de distintas etapas:

1. Pensamiento estratégico
2. Análisis estratégico
3. Formulación de la estrategia
4. Implementación
5. Seguimiento y control

Este proceso es continuo y dinámico, por lo que al aplicar estos conceptos, la organización debe usar un modelo para saber hacia dónde se va a dirigir, realizando el debido diagnóstico de su situación actual. Se debe denominar un Sistema de Objetivos y Políticas (SOP), a las actividades consistentes en decidir lo que quiere conseguir, e implementación a las actividades dirigidas a hacer que se convierta en realidad el sistema de objetivos y política.

Cada estrategia será diferente, no sólo respecto a otras empresas sino en la misma empresa a lo largo del tiempo, porque los aspectos específicos que hay que tratar dentro de las diferentes áreas variarán en importancia relativa. En el marco de una mirada estratégica el Ministerio de Desarrollo Social de Tucumán (MDS), como organismo con una estructura significativa y una dinámica compleja, diseñó un Plan Estratégico para el periodo 2016 - 2020, que abarca aspectos estratégicos, con una proyección a 4 años, como también aspectos operativos, con una perspectiva de 12 meses.

Dicho plan, entiende que el Estado debe asegurar un mínimo de beneficios sociales y universales, basados en las necesidades de los ciudadanos, por lo que las políticas sociales deben contribuir a atenuar las desigualdades que presenta el mercado mediante acciones redistributivas y no limitarse a actuar como una mera compensación de la lógica económica.

Para poder generar estas políticas sociales, el Ministerio de Desarrollo Social, trabajó con dos ejes: Cuidado y Empleabilidad. Se entiende al "Cuidado" como las actividades necesarias para satisfacer las necesidades básicas de existencia de las personas; y la "Empleabilidad" implica los conocimientos y competencias que ayudan a los trabajadores a mejorar sus capacidades para acceder a un empleo digno.

Cada área del mencionado Ministerio (Anexo 1), dentro de sus Ejes Estratégicos, planteó Objetivos Generales (OG) a lograr en un plazo de cuatro años, a partir de ellos diseñó la Planificación Operativa para los próximos doce meses que contiene Objetivos Específicos (OE) y sus respectivas Acciones Específicas (AE).

Es necesario incluir procesos de avance para ayudar a las personas a controlar su trabajo y garantizar que las acciones sean las adecuadas para lograr el futuro deseado. Para poder evaluar la evolución de la Planificación Operativa, se realizan cortes trimestrales y se plantean indicadores de seguimiento de las

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

Acciones Específicas. Estos indicadores analizan, entre otras cosas, la eficiencia, el cumplimiento de acuerdos y protocolos y fechas límites, etc. Plantearon dos tipos:

- Ratio: se expresa en porcentaje (sobre 100)
- De cumplimiento: Si=1, No=0

Se usa una metodología de autoevaluación, estableciendo una escala del 5 al 1, siendo 5 un estado Muy Satisfactorio y 1 un estado Muy Insatisfactorio, donde cada área, evalúa su grado de cumplimiento tanto trimestral como anual.

Se trata de una auto evaluación, calificando del 5 al 1 lo alcanzado en los primeros 3 meses	5	Altamente satisfactorio
	4	Muy Satisfactorio
	3	Satisfactorio
	2	Insatisfactorio
	1	Altamente insatisfactorio

Escala de Grado de Cumplimiento alcanzado para el Trimestre/Semestre de la Acción Específica

PROBLEMA

Durante el año 2017, se plantearon 10 Objetivos Generales, 52 Objetivos Específicos y 231 Acciones Específicas, de las cuales 178 pertenecían al eje Cuidado y 53 a Empleabilidad. Para las Acciones Específicas se formularon 314 indicadores de seguimiento, el 23% de ellos se plantearon como “Indicadores de Cumplimiento” y el 77% restante como “ratio” entre el valor realmente alcanzado y el valor proyectado. Al final del periodo, 34 indicadores dieron como resultado “cero” o 0%, es decir no se cumplieron las Acciones Específicas.

Para el periodo 2018, se realizó el seguimiento del primer trimestre, en el cual, 122 indicadores dieron como resultado “cero” o 0%. De este total se identificó que un 33,6% no presenta datos acerca de los motivos/razones de su incumplimiento, el 31,1% se trata de acciones a realizar en los próximos trimestres, un 21,1% de las acciones todavía están en proceso, y el 13,1% restante se debe a demoras por contexto externo, demoras administrativas o falta de recursos/fondo.

Al realizar un análisis de los datos históricos del avance del plan, se pudo identificar que existe un inconveniente en la implementación de las AE formuladas para cada área, esto conlleva al incumplimiento o falta de avance de las mismas y a su vez, no se logran los objetivos planteados.

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

OBJETIVOS

Objetivo General:

El objetivo general planteado para este informe, es proponer una metodología que ayude y permita a las distintas áreas cumplir con los objetivos del plan, de manera eficiente y eficaz.

Objetivos Específicos:

- Implementar los conceptos teóricos aprendidos sobre dirección estratégica en una organización real, de manera eficiente y efectiva con el fin de mejorar las habilidades obtenidas y colaborar al logro de objetivos de la misma organización.
- Contribuir, mediante la identificación de los motivos de no cumplimiento de las AE.
- Apoyar el logro de los OG, mediante la vinculación de las distintas áreas involucradas para su cumplimiento.

MARCO TEORICO

La planeación consiste en realizar un diagnóstico a la situación actual, para llegar a un futuro deseado. La **planeación estratégica**, según Chiavenato, es la manera en la que una empresa intenta aplicar una estrategia para alcanzar los objetivos propuestos, esto implica una planeación global y a largo plazo; Kotler lo define como un proceso gerencial de desarrollar y mantener una **dirección estratégica** que pueda alinear las metas y los recursos de la organización. Por lo que la planeación estratégica y operativa orienta las decisiones futuras y las relaciona con la toma de decisiones de hoy. Su efectiva aplicación permite alinear los objetivos particulares de cada área con los objetivos organizacionales. Para poder lograr el futuro deseado, es importante saber que es y en que consiste, para ello hay que tratarlo como un proceso continuo, flexible e integral.

La **gestión por procesos** es la llave para entender la organización como un sistema, supera las contradicciones interdepartamentales y elimina los problemas de diseño estructura, lo cual la convierte en una herramienta poderosa por su capacidad de contribuir de forma sostenida a los resultados, siempre que la empresa diseñe y estructure sus procesos al pensar en sus clientes, apunta Nogueira Rivera (2002). La gestión por procesos facilita a las organizaciones definir sus procesos estratégicos, claves y de apoyo para lograr resultados en el marco de su plan estratégico institucional y orientar el desarrollo organizacional de la empresa, por ello es necesario conocer los principales **procesos administrativos** que involucran a las distintas áreas de la organización. Para Fayol y los autores clásicos y neoclásicos estos procesos poseen 4 elementos: Planificar, Organizar, Dirigir y Controlar. A su vez se usan **procesos de avance**, son herramientas que ayudan a las personas a controlar su trabajo y garantizar que las acciones sean las adecuadas para lograr el futuro deseado. Estos procesos incluyen: Precisar, Enseñar, Medir, Retribuir, Premiar y Sancionar.

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

Uno de los puntos más importantes dentro de una planificación efectiva es medir su avance, mediante el uso de distintas herramientas, entre ellas el uso del **cuadro de mando integral**, según Norton y Kaplan, permite transformar la estrategia y misión de la organización en medidas de actuación. Dan una estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica, describe una visión del futuro de la organización y crean un modelo holístico de la estrategia. Este instrumento, implementa **indicadores** financieros y no financieros, que ayudan a comunicar el avance de las acciones planteadas.

Es importante definir los objetivos en términos operativos, ya que permite ver cuál es el grado de avance de cada objetivos y cuáles son las causas, en caso de que no se hayan cumplido con las metas, para ello es importante el uso de **estudios operativos**, que describe de manera clara en términos cualitativos y cuantitativos la situación actual y la situación futura deseada, como así también los objetivos y acciones específicas concretas. Consta de distintos pasos:

- Metas cuantificables
- Marco Temporal
- Responsable de acciones concretas
- Asignación de recursos.

Otra actividad importante es la **planificación de presupuestos**, ya que es un proceso cuyo fin es ayudar a la administración a realizar de forma eficaz sus funciones que contribuyen a su vez al logro de los objetivos tanto funcionales como organizacionales.

METODOLOGIA

El enfoque metodológico que se usara es de tipo mixto. La parte cualitativa brinda una interpretación del contexto, como es el trabajo de cada departamento. Mientras que la parte cuantitativa permitirá llevar un control del avance que tengan estas áreas en sus AE mediante la medición de los indicadores. Durante este proceso se llevará a cabo el uso de distintos métodos:

Inductivo – deductivo, mediante el trabajo con las áreas que poseen problemas para el logro de sus AE.

Análisis – síntesis, permitirá conocer más a fondo las razones del no cumplimiento de las AE, conociendo a su vez como trabaja cada área en particular, como se vinculan entre sí, y de esta tener una visión particular y general de la organización. Teniendo una perspectiva más específica, el principal método que se usará, será el de investigación – acción, nos enfocaremos en resolver los problemas mencionados, para brindarles una metodología de trabajo que permitirá lograr sus objetivos de una forma más efectiva.

Para obtener datos primarios, se implementara el método de observación, para el cual empleará las siguientes técnicas:

Entrevistas con expertos: Considerando como expertos a los encargados y trabajadores de cada área, es posible obtener información más específica de como desarrollaron sus planes de acción, cuáles son sus procedimientos y como los llevan a cabo.

Observación propiamente dicha: Esta técnica permitirá ver como se llevan a cabo los procesos en cada departamento.

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

Como segundo método, se usara el Estadístico, dicha metodología brindara una mejor visión de los aspectos cuantitativos del problema, y dejara evaluar el porcentaje de avance de los indicadores planteados para cada área.

El uso de estas herramientas permitirá recabar los datos necesarios para ser analizados y posteriormente proponer soluciones útiles que se adapten a las necesidades de cada área y permita a su vez el avance de las AE para el logro de sus objetivos.

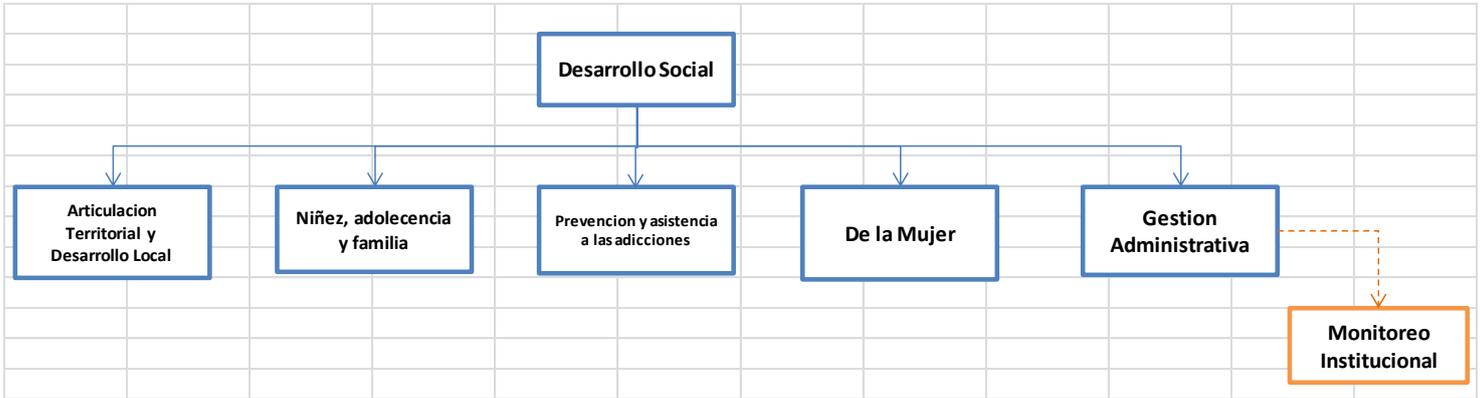
CRONOGRAMA

Actividades	SEMANAS																				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	
Análisis del marco teórico																					
Elaboración de los instrumentos																					
Observación del entorno																					
Entrevistas a encargados de área																					
Entrevista a miembros del área																					
Análisis de la información																					
Elaboración del informe final																					
Revisión del informe final																					
Presentación del informe final																					

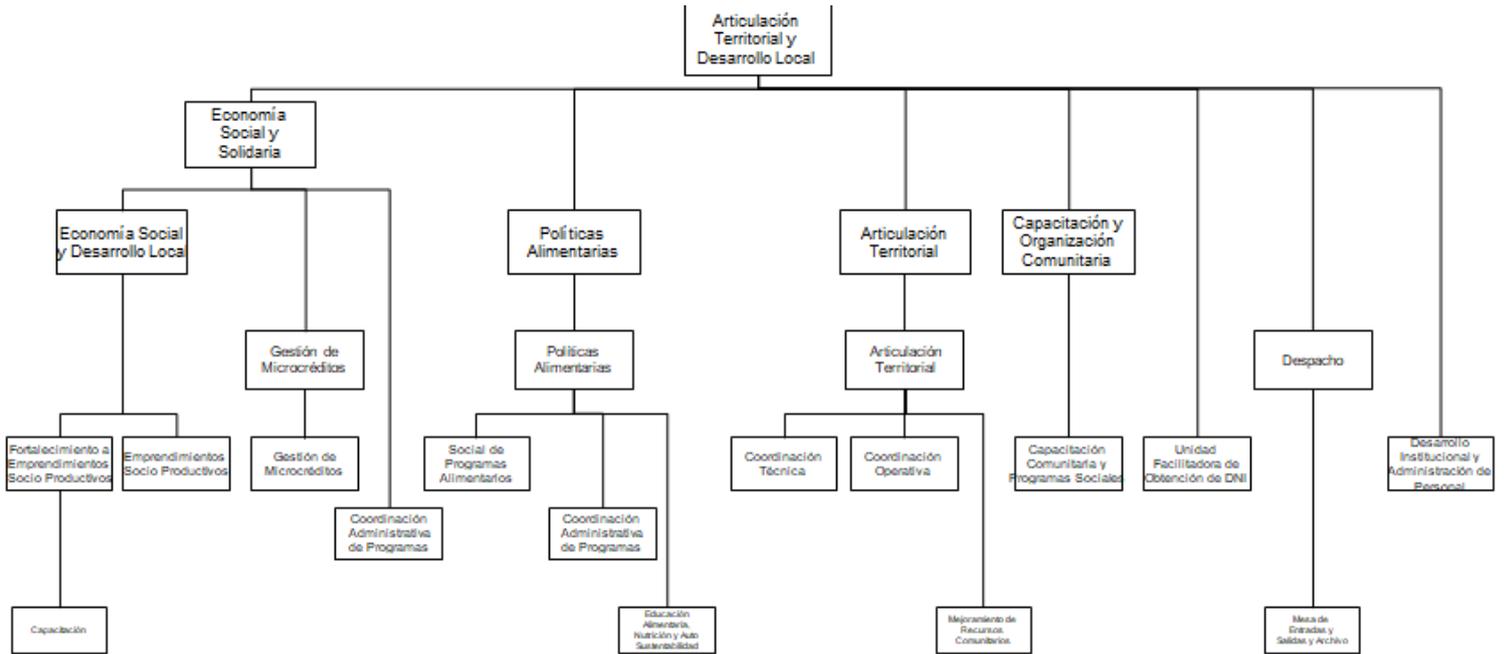
INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

ANEXO

Anexo I: Organigrama MDS

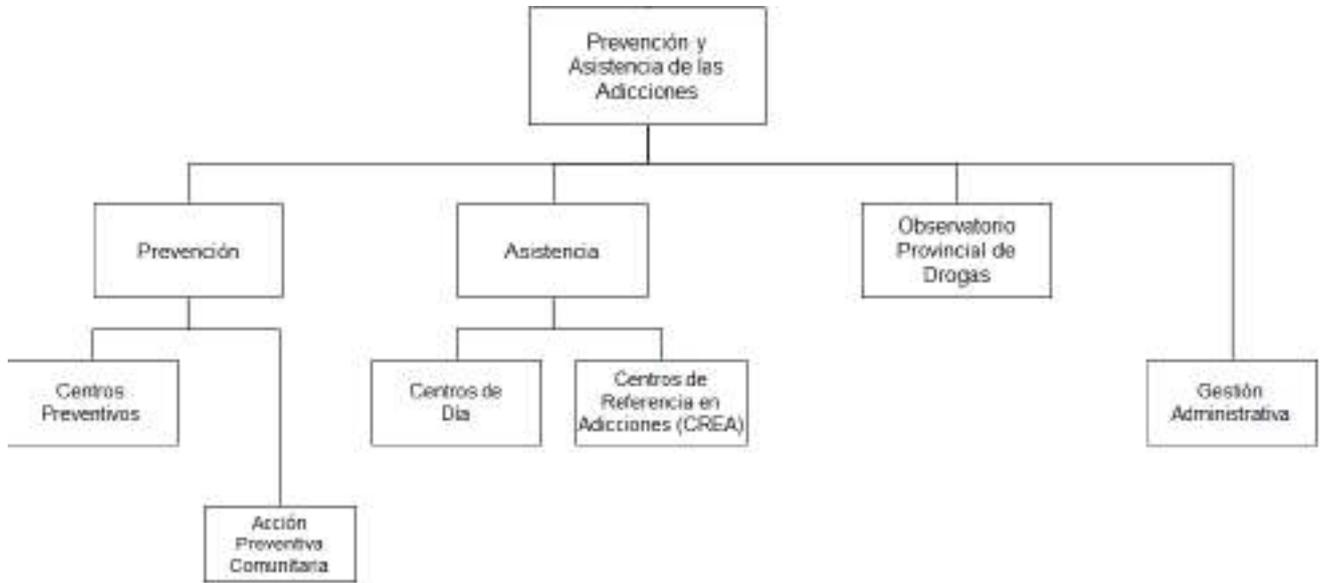


Anexo II: Articulación Territorial y Desarrollo Local

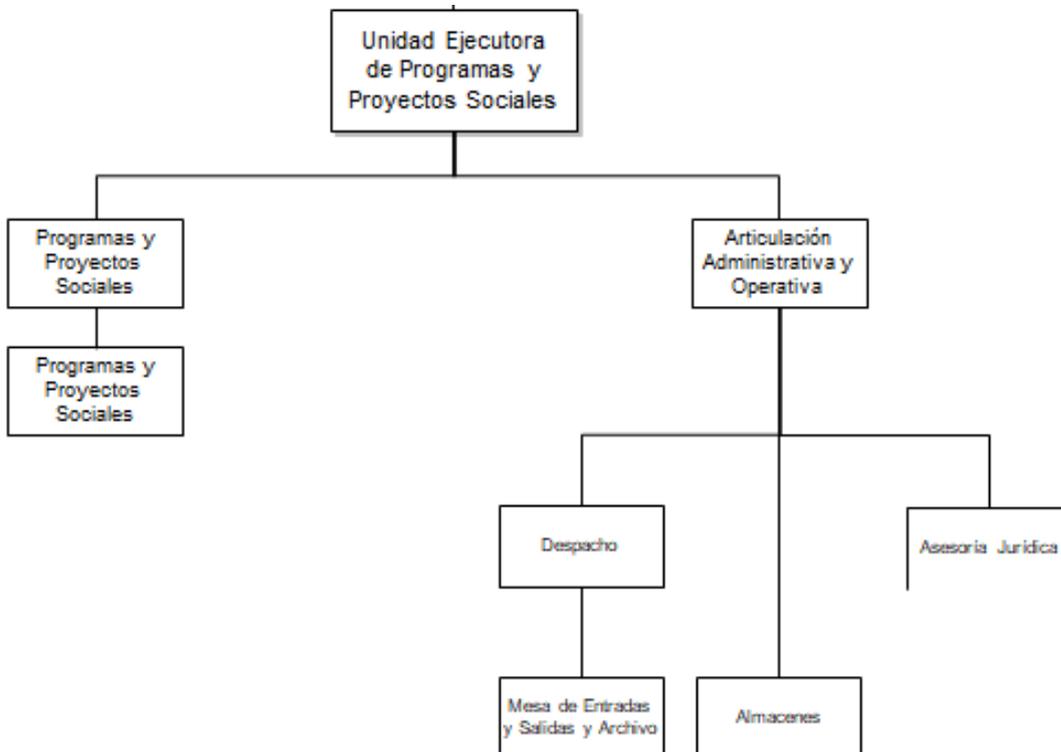


**INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL
LICENCIATURA EN ADMINISTRACION**

Anexo III: Prevención y Asistencia de las Adicciones

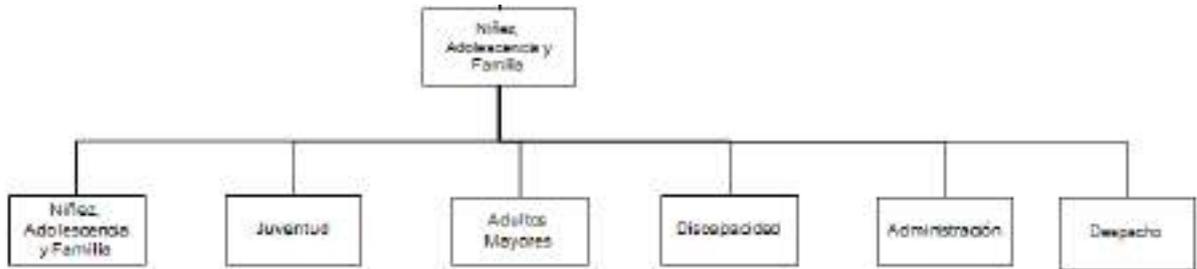


Anexo IV: Unidad Ejecutora de Programas y Proyectos Sociales

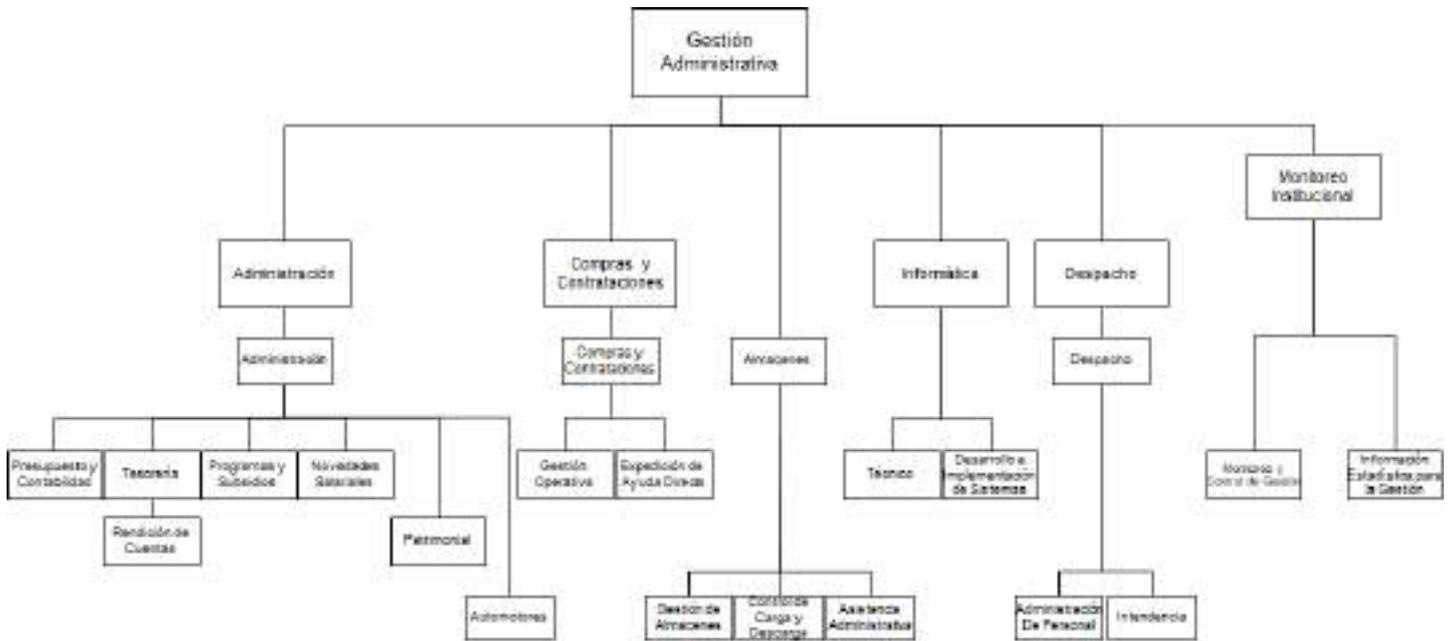


INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

Anexo V: Niñez, Adolescencia y Familia



Anexo VI: Gestión Administrativa



INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

BIBLIOGRAFIA

- Plan Estratégico del Ministerio de Desarrollo Social de Tucumán 2016 – 2020.
- El Cuadro de Mando Integral, 2da Edición. Autores: Robert S. Kaplan y David P. Norton. Editorial: Gestión 2000. Año: 2002.
- Presupuestos: Planificación y Control. Welsch Hilton, Gordon Rivera

Libros Digitales:

- Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público. Autor: Dra. Marianela Armijo, Área de Políticas Presupuestarias y Gestión Pública. ILPES/CEPAL. Año 2009. Disponible:
<https://drive.google.com/file/d/1mGXc3BlS94sveuoShBrDRxzoBUEWSAEO/view?usp=sharing>
- Métodos y aplicaciones de la planificación regional y local en América Latina. Autor: Carlos Sandoval Escudero. Serie desarrollo territorial. Publicación de las Naciones Unidas. Año: 2014. Disponible:
https://drive.google.com/file/d/18qDzZ3J-abX3ljiC5pj_sZ-B1g8RcMel/view?usp=sharing
- Gestión de procesos. Desde la mejora hasta el rediseño. Autor: Juan Bravo Carrasco. Editorial: Evolución S.A. Año: 2009. Disponible:
https://drive.google.com/file/d/1-pqYMKOsD2aB_g_DPWmEqI9xY4AyjwGJ/view?usp=sharing

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

INFORME DE AVANCE N° 1 – MES DE AGOSTO

Alumno: Alías, Luana Evangelina

DNI: 39.972.391

Profesor Tutor: Medina Galván, Marcelo Enrique

Proyecto: Implementación del Plan Estratégico del Ministerio de Desarrollo Social

Periodo informado: Agosto 2018

Actividades realizadas:

- ✓ Lectura y análisis de la “Evolución del plan estratégico del Ministerio de Desarrollo Social de Tucumán – Primer trimestre 2018”. Permitió conocer cuál es el grado de avance de las AE propuesta para cada área, y cuales presentan un grado de cumplimiento de 0 o 0%.
- ✓ Reunión con el Profesor Tutor. Se revisó el plan de trabajo, y se realizaron correcciones en la introducción, problema y objetivos.
- ✓ Lectura del Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público, ayudo a una mejor definición y comprensión de los indicadores empleados en el plan estratégico.
- ✓ Reunión con la Dra. Karina Marañon, encargada de la subsecretaría de Atención de Familias en Riesgo Social y Lic. Mariana Perea, tutora del MDS. Se trabajó en conjunto para plasmar en un documento el diagrama de procesos para:
 - Solicitud de un bien o servicio – Ayuda directa.
 - Servicio de sepelio.
 - Stock para emergencia climática.
- ✓ Capacitación en la Subsecretaría de Atención de Familias en Riesgo Social, en conjunto con el área de Informática para unificar los criterios de carga, y sistematizar la información que se produce en el área.
- ✓ Solicitud a las áreas de la evaluación del primer semestre. Corrección de las mismas
- ✓ Elaboración del borrador “Evolución del plan estratégico del Ministerio de Desarrollo Social de Tucumán – Primer semestre 2018”.

Asistencia al Seminario: “El proceso de dirección: La implantación de la estrategia y el control de la ejecución”, del CPN Raul Ibañez.

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

INFORME DE AVANCE N° 2 – MES DE SEPTIEMBRE

Alumno: Alías, Luana Evangelina

DNI: 39.972.391

Profesor Tutor: Medina Galván, Marcelo Enrique

Proyecto: Implementación del Plan Estratégico del Ministerio de Desarrollo Social

Periodo informado: Septiembre 2018

Actividades realizadas:

- ✓ Asistencia a curso de capacitación: “Desarrollo de Habilidades Gerenciales” a cargo de los profesores: Lic. Marcelo E. Medina Galván y Lic. Javier A. García.
- ✓ Recopilación de autoevaluaciones realizadas por cada área y elaboración de una base de datos en Excel.
- ✓ Elaboración del informe final “Evolución del plan estratégico del MDS – Primer Semestre 2018”, presentación del mismo al Ministro de Desarrollo Social Dr. Gabriel Yedlin.
- ✓ Análisis y comparación de los avances de los indicadores del primer y segundo trimestre. Análisis de los motivos del “no cumplimiento” de los indicadores.
- ✓ Reunión con el Profesor Tutor. Se revisó la base de datos, se propuso nuevo material de lectura y el uso de indicadores compuesto.
- ✓ Lectura del libro “Estadística para la Administración y la Economía” de R. Levin. Brindo información sobre la elaboración y uso de Índices Compuestos en la Administración.
- ✓ Colaboración en la elaboración del informe sobre el Plan Estratégico del Ministerio de Desarrollo Social, para su presentación en la reunión: “70 años de la CEPAL: Planificación para el desarrollo con visión de futuro”
- ✓ Trabajo en conjunto con las áreas para crear el manual de funciones del MDS.

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

INFORME DE AVANCE N° 3 – MES DE OCTUBRE

Alumno: Alías, Luana Evangelina

DNI: 39.972.391

Profesor Tutor: Medina Galván, Marcelo Enrique

Proyecto: Implementación del Plan Estratégico del Ministerio de Desarrollo Social

Periodo informado: Octubre 2018

Actividades realizadas:

- ✓ Lectura del libro “Killer Analytics” de M. Graham Brown. Nos brindó información sobre cómo usar y aplicar indicadores compuestos en la organización.
- ✓ Reunión con el Profesor Tutor. Se propuso la designación de responsables para cada área, y el relevamiento de la importancia de cada indicador en cada área, para su posterior uso en índices ponderados.
- ✓ Asistencia a curso de capacitación: “Indicadores de Gestión” a cargo de los profesores: Noemí Ponce, Marcelo E. Medina Galván y Javier A. García.
- ✓ Solicitud y corrección de las autoevaluaciones del 3er trimestre, de cada área.
- ✓ Presentación de avances en la reunión de discusión de Práctica Profesional. Se hizo la presentación formal del proyecto y se discutió sobre posibles mejoras para el mismo.
- ✓ Se designó, un encargado por departamento, para relevar la información del plan en los cortes trimestrales.
- ✓ Charla “Indicadores de Gestión en el sector Público y Privado”. Se dio una charla en la clase de Control de Gestión sobre la implementación y el uso de indicadores en el sector público. En la misma también se trataron dudas con los alumnos sobre cómo se formaron los indicadores, y cuál es el uso de estos datos para los distintos informes.
- ✓ Reunión con el Profesor Tutor. En la misma se trató el cambio de escala para los gráficos radiales de las autoevaluaciones, el uso de indicadores compuestos, teniendo en cuenta un criterio similar a la evaluación 360°. Se propuso el uso de indicadores objetivos, el análisis de datos para medir la eficiencia del área. A su vez se planteó la implementación de una prueba piloto en áreas claves, para aplicar estas herramientas, y en base a los resultados proponer las mismas para el plan operativo 2019.

Trabajo de Campo



Trabajo de Campo **Implementación del Plan Estratégico del Ministerio de Desarrollo Social de Tucumán.**

Alías, Luana Evangelina

DNI: 39.972.391

Tutores:

- Medina Galván, Marcelo Enrique
- Perea, Mariana

2018

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

INDICE

RESUMÉN	22
INTRODUCCIÓN	23
PROBLEMA	25
OBJETIVOS	27
Objetivo General:	27
Objetivos Específicos:	27
MARCO TEÓRICO	27
METODOLOGÍA	30
RESULTADOS	31
CONCLUSIONES	49
ANEXO	50
Anexo I: Organigrama MDS	50
Anexo II: Articulación Territorial y Desarrollo Local	50
Anexo III: Prevención y Asistencia de las Adicciones	51
Anexo IV: Unidad Ejecutora de Programas y Proyectos Sociales	51
Anexo V: Niñez, Adolescencia y Familia	52
Anexo VI: Gestión Administrativa	52
BIBLIOGRAFÍA	53
Libros digitales:	53

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

RESUMÉN

El propósito de este trabajo, es diseñar una metodología para contribuir a la correcta implementación del Plan Estratégico del Ministerio de Desarrollo Social (MDS). Para ello se monitoreo el avance del mismo, mediante indicadores de las Acciones Estratégicas Especificas (AEE) propuesta por cada área. También fue importante trabajar con los encargados de cada departamento, brindándoles una retroalimentación sobre el avance que tuvieron en cada periodo en cuanto a los Objetivos Estratégicos Específicos (OEE), dándole apoyo para la ejecución de sus AEE, con el fin de poder cumplir con los Objetivo Estratégicos Generales (OEG) propuestos para el Plan Operativo 2018 y que esta metodología sirva para la definición e implementación del Plan Operativo 2019.

El Plan Estratégico 2016 – 2020 del MDS, se estructura planteando 11 OEG, dentro del mismo existe un Plan Operativo para el corto plazo con la duración de un año, se plantean OEE y AEE para cumplir con los OEG; como así también Indicadores de Cumplimiento de las AEE, que permiten monitorear su evolución. Como proceso de avance se realizan cortes trimestrales y/o semestrales, donde cada área realiza la medición de los indicadores planteados. El trabajo se centra en el monitoreo, análisis e implementación de las AEE y sus respectivos indicadores, con el propósito de determinar cuál es su avance, y los motivos de la falta de cumplimiento del mismo.

Se implementó un enfoque mixto, para obtener información mediante entrevistas a los encargados y miembros de cada área. Por otro lado, se usaron métodos estadísticos para tener una mejor visión de los aspectos cuantitativos con respecto al uso de indicadores, y por otro lado la elaboración de índices compuestos, para poder crear Macro Indicadores. Al recabar los datos necesarios, se pudo interpretar y analizar el contexto donde se desenvuelve cada área y de esta manera brindarles una retroalimentación de su trabajo.

Palabras claves: Plan Estratégico, Acciones Específicas, Objetivos Específicos, Indicadores, Procesos de avance, Índices Compuestos.

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

INTRODUCCIÓN

Para el logro de los objetivos, es importante que las organizaciones planifiquen aquellas acciones que se deben llevar a cabo, por lo que debe definir su estrategia. La correcta implementación de la misma debe seguir un proceso estratégico, el cual consta de distintas etapas:

1. Pensamiento estratégico
2. Análisis estratégico
3. Formulación de la estrategia
4. Implementación
5. Seguimiento y control

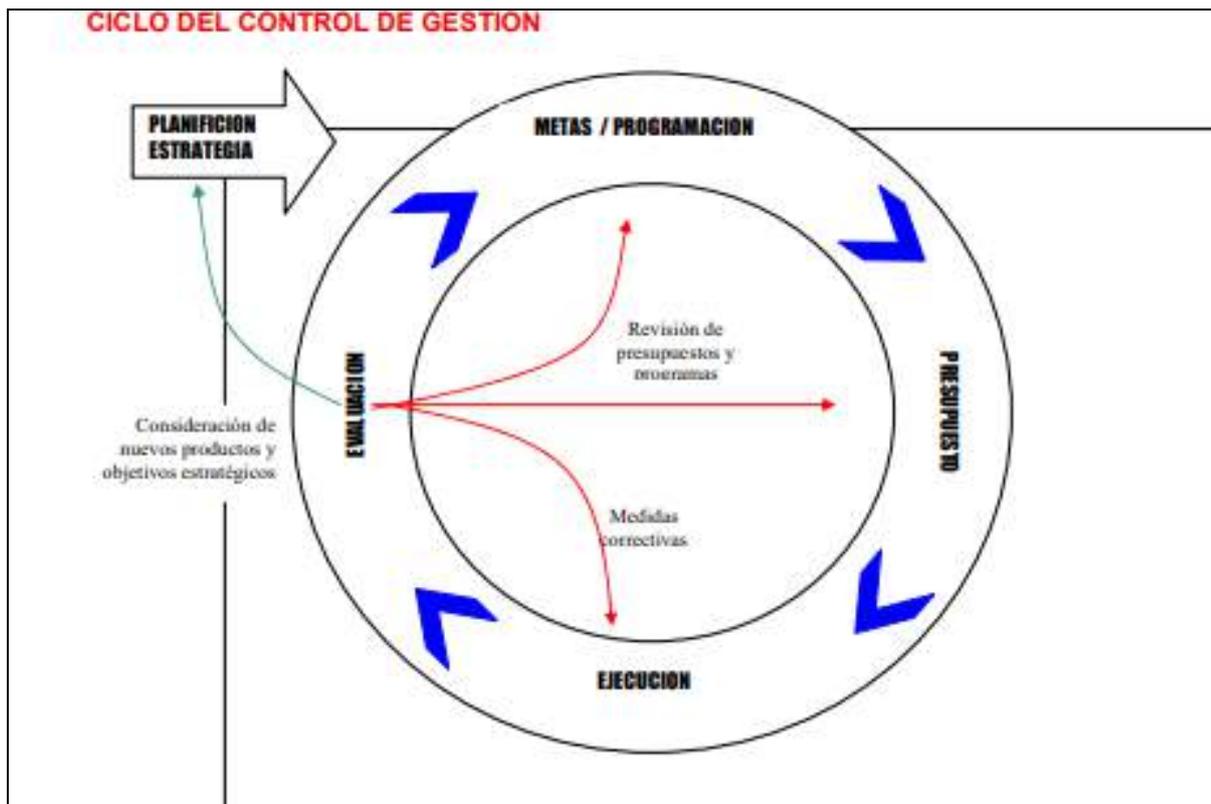


Grafico 1: Modelo adaptado de las cuatro etapas del control de gestión.

Fuente: Manual de planificación estratégica e indicadores de desempeño del Sector Público. CEPAL 2009

Es de suma importancia determinar cuál es su situación actual y cuál su situación futura deseada, ya que este proceso es continuo y dinámico y la organización debe tener en mente su meta. Una herramienta que contribuye al éxito de la estrategia organizacional, es la implementación de un Sistema de Objetivos y Políticas (SOP), el cual guía las actividades para el logro de los mismos.

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

Cada estrategia es diferente, respecto a otras empresas, como así también a lo largo del tiempo de la misma organización, ya que la misma se encuentra inmersa en un ambiente de constantes cambios, y a su vez, los aspectos específicos que hay que tratar dentro de las diferentes áreas variarán en importancia relativa.

La misión del Ministerio de Desarrollo Social de Tucumán (MDS) es cuidar a las personas en situación de vulnerabilidad y crear condiciones de empleabilidad para el desarrollo con equidad. Actualmente, el ministerio cuenta con 5 secretarías, 5 subsecretarías y 24 direcciones. En el marco de una mirada estratégica el MDS, como organismo con una estructura significativa y una dinámica compleja, diseñó un Plan Estratégico para el periodo 2016 - 2020, que abarca aspectos estratégicos, con una proyección a 4 años, como también aspectos operativos, con una perspectiva de 12 meses. Dicho plan, entiende que el Estado debe asegurar un mínimo de beneficios sociales y universales, basados en las necesidades de los ciudadanos, por lo que las políticas sociales deben contribuir a atenuar las desigualdades que presenta el mercado mediante acciones redistributivas y no limitarse a actuar como una mera compensación de la lógica económica.

Para poder generar estas políticas sociales, el Ministerio de Desarrollo Social, trabajó con dos ejes: Cuidado y Empleabilidad. Se entiende al “Cuidado” como las actividades necesarias para satisfacer las necesidades básicas de existencia de las personas; y la “Empleabilidad” implica los conocimientos y competencias que ayudan a los trabajadores a mejorar sus capacidades para acceder a un empleo digno.

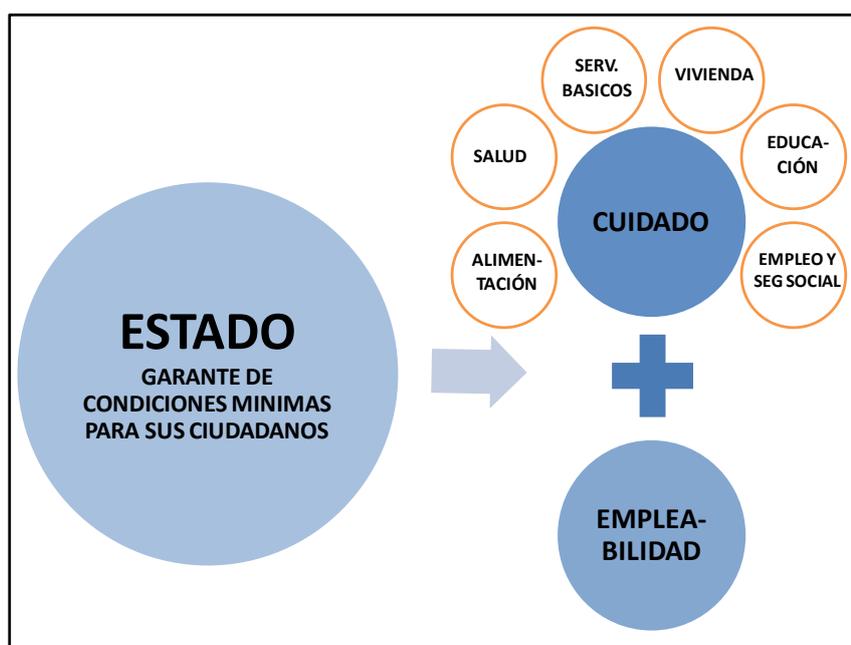


Grafico 2: Marco Conceptual

Fuente: Plan Estratégico del MDS 2016 - 2020

Cada área del mencionado Ministerio (Anexo 1), dentro de sus Ejes Estratégicos, planteó Objetivos Estratégicos Generales (OEG) a lograr en un plazo de cuatro años,

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

a partir de ellos diseñó la Planificación Operativa para los próximos doce meses que contiene Objetivos Estratégicos Específicos (OEE) y sus respectivas Acciones Estratégicas Específicas (AE).

Es necesario incluir procesos de avance para ayudar a las personas a controlar su trabajo y garantizar que las acciones sean las adecuadas para lograr el futuro deseado. Para poder evaluar la evolución de la Planificación Operativa, se realizan cortes trimestrales y se plantean indicadores de seguimiento para las Acciones Específicas. Plantearon dos tipos:

- Ratio: se expresa en porcentaje (sobre 100)
- De cumplimiento: Si=1, No=0

Se usa una metodología de autoevaluación, estableciendo una escala del 5 al 1, siendo 5 un estado Muy Satisfactorio y 1 un estado Muy Insatisfactorio, donde cada área, evalúa su grado de cumplimiento tanto trimestral como anual.

Se trata de una auto evaluación, calificando del 5 al 1 lo alcanzado en los primeros 3 meses	5	Altamente satisfactorio
	4	Muy Satisfactorio
	3	Satisfactorio
	2	Insatisfactorio
	1	Altamente insatisfactorio

*Cuadro 1: Escala de Grado de Cumplimiento alcanzado para el Trimestre/Semestre de la Acción Específica.
Fuente: Plan Estratégico MDS.*

Los indicadores se determinaron en conjunto con las áreas. Los mismos analizan, entre otras cosas, la eficiencia, el cumplimiento de acuerdos y protocolos y fechas límites, etc.

PROBLEMA

Durante el año 2017, se plantearon 10 Objetivos Generales, 52 Objetivos Específicos y 231 Acciones Específicas, de las cuales 178 pertenecían al eje Cuidado y 53 a Empleabilidad. Para las Acciones Específicas se formularon 314 indicadores de seguimiento, el 23% de ellos se plantearon como "Indicadores de Cumplimiento" y el 77% restante como "ratio" entre el valor realmente alcanzado y el valor proyectado. Al final del periodo, 34 indicadores dieron como resultado "cero" o 0%, es decir no se cumplieron las Acciones Específicas.

**INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL
LICENCIATURA EN ADMINISTRACION**

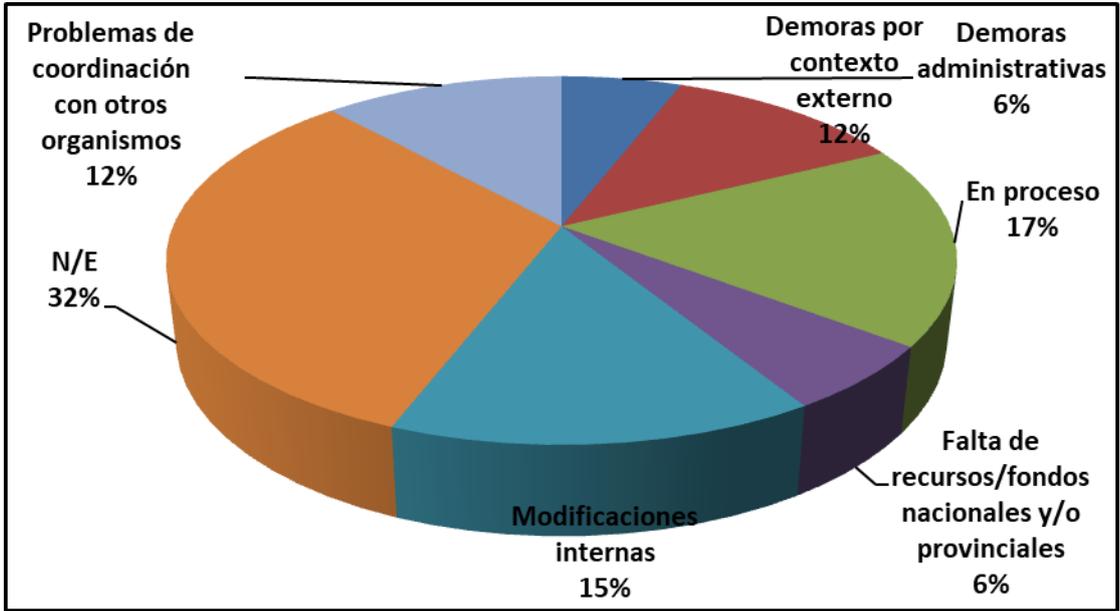


Grafico 3: INDICADORES CON 0% DE CUMPLIMIENTO O NO REALIZADOS: CAUSALES. Acumulado total 2017.
Fuente: Evolución del Plan Estratégico del MDS. Análisis acumulado total 2017.

Para el periodo 2018, se realizó el seguimiento del primer trimestre, en el cual, 122 indicadores dieron como resultado “cero” o 0%. De este total se identificó que un 33,6% no presenta datos acerca de los motivos/razones de su incumplimiento, el 31,1% se trata de acciones a realizar en los próximos trimestres, un 21,1% de las acciones todavía están en proceso, y el 13,1% restante se debe a demoras por contexto externo, demoras administrativas o falta de recursos/fondo.

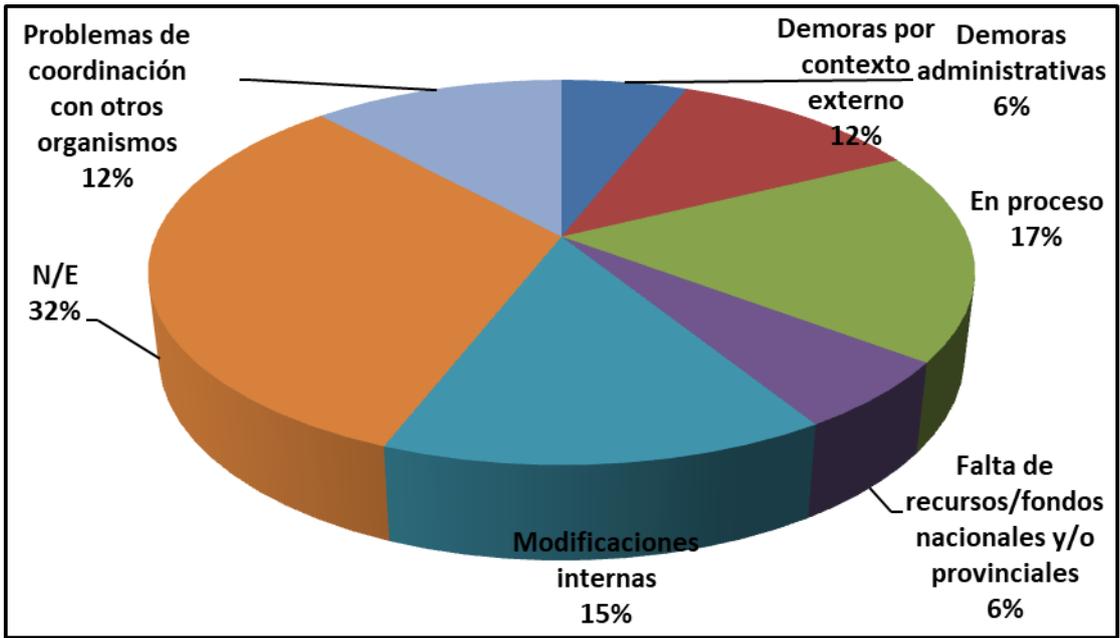


Grafico 4: INDICADORES CON 0% DE CUMPLIMIENTO O NO REALIZADOS: CAUSALES. Primer trimestre 2018.
Fuente: Evolución del Plan Estratégico del MDS. Análisis primer trimestre 2018.

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

Al realizar un análisis de los datos históricos del avance del plan, se pudo identificar que existe un inconveniente en la implementación de las AEE formuladas para cada área, esto conlleva al incumplimiento o falta de avance de las mismas y a su vez, no se logran los objetivos planteados.

OBJETIVOS

Objetivo General:

El objetivo general planteado para este informe, es proponer una metodología que ayude y permita a las distintas áreas cumplir con los objetivos del plan, de manera eficiente y eficaz.

Objetivos Específicos:

- Mejorar la implementación de las acciones específicas y de los indicadores de gestión del plan.
- Identificar aspectos subjetivos y objetivos que influyen en el logro de los objetivos.
- Evaluar el desempeño de las áreas, brindar retroalimentación y ayuda para mejorarlo.

MARCO TEÓRICO

La planeación consiste en realizar un diagnóstico a la situación actual, para llegar a un futuro deseado. La **planeación estratégica**, según Chiavenato, es la manera en la que una empresa intenta aplicar una estrategia para alcanzar los objetivos propuestos, esto implica una planeación global y a largo plazo; Kotler lo define como un proceso gerencial de desarrollar y mantener una **dirección estratégica** que pueda alinear las metas y los recursos de la organización. Por lo que la planeación estratégica y operativa orienta las decisiones futuras y las relaciona con la toma de decisiones de hoy. Su efectiva aplicación permite alinear los objetivos particulares de cada área con los objetivos organizacionales. Para poder lograr el futuro deseado, es importante saber que es y en que consiste, para ello hay que tratarlo como un proceso continuo, flexible e integral.

Por lo tanto la **planificación estratégica**, facilita la formulación de objetivos y cursos de acción para alcanzarlos. Es una herramienta de gestión, que brinda ayuda en la toma de decisiones, es decir que hacer hoy para llegar a un futuro. En el Sector Público, esta planificación debe contar con los siguientes requisitos:

1. Definir los responsables del programa, para buscar la efectividad.

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

2. Este proceso debe ser la base para definir los planes operativos y la programación presupuestaria. Analizar el entorno y el ambiente interno. Determinar si poseen los recursos necesarios.
3. La planeación estratégica debe permitir la definición de los resultados esperados en la gestión anual.
4. Para saber si se cumplió con los objetivos propuestos es necesario que la planeación estratégica sea la antesala del control de la gestión.

La **gestión por procesos** es la llave para entender la organización como un sistema, supera las contradicciones interdepartamentales y elimina los problemas de diseño estructura, lo cual la convierte en una herramienta poderosa por su capacidad de contribuir de forma sostenida a los resultados, siempre que la empresa diseñe y estructure sus procesos al pensar en sus clientes, apunta Nogueira Rivera (2002). La gestión por procesos facilita a las organizaciones definir sus procesos estratégicos, claves y de apoyo para lograr resultados en el marco de su plan estratégico institucional y orientar el desarrollo organizacional de la empresa, por ello es necesario conocer los principales **procesos administrativos** que involucran a las distintas áreas de la organización. Para Fayol y los autores clásicos y neoclásicos estos procesos poseen 4 elementos: Planificar, Organizar, Dirigir y Controlar. A su vez se usan **procesos de avance**, son herramientas que ayudan a las personas a controlar su trabajo y garantizar que las acciones sean las adecuadas para lograr el futuro deseado. Estos procesos incluyen: Precisar, Enseñar, Medir, Retribuir, Premiar y Sancionar.

En una **gestión orientada a los resultados**, se deben tener en cuenta los siguientes puntos:

- Identificar objetivos, indicadores y metas para evaluar los resultados de la planeación estratégica como herramienta para alinear prioridades, recursos y una base de control y evaluación.
- Sistema de control de gestión interno, donde estén definidas las responsabilidades y los procesos de retroalimentación para la toma de decisiones.
- Identificar los responsables del logro de metas.
- Vincular el presupuesto al cumplimiento de los objetivos.
- Determinar incentivos, flexibilidad y autonomía de la gestión según el desempeño.

Al ser la planificación estratégica un proceso continuo, esta brinda retroalimentación, para ello se debe establecer cuáles serán las herramientas que permitirán realizar un seguimiento, control de las actividades y medir su avance.

Entre ellas la implementación de **indicadores de gestión** financieros y no financieros es de suma importancia, ya que ayudan a comunicar el avance de las acciones planteadas, cabe destacar que los mismos no son muy claros en el sector público. Una herramienta que sirve como complemento es el **cuadro de mando integral**, que según Norton y Kaplan, permite transformar la

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

estrategia y misión de la organización en medidas de actuación. Dan una estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica, describe una visión del futuro de la organización y crean un modelo holístico de la estrategia.

Es necesario definir los objetivos en términos operativos, ya que permite ver cuál es el grado de avance de cada objetivos y cuáles son las causas, en caso de que no se hayan cumplido las metas, para ello es conveniente el uso de **estudios operativos**, que describe de manera clara en términos cualitativos y cuantitativos la situación actual y la situación futura deseada, como así también los objetivos y acciones específicas concretas. Consta de distintos pasos:

- Metas cuantificables
- Marco Temporal
- Responsable de acciones concretas
- Asignación de recursos

A su vez, es importante entender el contexto en el cual se lleva a cabo el plan estratégico, el mismo se desarrolla en el ámbito público, es por ello que se recomienda una planificación inteligente y una ejecución sostenida y flexible, que permita saber cuál será la forma de lograr las AEE, es por eso que se debe incluir un **sistema de aprendizaje**.

El gobierno debe usar sus recursos de forma eficiente, ya que los mismos son limitados, también debe tener en cuenta las fluctuaciones económicas y políticas. Con la planificación estratégica, es posible construir un sistema que permita a los jefes de las áreas determinar las prioridades y asignar los recursos adecuados, para esto es importante **asignar responsables**. Existen ciertos obstáculos que impiden una planificación y ejecución estratégica eficaz, entre ellos:

- ✓ Cambio de liderazgo por los ciclos electorales.
- ✓ Jerarquías arraigadas y regulaciones.
- ✓ Cultura que busca evitar los riesgos.
- ✓ Enfoque demasiado interno, no tiene en cuenta factores externos o la experiencia de los demás.
- ✓ Excluye partes claves interesadas.
- ✓ Falta de conexión entre la estrategia y la estructura de incentivos para el plan.
- ✓ El sector público no percibe las amenazas de la misma forma que el sector privado.

Se sugieren los siguientes pasos para eliminarlos:

1. **Promover una cultura estratégica:** El promover una cultura estratégica en el sector público, consiste en el éxito del jefe (tienen un papel destacado en el plan), mandos medios (deben estar involucrados desde el principio), y los líderes (deben dirigir personalmente las prioridades estratégicas).

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

Al definir las **prioridades estratégicas**, los líderes deben generar aceptación, alinear los recursos, comunicar la estrategia de manera consistente y responsabilizar a las personas. Hay que identificar al personal clave, vincular el trabajo cotidiano con la estrategia y hacerles saber cómo su trabajo ayuda a lograr los objetivos y resolver los problemas de los ciudadanos, esto genera un **pensamiento estratégico** en las personas.

2. **Aprovechar el propósito de la organización para catalizar acciones:** Reforzar la misión principal de la organización con una visión convincente que de una dirección crítica y establecer prioridades estratégicas claras para lograrla. A su vez, comunicar la estrategia a toda la organización, para mostrar a los trabajadores como sus acciones, impulsadas por la estrategia, contribuyen a mejorar el desempeño de la organización.
3. **Transformar el modelo operativo:** Comunicar y comprometer a las partes interesadas externas, integrar la gestión de riesgos en el proceso de planeación estratégica y adaptar los procesos para respaldar la estrategia.
4. **Construir un sistema para la ejecución y el aprendizaje:** Para una ejecución eficaz y el ajuste de la estrategia, es necesario tener datos correctos, un sistema para valorar a los responsables y alinear los incentivos y la capacidad de adaptarse, para lograrlo es de suma importancia la inclusión de los gerentes de primera línea. Debemos obtener tanto información interna, sobre el desempeño de los trabajadores, como también información externa sobre el impacto que tienen los programas en el mundo real. Esto nos permitirá realizar las correcciones necesarias, medir el desempeño del programa y determinar incentivos claros y valiosos.

METODOLOGÍA

El enfoque metodológico que se usa en este informe es de tipo mixto. La parte cualitativa brinda una interpretación del contexto, como es el trabajo y el desempeño de cada departamento. Mientras que la parte cuantitativa permite llevar un control del avance que tuvieron las distintas áreas en sus AEE, durante el periodo 2018, mediante la medición de los indicadores. Los métodos usados son:

Inductivo – deductivo, mediante el trabajo de apoyo que se realiza con las áreas que poseen problemas para el logro de sus AEE.

Análisis – síntesis, permite conocer más a fondo los problemas presentados en la ejecución de las AEE, conociendo como es el trabajo de cada área en particular, como se vinculan entre sí, y de esta manera se puede obtener una visión particular y general de la organización.

Con una perspectiva más específica, el principal método que se implementa, fue el de **investigación – acción**, se enfoca en resolver los problemas mencionados, para contribuir en el trabajo de las áreas, para el logro de sus objetivos; a su vez también se mejora el sistema de

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

control de avance de cada área, para poder brindar una retroalimentación de su desempeño durante el periodo.

Al ser el MDS una organización sumamente extensa, este trabajo se limita al uso del **método de casos**, en un área en particular, con el fin poder realizar una prueba piloto, para luego ser replicada en los demás departamentos.

Para obtener datos primarios, se implementa el método de **observación**, para el cual se usan las siguientes técnicas:

Entrevistas con expertos: Considerando como expertos a los encargados y trabajadores del área. Se obtiene información específica sobre cómo es la dinámica de trabajo en la dirección donde desarrollan sus acciones.

Observación propiamente dicha: Esta técnica permite ver como se llevan a cabo los procesos en el departamento.

Como método cuantitativo, se usa el **Estadístico**, dicha metodología nos brinda una mejor visión de los aspectos subjetivos y objetivos que abarca el plan estratégico. Permite evaluar el porcentaje de avance de los indicadores planteados para cada área.

El uso de estas herramientas brinda los datos necesarios para ser analizados y posteriormente dar a los departamentos una devolución de cómo está siendo su trabajo, donde deberían enfocarse según la importancia de la acción, y darles una alerta en caso que existiera una desviación significativa del cumplimiento de los objetivos.

RESULTADOS

Luego de realizar las correcciones necesarias en el plan de trabajo propuesto se lleva a cabo la lectura y análisis de la bibliografía propuesta, entre ellas la “Evolución del plan estratégico del Ministerio de Desarrollo Social de Tucumán – Primer trimestre 2018”. Esto permite conocer cuál es el grado de avance que tuvieron las distintas áreas con sus respectivas AEE, y cuáles de ellas presentaban un grado de cumplimiento de 0 o 0%. A partir de ello, la lectura continua con el libro de “Administración Estratégica” de Strickland, el mismo se basa principalmente en el sector privado, si bien algunos conceptos usados pueden adaptarse al sector público, el material no es suficiente, por lo que se procede a buscar material más acorde con el contexto en el cual se desarrolla el plan, es por ello que se opta por el “Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público”, permitie tener una mejor definición y comprensión de los indicadores empleados en el plan estratégico y “Four Steps to High-Impact Strategic Planning in Government”, el mismo nos brinda una mejor visión del contexto en el cual

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

se estaba ejecutando el plan, ya que es de suma importancia los ciclos políticos, la cultura y los recursos limitados que se dan en las organizaciones públicas.

Las AEE de cada departamento son muy variadas, y suelen tener problemas para su correcta ejecución, es por eso que se brinda ayuda mediante capacitaciones a los trabajadores y se tienen reuniones con los directores encargados de las distintas áreas. Entre ellas, con la Subsecretaría de Atención a Familias en Riesgo Social, se trabaja en conjunto con el departamento de Informática, para poder unificar los criterios de carga, y sistematizar la información que se produce dentro del área, con el fin de poder elaborar informes de forma oportuna y con los datos correctos.



Grafico 5: Sistema de Consulta de Antecedentes

Fuente: Sistema MDS

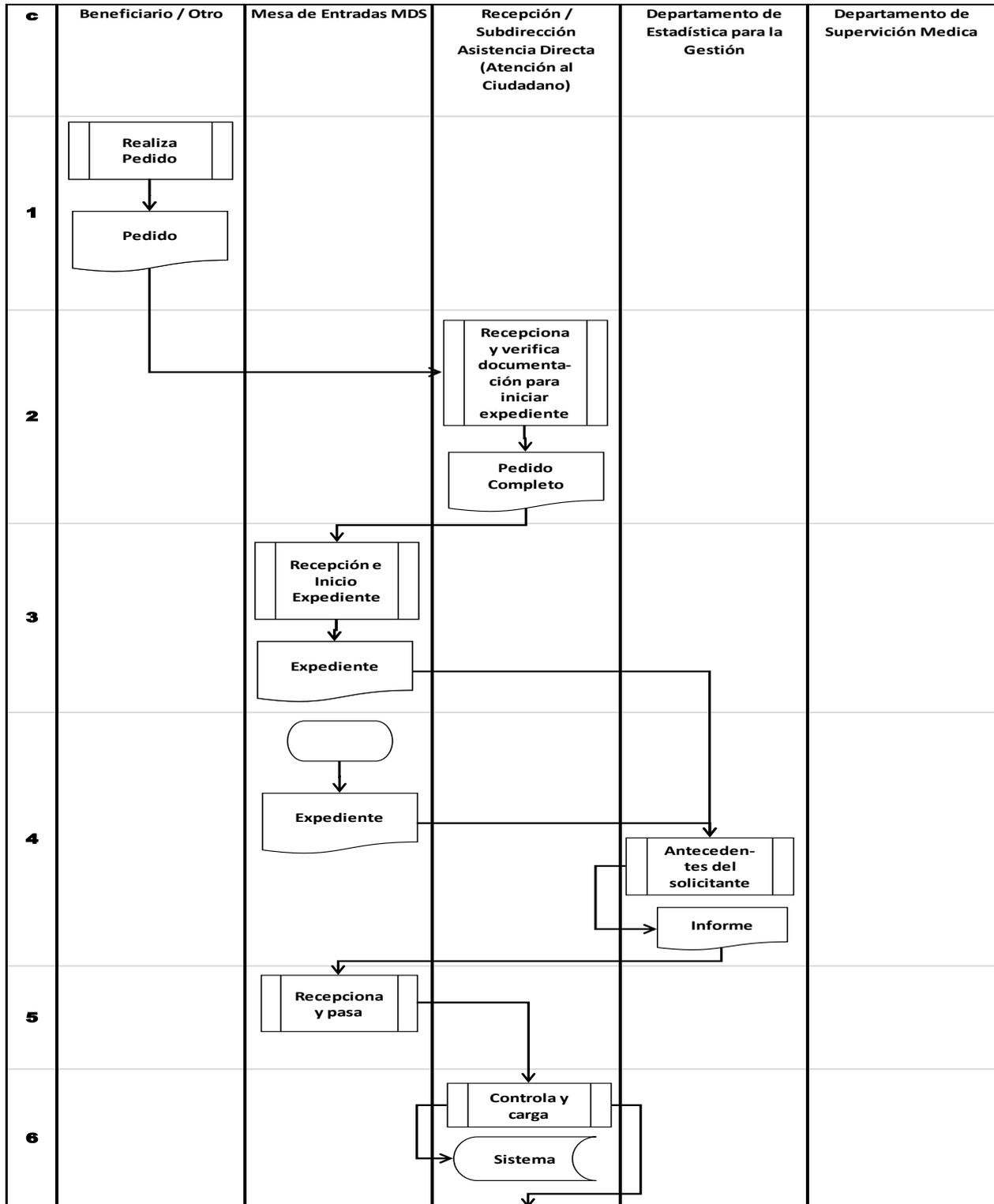


Grafico 6: Sistema de Consulta de Informes de Ayuda Directa

Fuente: Sistema MDS

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

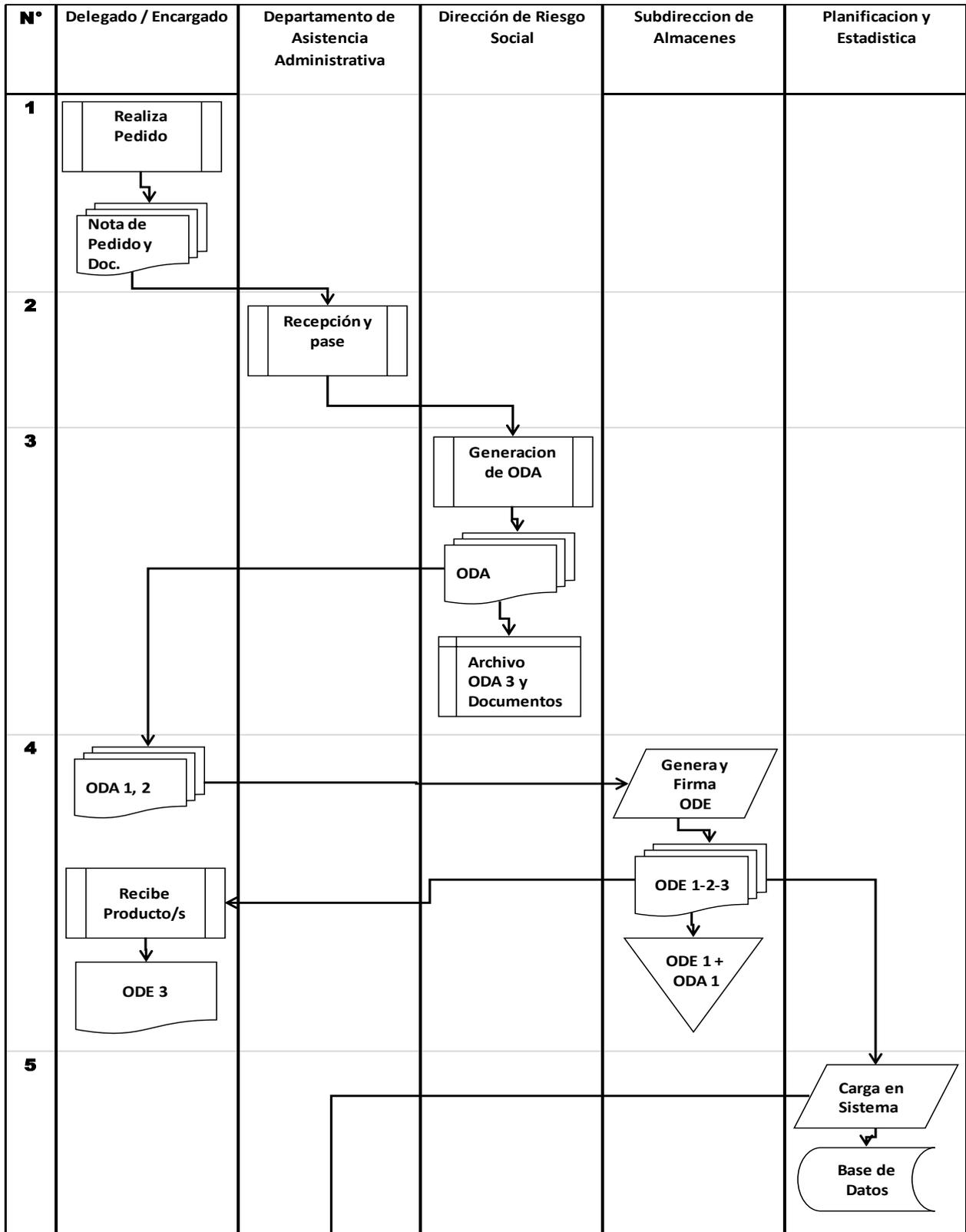
También se trabaja con la misma área para plasmar en un documento el diagrama de procesos para: Solicitud de un bien o servicio – Ayuda directa, Servicio de sepelio, Stock para emergencia climática.



Grafico¹ 7: Proceso – Solicitud de bien o servicio – Ayuda

Fuente: MDS

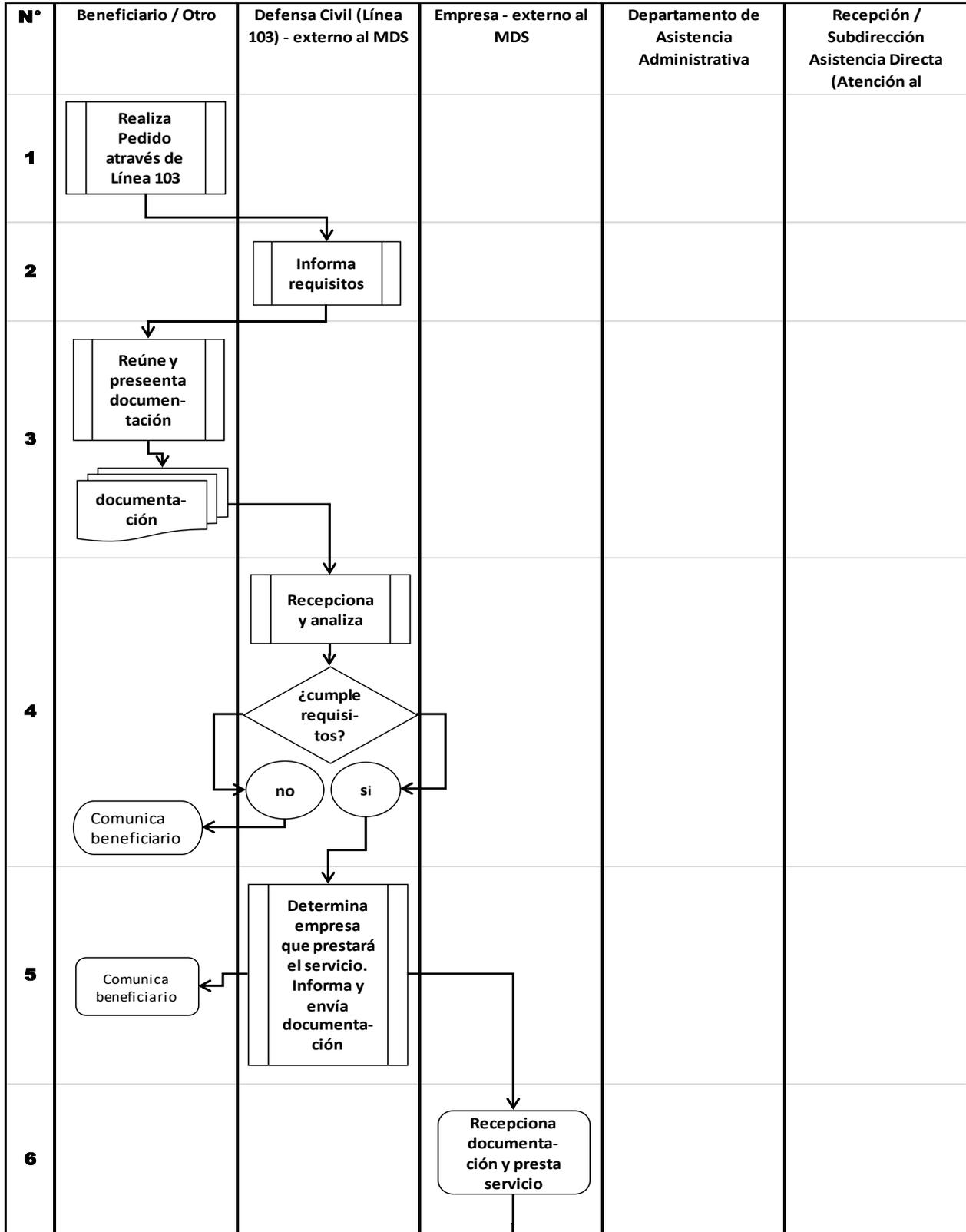
INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION



Grafico¹ 8: Proceso – Stock para Emergencia

Fuente: MDS

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

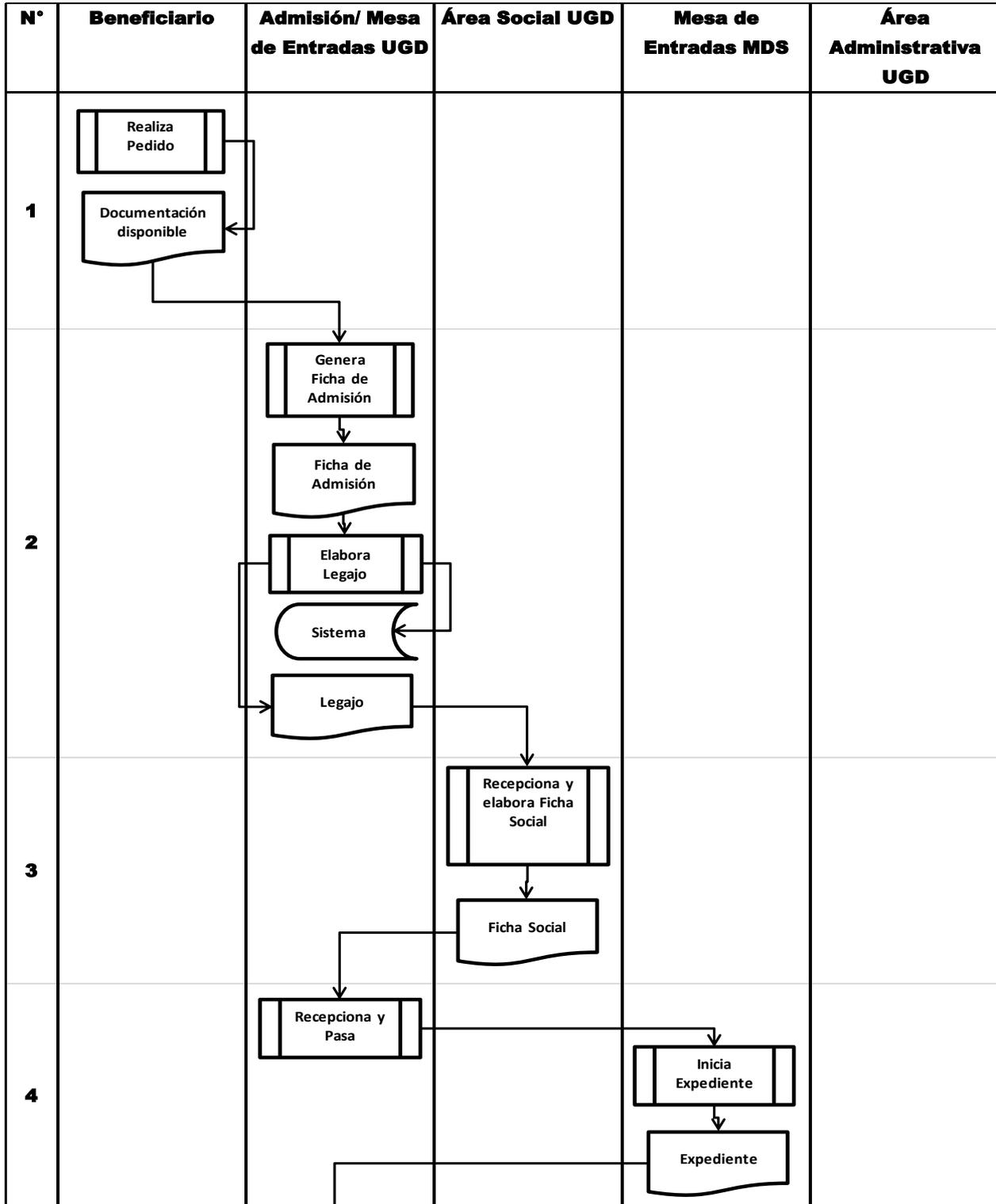


Grafico¹ 8: Proceso – Servicio de Sepelio

Fuente: MDS

De la misma forma se trabajó con la Unidad de Obtención de DNI y la Dirección de Justicia diseñando los procesos correspondientes a cada una de ellas.

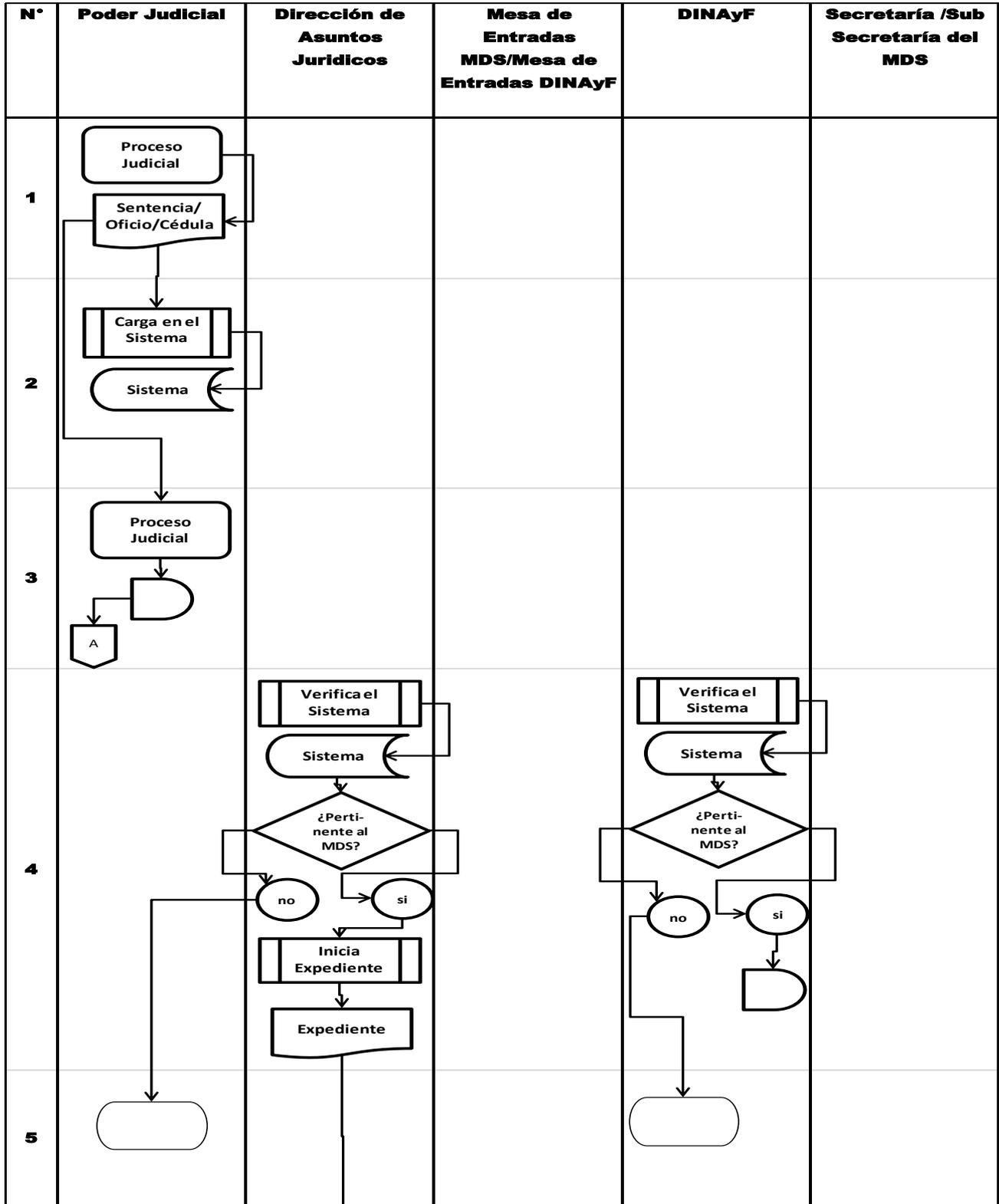
**INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL
LICENCIATURA EN ADMINISTRACION**



Grafico¹ 9: Proceso – Gestión de DNI

Fuente: MDS

**INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL
LICENCIATURA EN ADMINISTRACION**



Grafico¹ 10: Proceso – Gestión de Oficios electrónicos

Fuente: MDS

Nota 1: Los procesos ilustrados son parciales.

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

Como se dijo anteriormente, se realizan las autoevaluaciones correspondiente a cada trimestre, al recibir los datos del primer semestre se los procesa y se los devuelve con observaciones para que realizar las correcciones necesarias. Cuando se tiene todos los datos de manera correcta, los mismos son volcados en una base de datos consolidada, la cual sirve como fuente de datos para la elaborar el borrador interno “Evolución del plan estratégico del Ministerio de Desarrollo Social de Tucumán – Primer semestre 2018”.

Q	Sec/Subsec	Dir/Subdir	Título	Rotulo	Descripcion	Eje	Indicador planteado	Detalle de avances hasta cierre 1°	Especificaciones	Grado de cumplimiento alcanzado	Grado de cumplimiento proyectado
1	Articulacion Territorial y Desarrollo Local	Politica Alimentaria	OE General	A-0-0	Contribuir con una alimentación adecuada y con la comensalidad familiar en las poblaciones de mayor vulnerabilidad social y riesgo nutricional de la Provincia	CUIDADO	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
1	Articulacion Territorial y Desarrollo Local	Politica Alimentaria	OE Especifico	A-1-0	Facilitar la accesibilidad a los alimentos	CUIDADO	n/a	n/a	n/a	3	4
1	Articulacion Ter	Politica Aliment	Acción Espe	A-1-1	Transferir recursos	CUIDADO	N° de	55%	Se realizaron 6	5	5
1	Articulacion Ter	Politica Aliment	Acción Espe	A-1-2	Sostener la efectiva entrega	CUIDADO	N° total de	50%	1 de 2. La	3	3
1	Articulacion Ter	Politica Aliment	Acción Espe	A-1-3	Garantizar la prestación	CUIDADO	Nº de dias	32%	56 días de clases	5	5
1	Articulacion Ter	Politica Aliment	Acción Espe	A-1-3	Garantizar la prestación	CUIDADO	Nº de dias	41%	72 días de clases		
1	Articulacion Ter	Politica Aliment	Acción Espe	A-1-4	Brindar el alimento	CUIDADO	Nº de	50%	1 entrega de	4	4
1	Articulacion Ter	Politica Aliment	Acción Espe	A-1-5	Incorporar al programa a las	CUIDADO	Cantidad	100%	6 escuelas de	4	4

Grafico 11: Base de datos consolidada del Plan Estratégico

Fuente: MDS

El informe comienza con un resumen del plan estratégico, sus OEG y OEE, la cantidad de AEE que se llevan a cabo, y la cantidad de indicadores que son usados para monitorear las mismas. Se realiza un análisis donde se puede observar los motivos del no cumplimiento de las AEE hasta el primer semestre.

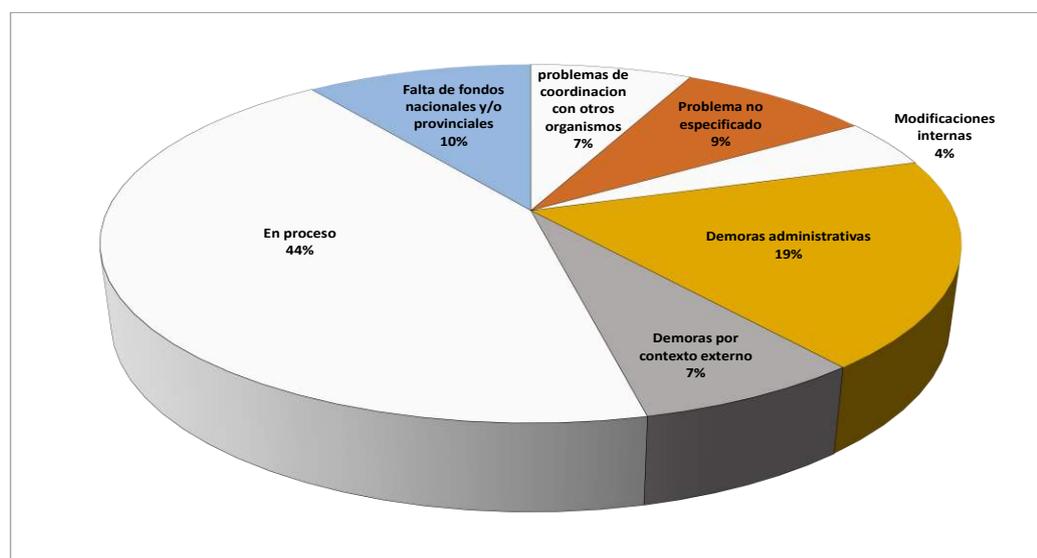


Grafico 12: INDICADORES CON 0% DE CUMPLIMIENTO O NO REALIZADOS: CAUSALES. Primer Semestre 2018.

Fuente: Evolución del Plan Estratégico del MDS. Análisis acumulado primer semestre 2018.

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

A continuación se elabora un resumen de los OEE, con las autoevaluaciones, realizando un promedio simple de cada objetivo, acumulado hasta el periodo y su proyección anual.

Rótulo	Objetivo Estratégico (OE)	Nivel de Cumplimiento promedio logrado de las AE del OE en Primer Semestre 2018
A-1-0	Facilitar la accesibilidad a los alimentos.	4
A-2-0	Promover cambios de hábitos alimentarios y realizar educación alimentaria y de buenas prácticas en manufactura de alimentos.	4
A-3-0	Fomentar acciones de Autoestabilidad Alimentaria.	4
B-4-0	Fortalecer los Dispositivos de Gestión Asociada (DGA) como espacio de participación democrática de la comunidad.	5
B-5-0	Fortalecer a las Áreas Sociales de los Gobiernos locales para su inclusión en Dispositivos de Gestión Asociada.	5
B-6-0	Sensibilizar a las Instituciones y Actores sociales, sobre la problemática del indocumentado, para la detección, derivación y acompañamiento.	2
B-9-0	Acompañar, Asesorar y Sustentar en la gestión del trámite judicial y/o administrativo para la obtención de la Inscripción de Nacimiento.	2
B-10-0	Garantizar el acceso y la atención social e integral de las familias indocumentadas detectadas.	2
B-11-0	Regularizar situaciones especiales de DNI.	3
B-12-0	Reorganizar el funcionamiento interno del circuito administrativo del área de Gestión de DNI (Procesos).	1
C-1-0	Favorecer la detección de las adicciones y el monitoreo del consumo de sustancias psicoactivas.	3
C-2-0	Desarrollar un sistema integral de prevención que contemple acciones de promoción de la salud y prevención del consumo de sustancias psicoactivas dirigidas al ámbito comunitario.	3
C-4-0	Fortalecer la capacitación y Formación de RRHH para el abordaje integral del CPS (Consumo Problemático de Sustancias).	3
C-6-0	Favorecer el desarrollo de investigaciones y el control epidemiológico.	2

Grafico 13: Nivel promedio de cumplimiento de las AE de cada Objetivo Estratégico propuesto – EJE CUIDADO
Fuente: Evolución del Plan Estratégico del MSD. Análisis acumulado primer semestre 2018.

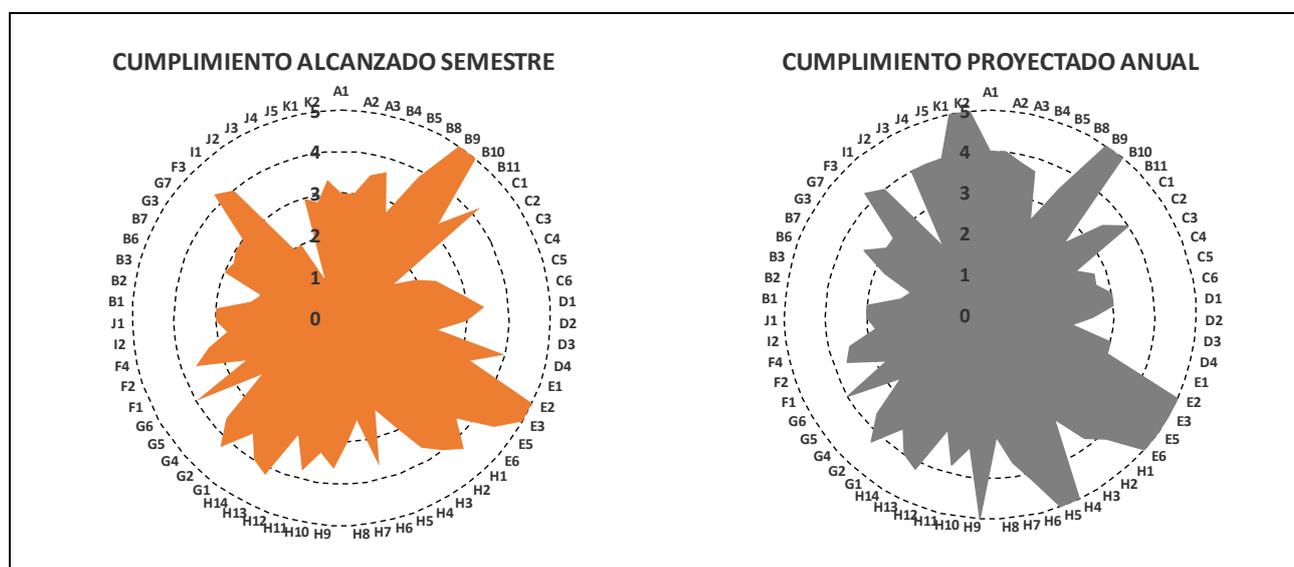


Grafico 14: Nivel promedio de cumplimiento de las AE de cada Objetivo Estratégico propuesto – EJES CUIDADO Y EMPLEABILIDAD
Fuente: Evolución del Plan Estratégico del MSD. Análisis acumulado primer semestre 2018.

Por último, se adjuntan las autoevaluaciones de cada área en base a cada eje. Al final de cada OEE se presenta un gráfico multivariado sobre el avance del mismo.

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

(7) *Acompañar, asesorar y sostener en la gestión del trámite judicial y/o administrativo para la obtención de la inscripción de nacimiento*

Objetivo específico: acompañar, asesorar y sostener en la gestión del trámite judicial y/o administrativo para la obtención de la inscripción de nacimiento.

Cuadro 17: Acompañar, asesorar y sostener en la gestión del trámite judicial y/o administrativo para la obtención de la inscripción de nacimiento

Ratón	Descripción	Indicador	Mejora	Observaciones	Cumplimiento Acumulado Junio	Proyectado anual
B-9-1	Brindar asesoramiento jurídico y Procuración judicial.	Cantidad de trámites judiciales concluidos / Cantidad de legajos judiciales ingresados	28%		2	2
B-9-2	Acompañar en la tramitación de inscripción administrativa ante Defensorías.	Cantidad de trámites administrativos concluidos / Cantidad de legajos administrativos ingresados	19%		1	1
B-9-3	Articular con las instituciones que derivan para la atención, seguimiento y resolución.	Cantidad de situaciones derivadas / Cantidad de legajos ingresados	2%		3	4

Grafico 15: Autoevaluaciones de cada área.

Fuente: Evolución del Plan Estratégico del MDS. Análisis acumulado primer semestre 2018.

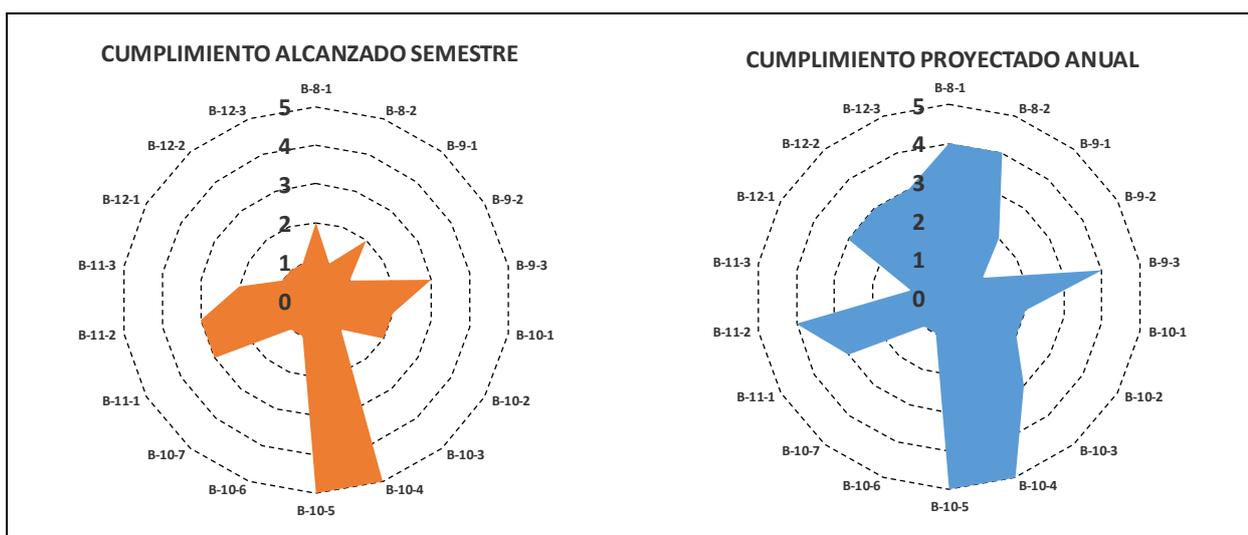


Grafico 16: Grafico multivariado de las autoevaluaciones de cada área.

Fuente: Evolución del Plan Estratégico del MDS. Análisis acumulado primer semestre 2018.

Este informe es entregado al Ministro para su análisis, y en base al mismo poder tomar decisiones. A cada área se le envía el resumen correspondiente a su dirección a fin de retroalimentar su trabajo.

Luego de realizar el informe, se procede a comparar los datos del primer trimestre y lo acumulado hasta el segundo trimestre. Finalizado el mes de marzo, los resultados arrojaron que 121 indicadores presentaron como resultado 0 o 0% (Cuadro 2). Durante los meses de abril, mayo y junio, los distintos departamentos avanzan en sus actividades, y obtienen ayuda para lograr los objetivos según sus necesidades particulares.

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

Secretaría / Subsec	Dirección / Subdirec.	1er T. 2018	2do T 2018
Articulación Territorial y Desarrollo Local	Política Alimentaria	16	5
	Economía Social	3	2
	Art. Territorial	5	3
	Capacitación y OC	1	1
	UGD	1	5
Adicciones	n/a	9	5
Riesgo social	n/a	2	0
De la Mujer	n/a	9	4
n/a	Observatorio	17	6
Sec. De niñez, adolescencia y familia	Adultos mayores	17	12
	Discapacidad	14	8
	Niñez, adolescencia y familia	13	7
	Juventud	0	1
Programas y proyectos	n/a	4	1
MDS	n/a	9	8
TOTAL		120	68

Cuadro 2: No cumplimiento de las AEE del 1er y 2do trimestre.

Fuente: Elaboración propia.

Al finalizar el segundo trimestre, se puede observar que el avance en 62 AEE, es decir se trabaja en el 55% de los indicadores que presentaron resultado 0 o 0% en el primer trimestre. Al analizar estos datos también, se puede observar que se incorporaran nuevos indicadores que aún no cumplen con el avance esperado.

Se puede realizar las siguientes observaciones:

- La dirección de Capacitación y OC no avanza con la elaboración de un informe sobre la situación diagnóstica de las Organizaciones.
- La Secretaría de Riesgo Social avanza con el diseño de un diagrama de procesos para actuar en periodo de emergencia climática y mediante una capacitación logra unificar los criterios de carga para sistematizar la información que se produce en el área.
- La dirección de Juventud no continúa con el proyecto de becas "Otra Chance" porque todavía no se renovó el mismo.
- La Secretaría del MDS no avanza en la mayoría de sus indicadores.

**INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL
LICENCIATURA EN ADMINISTRACION**

También se realizó un análisis de los motivos por los cuales no cumplieron con el grado de avance:

Motivos	1er T. 2018	2do T 2018
N/E	37	5
En proceso	48	31
Falta de fondos Nac /Prov	11	6
Problemas de coord. Con otras áreas	9	3
Modificaciones / Demoras Internas	2	9
Demora Administrativa	8	8
Demora por contexto externo	5	6

Cuadro 3: Motivos del no cumplimiento del 1er y 2do trimestre

Fuente: Elaboración propia

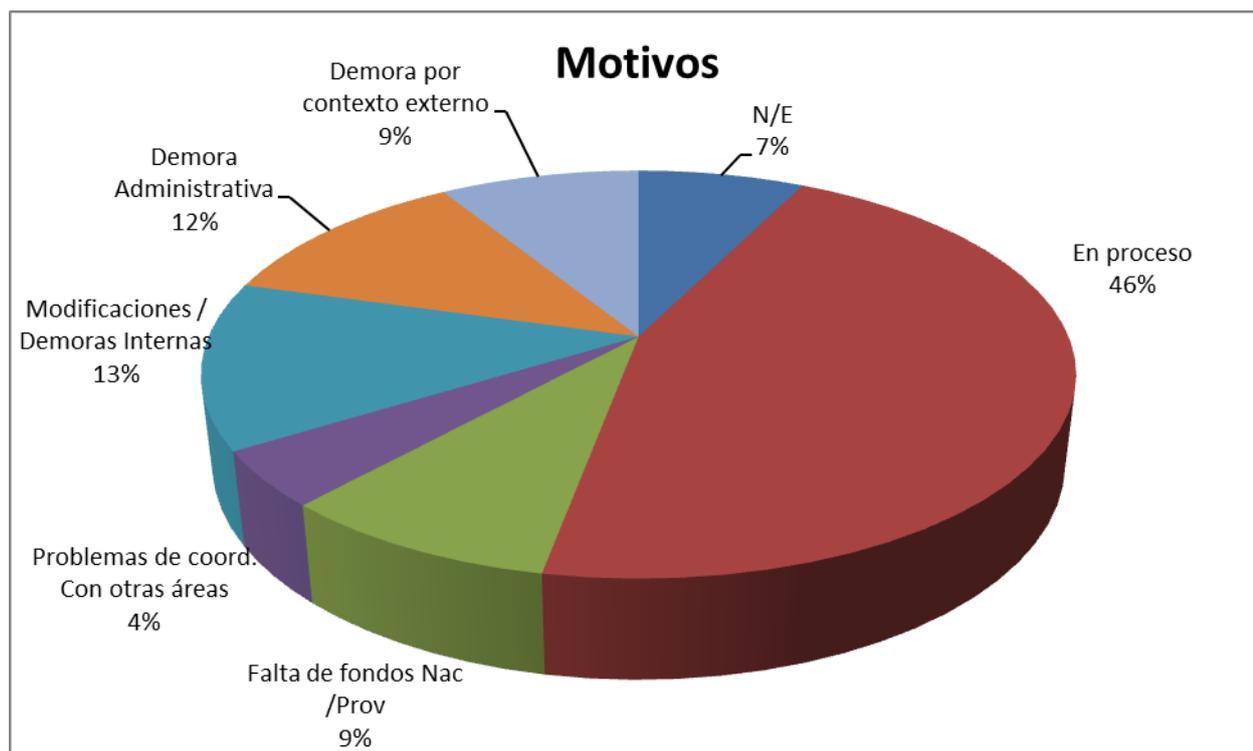


Gráfico 17: Motivos del no cumplimiento de las AEE del 2do trimestre.

Fuente: Elaboración propia.

Cabe destacar que en el segundo corte, se le solicita a las distintas áreas que especificaran los motivos por los cuales no se logró el avance esperado. Es por ello que los indicadores que no presentan datos, disminuyen en un 86%, y dejan como principal motivo de no cumplimiento aquellos que se encuentran en proceso, entre ellos, algunos para realizarse en los próximos trimestres. El segundo motivo se da por demoras administrativas, mientras que la falta de fondos,

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

los problemas de coordinación con otras áreas, las modificaciones internas y las demoras por el contexto externo representan el 30% restante.

Al continuar el análisis de la base de datos, se presenta un problema al tener una gran cantidad de indicadores con los cuales trabajar, por este motivo se propone la creación de indicadores macro, con el uso de números índices, para poder tener una mejor visión y análisis de los datos y a su vez poder brindar una devolución más adecuada para cada área. Esto requiere la lectura de nuevo material, para lo cual se usa el libro “Estadística para la Administración y la Economía” de R. Levin, el mismo brinda información sobre la elaboración y uso de Índices Compuestos en la Administración. Por otro lado también se emplea el libro “Killer Analytics” de M. Graham Brown, el mismo nos da información sobre cómo usar y aplicar indicadores compuestos en la organización.

Para la implementación de los índices, es conveniente la designación de responsables de cada área, esto contribuiría en la recolección de la información de forma más rápida y oportuna. Esto no es posible, ya que los recursos humanos de cada dirección son limitados, por lo que se designa a cada director como contacto para la comunicación de temas relacionados con el plan, y la solicitud de informes del mismo.

Se trabaja, con la base de datos correspondiente al 3er trimestre y se aplica la metodología propuesta, en los 63 objetivos estratégicos específicos. En este análisis, se hace uso de índices imponderados (todos poseen el mismo peso), en los indicadores y AEE de las distintas direcciones.

Q	Sec/Subsec	Dir/Subdir	Título	Rotulo	Descripcion	Eje	Indicador planteado	Tipo de Indicador (ratio;)	Detalle de avances	Grado de cumplimiento	Ponderación indicador	Avances de la AE	Ponderación de la AE	Producto Acumulado	Producto Real	Producto Real Transformado
1	Articulacion Territorial y	Política Alimentaria	OE General	A-0-0	Contribuir con una alimentación	CUIDADO	n/a	n/a	n/a	n/a			n/a	n/a		
1	Articulacion Territorial y Desarrollo	Política Alimentaria	OE Especifico	A-1-0	Facilitar la accesibilidad a los alimentos	CUIDADO	n/a	n/a	n/a	3			n/a	n/a		
1	Articulacion Territorial y Desarrollo Local	Política Alimentaria	Acción Especifica	A-1-1	Transferir recursos financieros para brindar las prestaciones alimentarias de los	CUIDADO	N° de transferencias financieras mensuales realizadas / N° de trasferencias planificadas	ratio	80%	5	1	80%	0.06	0.31	5%	0.25
1	Articulacion Territorial y Desarrollo	Política Alimentaria	Acción Especifica	A-1-2	Sostener la efectiva entrega de mercadería para asegurar el desayuno.	CUIDADO	N° total de entregas realizadas / N° de entregas planificadas	ratio	75%	2	1	75%	0.06	0.13	5%	0.23
1	Articulacion Territorial y Desarrollo	Política Alimentaria	Acción Especifica	A-1-3	Garantizar la prestación alimentaria en las escuelas	CUIDADO	N° de días de clases con prestación tercerizada brindada/N° total de días de clases	ratio	60%	5	0.5					
1	Articulacion Territorial y Desarrollo	Política Alimentaria	Acción Especifica	A-1-3	Garantizar la prestación alimentaria en las escuelas CON	CUIDADO	N° de días de clases con prestación brindada/N° total de días de clases	ratio	69%		0.5	64%	0.06	0.31	4%	0.20

Cuadro 4: Base de datos Indicadores de cumplimiento ponderados – 3er Trimestre.

Fuente: Elaboración propia.

**INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL
LICENCIATURA EN ADMINISTRACION**

Luego de trabajar con la base de datos se obtienen los siguientes resultados:

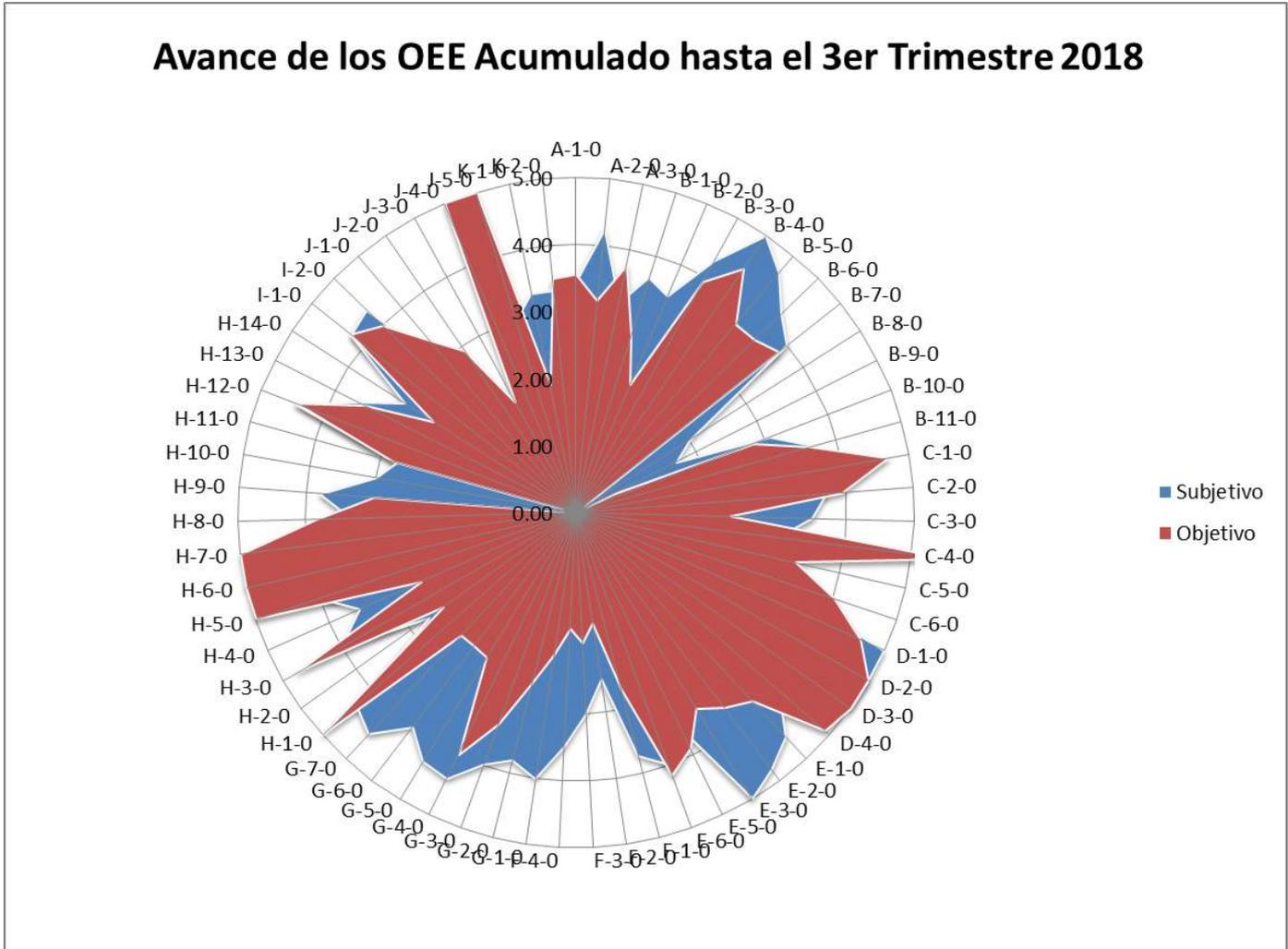


Gráfico 18: Avance de los OEE Acumulado hasta el 3er Trimestre 2018.

Fuente: Elaboración propia.

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

Rotulo	Producto Acumulado	Producto Real Transformado	Diferencia entre lo Real y lo Supuesto	Rotulo	Producto Acumulado	Producto Real Transformado	Diferencia entre lo Real y lo Supuesto
A-1-0	3.45	3.56	⚠️ 0.11	F-4-0	3.50	1.73	❌ -1.77
A-2-0	4.25	3.17	❌ -1.07	G-1-0	4.00	2.15	❌ -1.85
A-3-0	3.20	3.77	⚠️ 0.57	G-2-0	3.80	2.64	❌ -1.17
B-1-0	3.67	2.78	❌ -0.89	G-3-0	4.00	3.36	⚠️ -0.64
B-2-0	3.50	2.07	❌ -1.43	G-4-0	4.40	4.00	⚠️ -0.40
B-3-0	4.28	3.92	⚠️ -0.36	G-5-0	4.33	2.53	❌ -1.81
B-4-0	5.00	4.39	⚠️ -0.61	G-6-0	4.00	2.50	❌ -1.50
B-5-0	4.67	3.67	❌ -1.00	G-7-0	4.50	2.51	❌ -1.99
B-6-0	4.25	3.69	⚠️ -0.56	H-1-0	4.33	5.00	⚠️ 0.67
B-7-0	4.00	3.84	⚠️ -0.16	H-2-0	2.67	2.42	⚠️ -0.25
B-8-0	2.00	0.00	❌ -2.00	H-3-0	4.00	4.75	⚠️ 0.75
B-9-0	1.67	0.61	❌ -1.05	H-4-0	3.50	2.50	❌ -1.00
B-10-0	3.08	2.82	⚠️ -0.26	H-5-0	4.00	5.00	⚠️ 1.00
B-11-0	3.67	3.63	⚠️ -0.03	H-6-0	5.00	5.00	⚠️ 0.00
C-1-0	3.67	4.69	⚠️ 1.02	H-7-0	4.40	5.00	⚠️ 0.60
C-2-0	3.71	3.94	⚠️ 0.23	H-8-0	3.33	3.83	⚠️ 0.50
C-3-0	3.50	2.29	❌ -1.21	H-9-0	3.80	3.00	❌ -0.80
C-4-0	3.00	5.56	✅ 2.56	H-10-0	3.00	0.00	❌ -3.00
C-5-0	3.00	3.33	⚠️ 0.33	H-11-0	2.75	2.81	⚠️ 0.06
C-6-0	3.00	4.02	⚠️ 1.02	H-12-0	4.44	4.44	⚠️ 0.00
D-1-0	5.00	4.63	⚠️ -0.38	H-13-0	3.60	3.50	⚠️ -0.10
D-2-0	5.00	5.00	⚠️ 0.00	H-14-0	3.00	2.50	⚠️ -0.50
D-3-0	5.00	5.00	⚠️ 0.00	I-1-0	4.25	4.25	⚠️ 0.00
D-4-0	4.00	4.92	⚠️ 0.92	I-2-0	4.33	4.00	⚠️ -0.33
E-1-0	4.57	3.83	❌ -0.74	J-1-0	2.67	3.33	⚠️ 0.67
E-2-0	4.80	3.64	❌ -1.16	J-2-0	2.00	2.92	⚠️ 0.92
E-3-0	5.00	3.42	❌ -1.58	J-3-0	2.00	1.88	⚠️ -0.13
E-5-0	3.55	3.89	⚠️ 0.34	J-4-0	1.00	5.00	✅ 4.00
E-6-0	4.00	4.16	⚠️ 0.16	J-5-0	3.00	5.00	✅ 2.00
F-1-0	3.73	2.71	❌ -1.02	K-1-0	3.33	1.94	❌ -1.40
F-2-0	2.50	1.67	❌ -0.83	K-2-0	3.33	3.50	⚠️ 0.17

Cuadro 6: Ponderación de los resultados de las AEE acumuladas hasta el 3er Trimestre 2018.

Fuente: Elaboración Propia.

Este análisis permite comparar el avance supuesto por las áreas en las autoevaluaciones, un análisis subjetivo, contra el avance real que tienen los indicadores. En el gráfico 18 se puede observar cual es el avance subjetivo de los OEE (área azul) que tiene el plan operativo hasta el 3er trimestre. En contraste se puede divisar el avance objetivo de los OEE (área roja) que tiene el plan, basado en los datos reales de los indicadores.

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

Al ver esta comparación, se puede obtener cual es la brecha existente entre los datos analizados. El cuadro 5, en su tercera columna, se puede observar la diferencia entre lo real y lo supuesto. Se aplica la herramienta de semaforización para poder distinguir cuales son aquellos objetivos que difieren en mayor medida de los datos reales. Esta herramienta permite distinguir 3 acciones a realizar:



Corregir: Objetivos que se encuentran muy lejos de los valores reales y necesitan atención urgente.



Revisar: Objetivos que poseen una diferencia aceptable pero es necesario tener un seguimiento.



Mantener: Objetivos que se encuentran dentro de los parámetros aceptables.

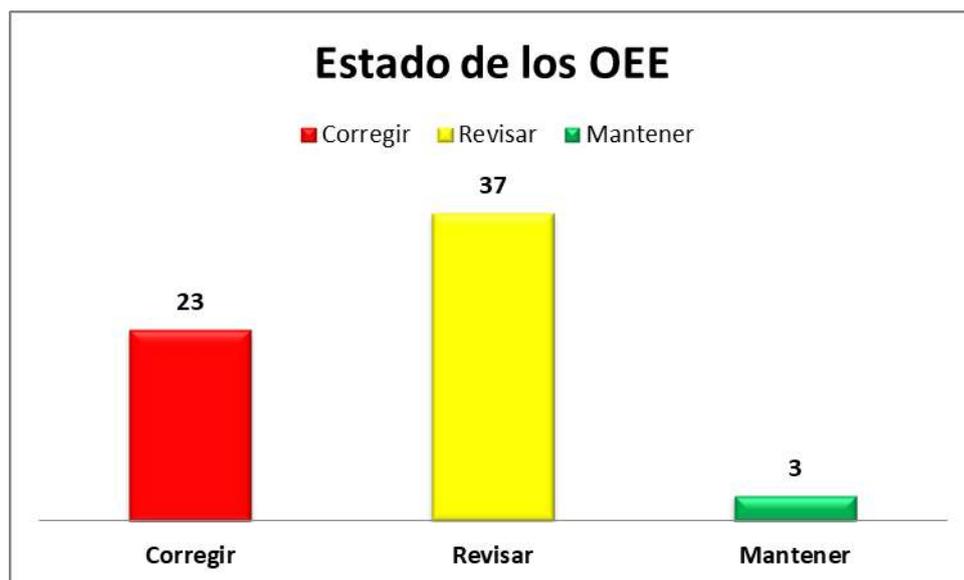


Gráfico 19: Estado de los Objetivos Estratégicos Específicos

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar en el gráfico 19, son 23 los objetivos que se deben corregir y trabajar en ellos, y tan solo 3 aquellos que se encuentran dentro de los parámetros esperados. Este análisis sirve para brindar a cada área un informe de retroalimentación que ayude a guiarlos en el cumplimiento de los objetivos que no se están logrando de manera adecuada, y puedan tomar acciones correctivas para el logro de los mismos.

De la misma forma, se usan los índices imponderados para crear 11 indicadores macro correspondientes a cada OEG, y de esta forma poder ver cuál es el avance real y supuesto del Plan Operativo 2018 hasta el 3er trimestre, y cuales son aquellos objetivos que no se están logrando.

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

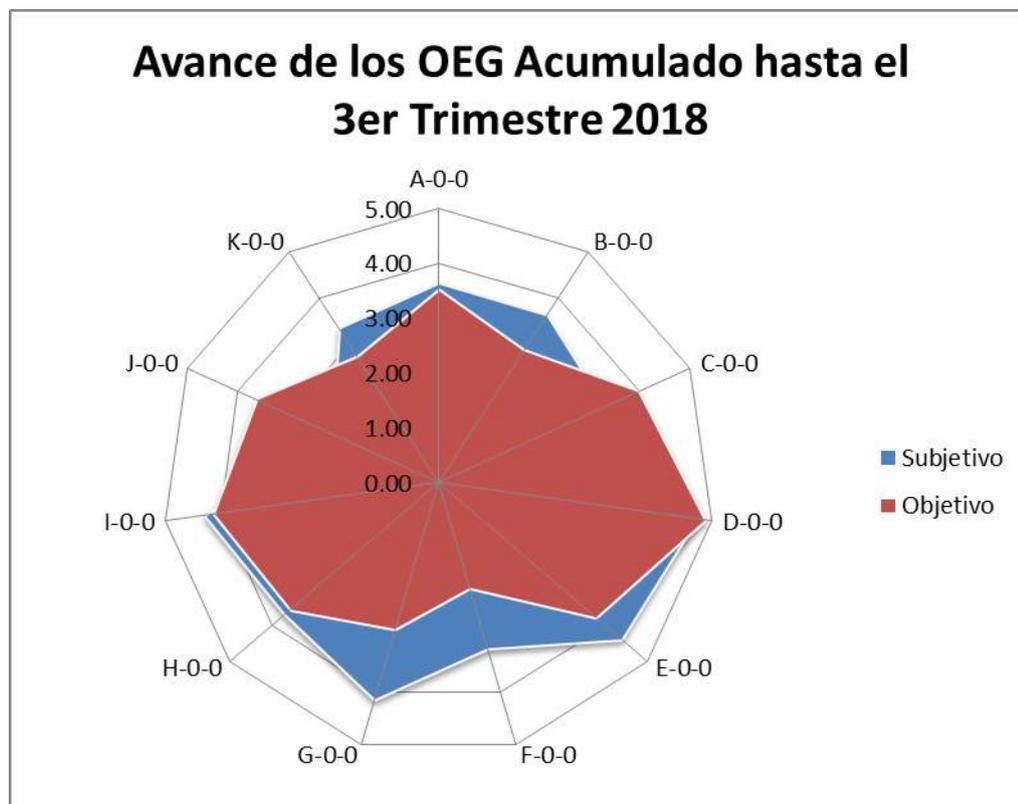


Gráfico 20: Avance de los OEG acumulados hasta el 3er trimestre del 2018

Fuente: Elaboración propia.

Rotulo	Producto Acumulado	Producto Real Transformado	Diferencia entre lo Real y lo Supuesto
A-0-0	3.63	3.50	⚠️ -0.13
B-0-0	3.62	2.86	❌ -0.76
C-0-0	3.31	3.97	✅ 0.66
D-0-0	4.75	4.89	⚠️ 0.14
E-0-0	4.39	3.79	❌ -0.60
F-0-0	3.18	2.01	❌ -1.17
G-0-0	4.15	2.81	❌ -1.34
H-0-0	3.70	3.55	⚠️ -0.15
I-0-0	4.29	4.13	⚠️ -0.17
J-0-0	2.13	3.63	✅ 1.49
K-0-0	3.33	2.72	❌ -0.61

Cuadro 7: Ponderación de los resultados de los OEE acumuladas hasta el 3er Trimestre 2018.

Fuente: Elaboración propia

**INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL
 LICENCIATURA EN ADMINISTRACION**

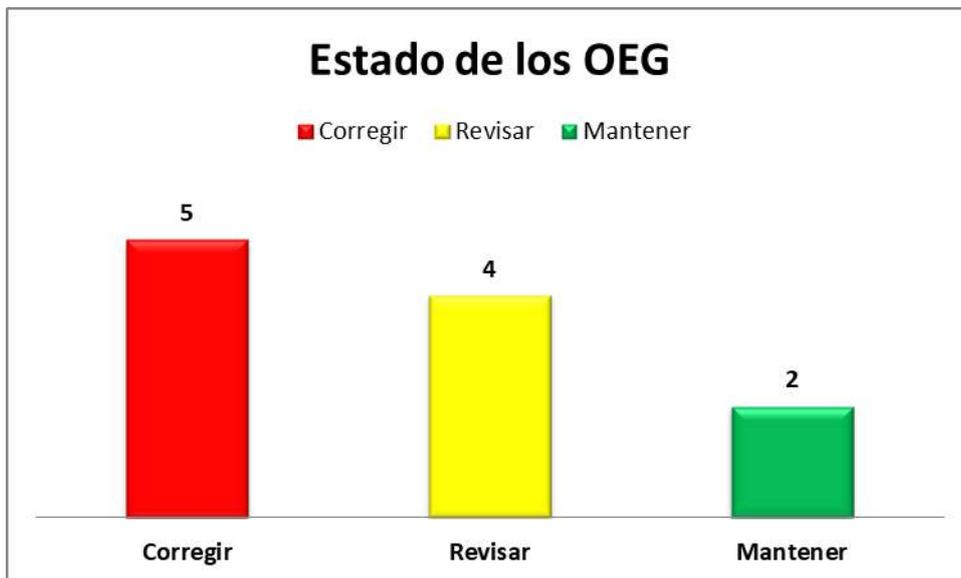


Gráfico 22: Estado de los Objetivos Estratégicos Específicos
 Fuente: Elaboración propia

Este análisis nos permite ver que tan solo 2 de los objetivos estratégicos generales del plan se están cumpliendo correctamente, y a partir del mismo se puede elaborar un informe para que las áreas tomen las acciones correctivas necesarias para poder cumplir los objetivos al finalizar el último trimestre del plan.

Al ser el MDS una organización sumamente extensa, se opta por el uso de un caso testigo para implementar una prueba piloto, en la cual el área pondere los indicadores y las acciones específicas en base a su importancia. Esta metodología es propuesta para aplicarse en todas las áreas en el plan operativo 2019. La dirección elegida fue la de Políticas Alimentarias, ya que es una de los departamentos que posee mayor cantidad de indicadores, y los que mejor entienden el uso y ejecución de los mismos.

Se realiza una reunión con la directora de Políticas Alimentarias, en la misma se presenta la nueva metodología y su fin. Se solicita que den una ponderación a cada Indicador de las AEE y a su vez a cada AEE con respecto a sus OEE. La dirección se encuentra trabajando en esta ponderación con las distintas áreas que la integran. Esta metodología de índices ponderados será presentada y trabajada con las distintas direcciones en una capacitación que se llevará a cabo en conjunto con la Dirección de Capital Humano el 5 de Diciembre del 2018, en la misma se hablara sobre la importancia y el uso del plan estratégico. Se realizara un taller en donde se trabajará con los representantes y las AEE de cada área.

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

Metodología para trabajar en el taller:

- Explicar a las distintas áreas el fin y uso de los indicadores, como también el de la autoevaluación.
- Presentación de la prueba piloto: Explicar cómo se trabajó con los índices ponderados, el significado de los gráficos y el fin de los mismos.
- Proponer la reducción de la cantidad de indicadores (quitar los que se considere innecesarios).
- Presentar las sugerencias a cada área para la mejora en los indicadores.
- Reformulación de los indicadores planteados.
- Determinar el grado de avance de cada acción para el Plan Operativo 2019.

El objetivo de este taller es mejorar la definición de las AEE y de los indicadores propuestos para el Plan Operativo 2019. Poder ponderar cada índice y AEE, como también limpiar la base de datos, para evitar la “trampa de la medición” y poder tener información oportuna y correcta sobre el desempeño de cada área.

CONCLUSIONES

Con la implementación de las herramientas antes mencionadas, se puede tener un control más riguroso sobre la ejecución del plan, y una mejor visión sobre su avance. Esto permite realizar las correcciones necesarias de forma oportuna, es decir a medida que se obtiene la información en cada corte, también contribuye a mejorar el desempeño de las áreas, vinculando las mismas en base a sus actividades y necesidades.

En base a los datos obtenidos durante los primeros tres trimestres del año, se observa una evolución positiva del plan operativo en la mayoría de sus acciones. También, se destaca una clara diferencia entre el avance supuesto por las áreas y su avance real basado en los indicadores de gestión, esta información sirve como alerta para realizar las correcciones necesarias antes de finalizar el último trimestre del plan.

Se trabaja con todos los departamentos, para la implementación de índices ponderados en la planificación operativa 2019, el uso de esta herramienta permite tener una visión más real de los datos y lograr el objetivo de una mejor ejecución del plan.

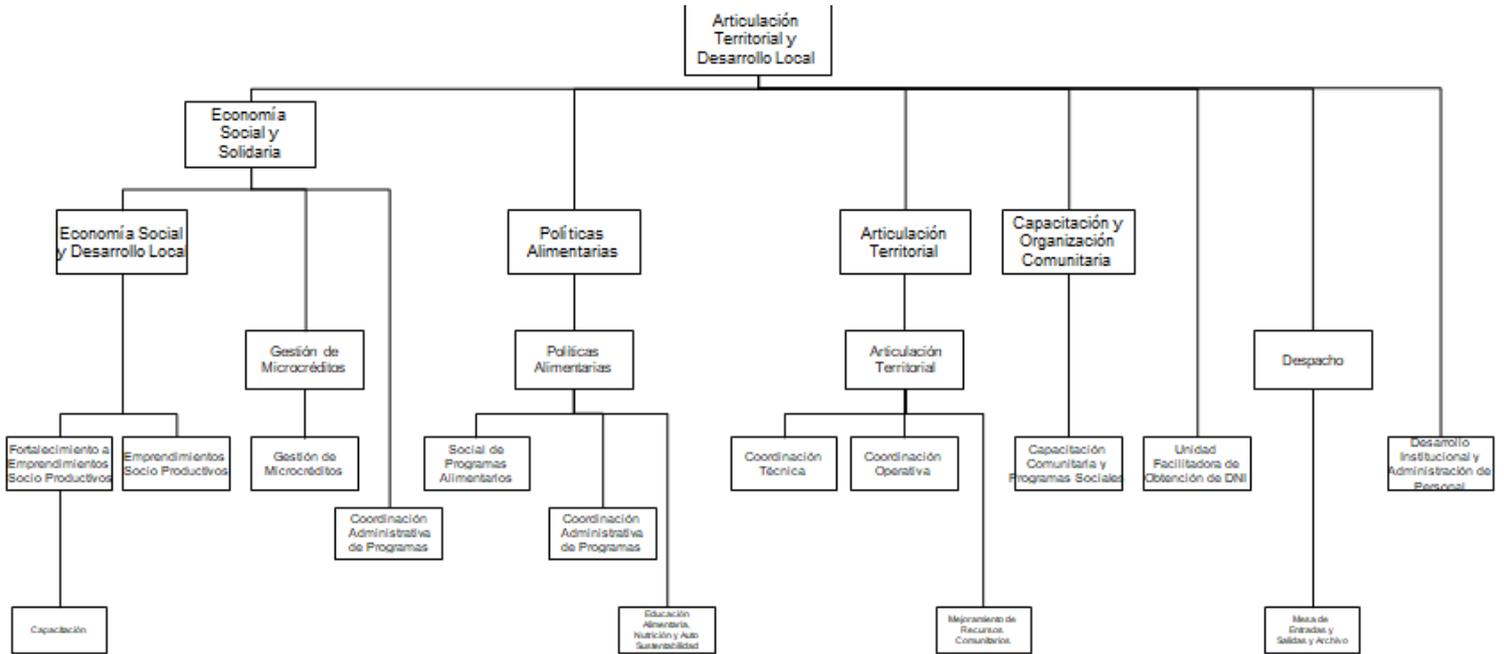
INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

ANEXO

Anexo I: Organigrama MDS

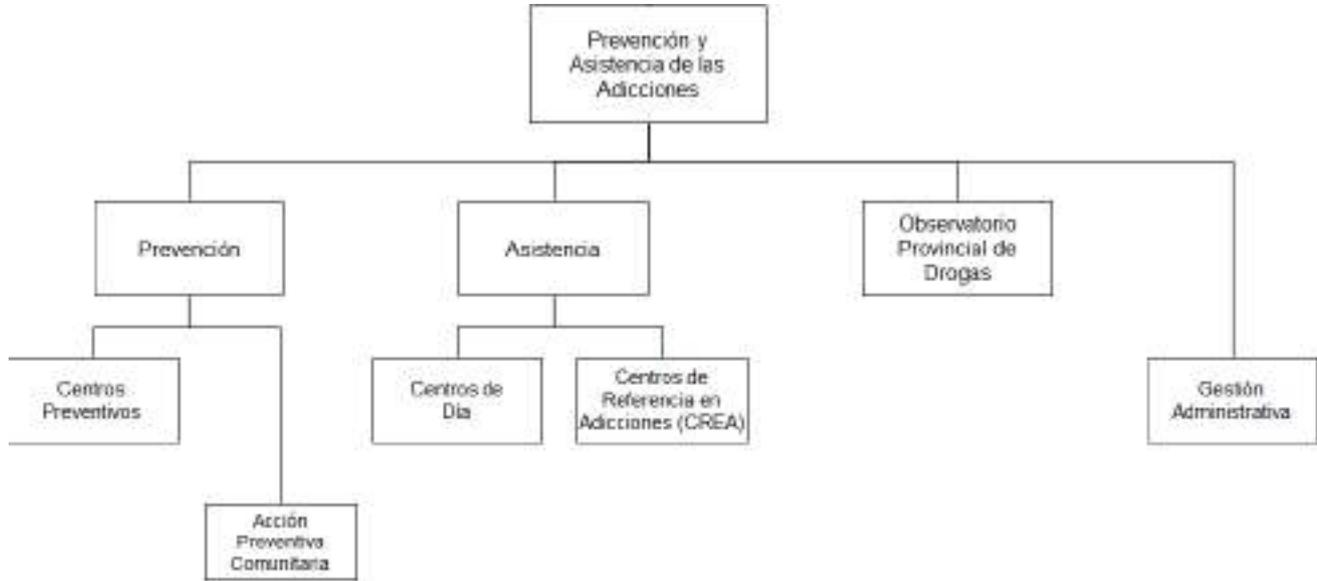


Anexo II: Articulación Territorial y Desarrollo Local

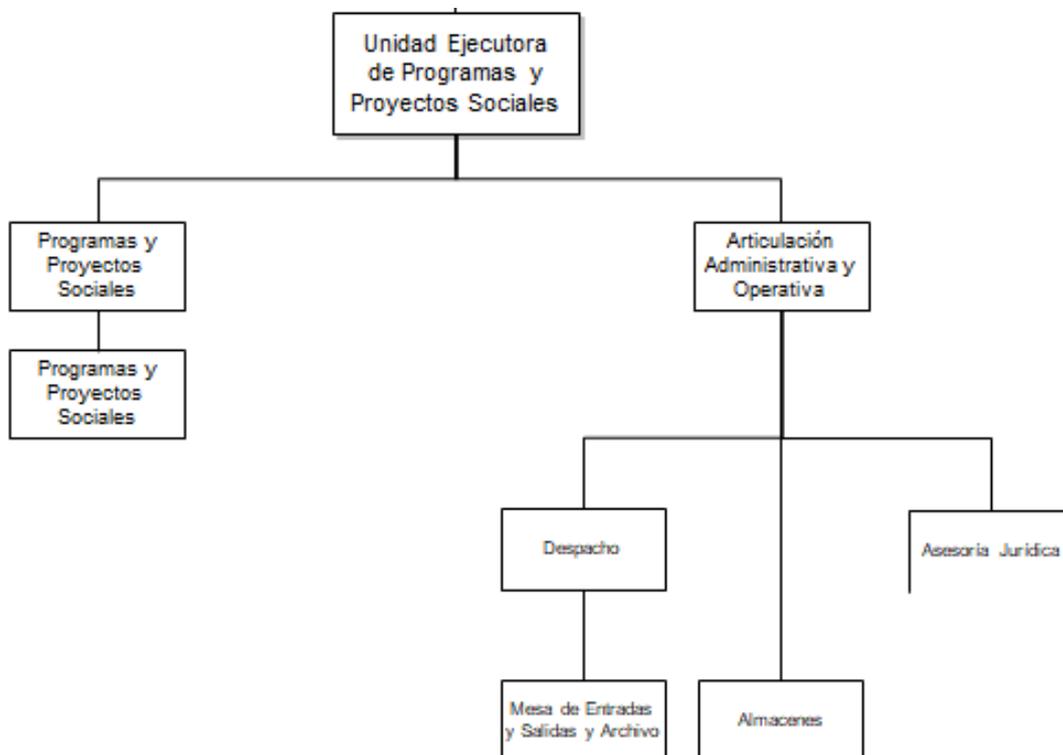


**INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL
LICENCIATURA EN ADMINISTRACION**

Anexo III: Prevención y Asistencia de las Adicciones

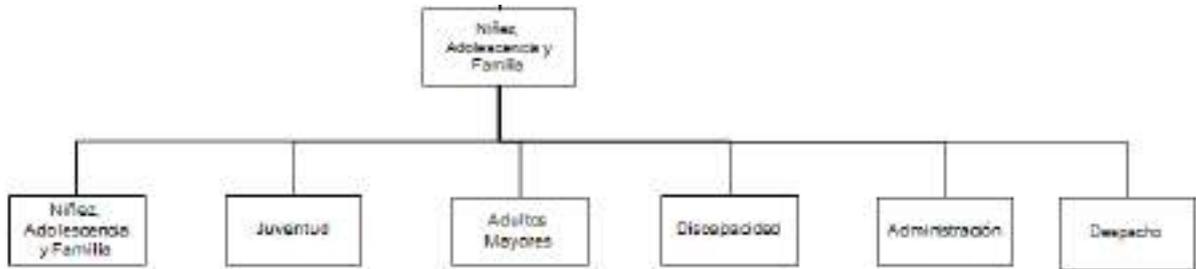


Anexo IV: Unidad Ejecutora de Programas y Proyectos Sociales

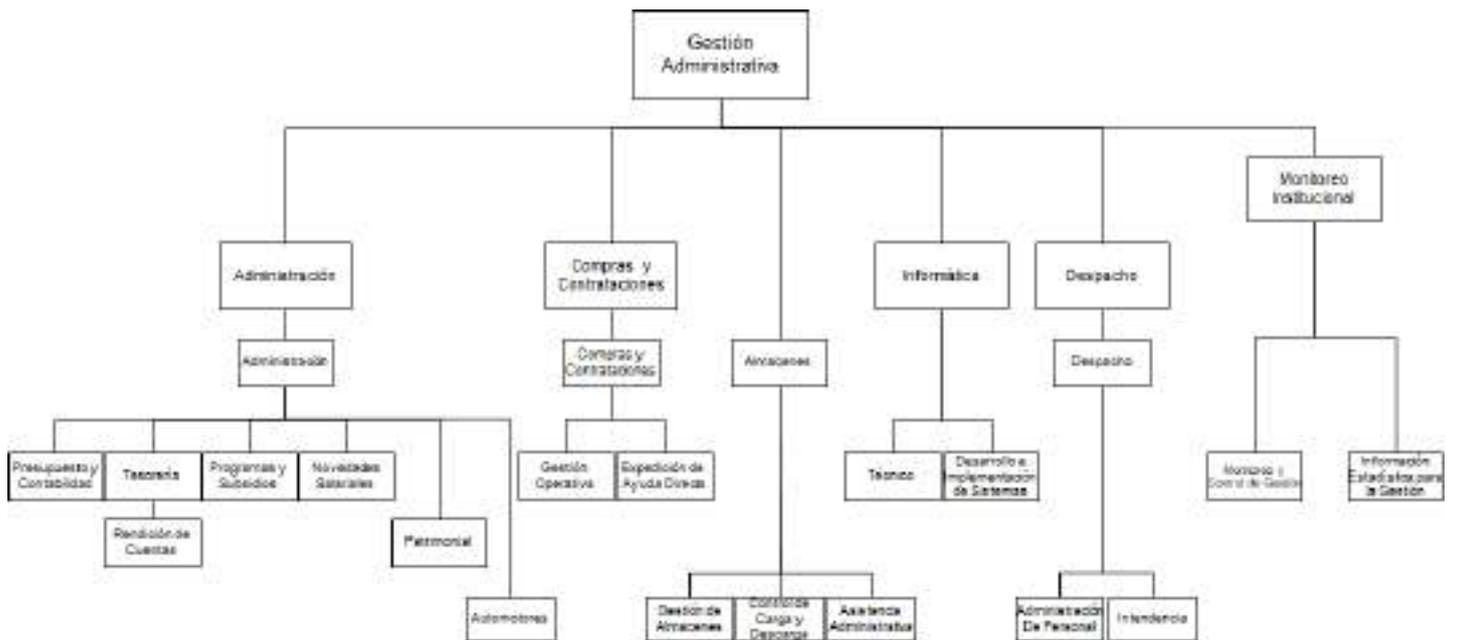


**INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL
LICENCIATURA EN ADMINISTRACION**

Anexo V: Niñez, Adolescencia y Familia



Anexo VI: Gestión Administrativa



INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

BIBLIOGRAFÍA

- ❖ **Plan Estratégico del Ministerio de Desarrollo Social de Tucumán 2016 – 2020.**
- ❖ **Gestión de procesos.** Desde la mejora hasta el rediseño. Autor: Juan Bravo Carrasco. Editorial: Evolución S.A. Año: 2009.
- ❖ **El Cuadro de Mando Integral,** 2da Edición. Autores: Robert S. Kaplan y David P. Norton. Editorial: Gestión 2000. Año: 2002.
- ❖ **Killer Analytics.** Autor: Mark Graham Brown. Editorial: Wiley and SAS Business Series. Año: 2013

Libros digitales:

- ❖ **Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público.** Autor: Dra. Marianela Armijo, Área de Políticas Presupuestarias y Gestión Pública. Año: 2009. Disponible:

<https://drive.google.com/file/d/1mGXc3BlS94sveuoShBrDRxzoBUEWSAEO/view?usp=sharing>

- ❖ **Four Steps to High-Impact Strategic Planning in Government.** The Boston Consulting Group. Año: 2018

**INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL
LICENCIATURA EN ADMINISTRACION**

Reunión de Discusión de Práctica Profesional:



Charla: Indicadores de Gestión en el Sector Público y Privado

CHARLA EN EL MARCO DE CONTROL DE GESTIÓN

INDICADORES DE GESTIÓN EN EL SECTOR PÚBLICO Y PRIVADO

LA **CÁTEDRA CONTABILIDAD GERENCIAL y CONTROL DE GESTIÓN** - INVITA A DOCENTES, ESTUDIANTES, EGRESADOS E INTERESADOS A FORMAR PARTE DE ESTE ESPACIO DE APRENDIZAJE Y FORMACION PROFESIONAL.

DISERTANTES:

- LUANA ALÍAS
- IGNACIO SCHUTTEMBERGER

FECHA Y HORARIO
MIÉRCOLES 24 DE OCTUBRE
17 :00 a 18:00 HS.

ESPACIO FISICO:
AULA 11 - FACE - UNT






INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION



Universidad Nacional de Tucumán
"100 años iluminando el pasado, 100 años proyectando el futuro"
Facultad de Ciencias Económicas
Instituto de Administración
Control de Gestión



Por la presente se hace constar que **Luana Evangelina Alias**, DNI: 39.972.391 participó como disertante en la charla "Indicadores de Gestión en el ámbito público y privado", el día miércoles 24 de octubre de 2018, durante el dictado de la asignatura Control de Gestión y en el marco de las actividades del Instituto de Administración de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Tucumán.

Lic. Marcelo Enrique Medina Galván

Profesor Titular Regular de la Cátedra Control de Gestión

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

IV Muestra Académica de Trabajos de la Licenciatura en Administración:

IV Muestra Académica de Trabajos de Investigación de la Licenciatura en Administración

EXPOSICIÓN DE TRABAJOS
JUEVES 15 DE NOVIEMBRE
Aula 1 y 2 – 16:00 a 21:00 hs.

EXHIBICIÓN DE POSTERS
Lunes 12/11/2018 al Viernes 16/11/2018

Presentaciones de Trabajos de:

- CONTROL DE GESTIÓN
- SISTEMAS DE INFORMACIÓN II
- ANALISIS Y DISEÑO DE SISTEMAS
- PRÁCTICA PROFESIONAL LA

Informes y Contacto
jornadasdeinvestigacion@face.unt.edu.ar

70
70 años de la Facultad de Ciencias Económicas
1948 | 2018 | 2022

INSTITUTO DE ADMINISTRACIÓN
Facultad de Ciencias Económicas | UNT

UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUCUMÁN

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

Diapositivas Muestra Academica:

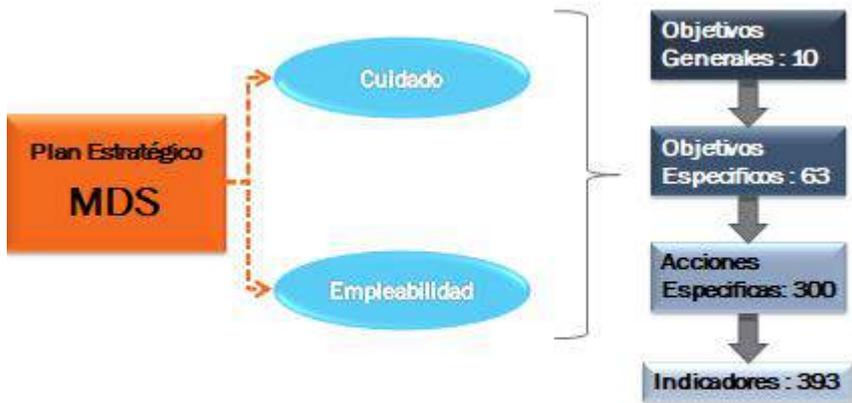
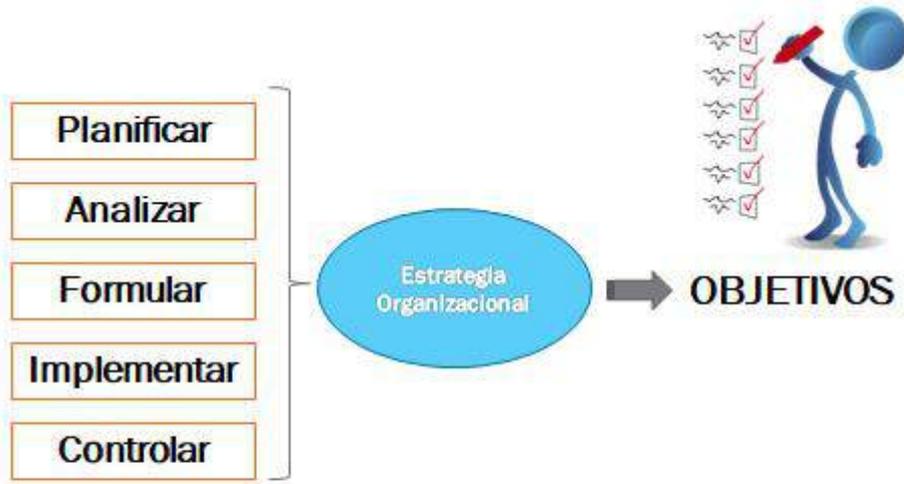


CONTENIDOS:

- INTRODUCCION
- PROBLEMA DE INVESTIGACION
- OBJETIVOS DE INVESTIGACION
- MARCO TEORICO
- METODOLOGIA DE INVESTIGACION
- RESULTADOS
- BIBLIOGRAFIA



**INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL
 LICENCIATURA EN ADMINISTRACION**



INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

INDICADORES Y DATOS



- Ratio** → $\frac{\text{Cantidad de talleres realizados}}{\text{Cantidad de talleres planificados}} \times 100$
- De cumplimiento** → Brindar financiamiento a los emprendimientos productivos en sus diferentes líneas

Auto evaluación <small>Calificación del 5 al 1 lo otorgado en los primeros 3 meses</small>	5	Altamente satisfactorio
	4	Muy Satisfactorio
	3	Satisfactorio
	2	Insatisfactorio
	1	Altamente insatisfactorio

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN



INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION



OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN



Objetivo General: Proponer una metodología que ayude y permita a las distintas áreas cumplir con los objetivos del plan.

Objetivos Específicos:

- Implementar los conceptos teóricos aprendidos
- Identificar los motivos del no cumplimiento
- Apoyar al logro de los OG
- Brindar una devolución a cada área, sobre su desempeño en el periodo.



MARCO TEÓRICO

«La Planeación Estratégica un proceso gerencial de desarrollar y mantener una dirección estratégica que pueda alinear las metas y los recursos de la organización.»
P. Koller

**Procesos
Administrativos**



- Poseen 4 elementos: Planificar, Organizar, Dirigir y Controlar
- Usan procesos de avances para ayudar a las personas a controlar su trabajo



- Expresión cuantitativa del comportamiento y desempeño de un proceso.
- Puede señalar una desviación sobre la cual se deben tomar acciones

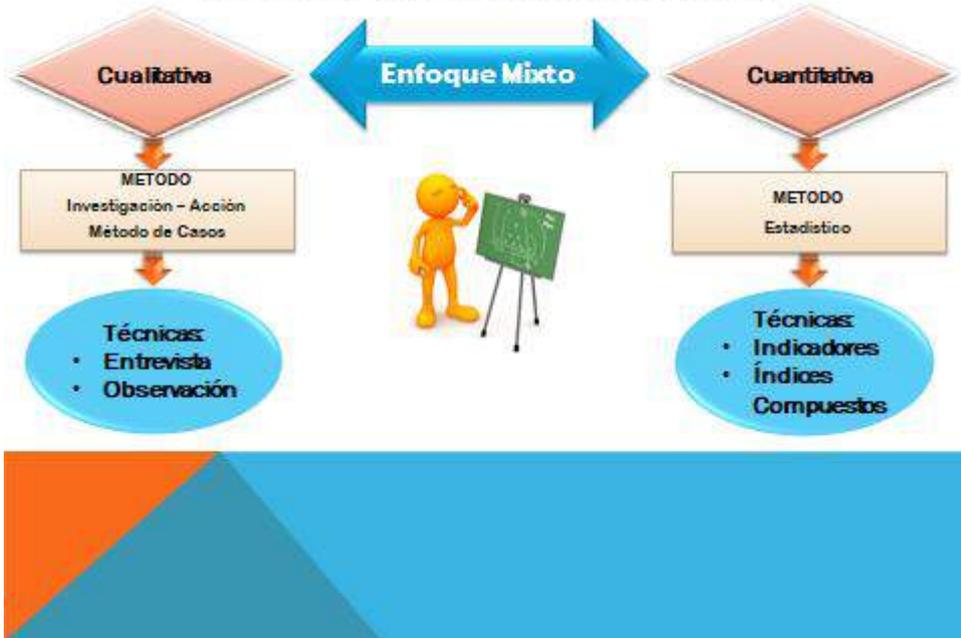


**Indicadores de
Gestión**



**INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL
 LICENCIATURA EN ADMINISTRACION**

METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN



RESULTADOS



**INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL
LICENCIATURA EN ADMINISTRACION**

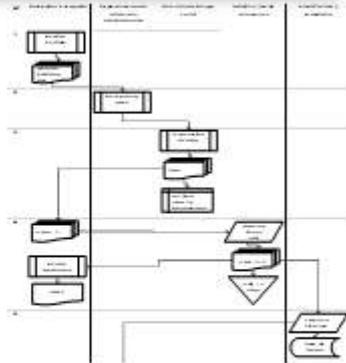
**Subsecretaría de
Atención a Familias
en Riesgo Social**



- ✓ Diagramación de procesos:
 - Solicitud de un bien o servicio
 - Servicio de Sepelio
 - Stock para emergencia climática
- ✓ Capacitación
- ✓ Sistematización de la información

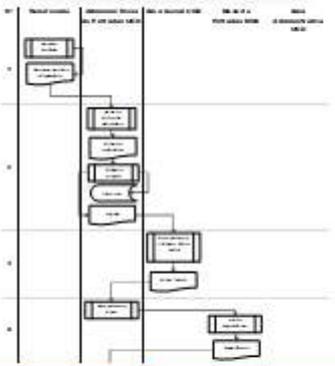


**Subsecretaría de Atención a Familias en
Riesgo Social**

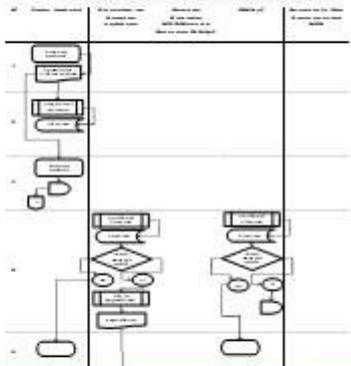


INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

Unidad de Gestión de DNI



Justicia



Secretaría o Subsecretaría	Rotulo de cada OEG OEE y AE	Descripción del OEG y OEE		Eje trabajado	Avance de la acción	Grado de cumplimiento de la AE trimestral y anual					
Q	Ser/Subdir	Título	Rotulo	Descripción	Eje	Indicador planteado	Detalle de	Especificaciones	Grado de cumplimiento	Grado de cumplimiento	
1	Articulación Territorial y Desarrollo Local	Política Alimentaria	OEG General	A-0-0	Contribuir con una alimentación adecuada y con la comercialidad familiar en las poblaciones de mayor vulnerabilidad social y riesgo nutricional de la Provincia	CUIDADO	n/a	n/a/n/a	n/a	n/a	
1	Articulación Territorial y Desarrollo Local	Política Alimentaria	OEG Especifica	A-1-0	Facilitar la accesibilidad a los alimentos	CUIDADO	n/a	n/a	3	4	
1	Articulación Territorial y Desarrollo Local	Política Alimentaria	Acción Especifica	A-1-1	Transferir recursos económicos para brindar las prestaciones alimentarias de los Conedores Ejecutores en sus diferentes localidades	CUIDADO	N° de transferencias financieras mensuales realizadas / N° de transferencias planificadas	55%	Se realizaron 6 transferencias correspondientes al periodo lectivo 2018. 2 transferencias correspondientes al Programa de Conedores Ejecutores	5	5
1	Articulación Territorial y Desarrollo Local	Política Alimentaria	Acción Especifica	A-1-2	Sostener la efectiva entrega de mercadería para asegurar el desayuno en los Conedores Ejecutores	CUIDADO	N° total de entregas realizadas / N° de entregas planificadas	50%	Se realizó la primera entrega de leche en su totalidad y la segunda entrega se está realizando de manera parcial. No se entregó leche (debido a problemas de transporte)	3	3
1	Articulación Territorial y Desarrollo Local	Política Alimentaria	Acción Especifica	A-1-3	Garantizar la prestación de servicios de apoyo	CUIDADO	N° de días de clases con 100%	56 días de clases con 100%	Se realizaron 56 días de clases con 100% de asistencia	5	5
1	Articulación Territorial y Desarrollo Local	Política Alimentaria	Acción Especifica	A-1-3	Garantizar la prestación de servicios de apoyo	CUIDADO	N° de días de clases con 40%	172 días de clases con 40%	Se realizaron 172 días de clases con 40% de asistencia	3	3

Dirección

Descripción de la AE

Indicador para la AE

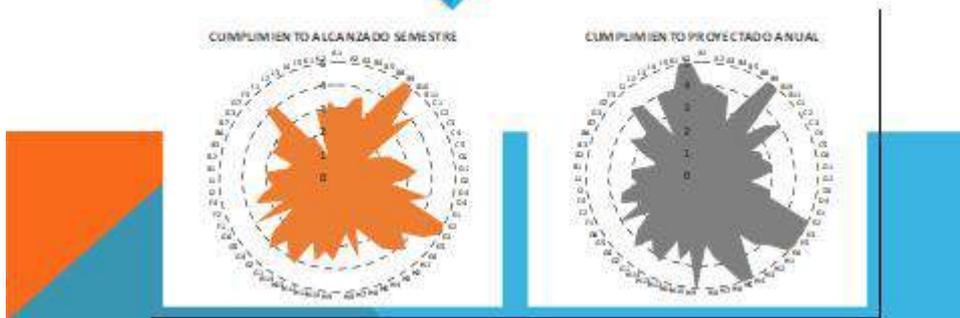
Detalle de lo trabajado

Base de Datos

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

Resultado	Objetivo Estratégico (OE)	Nivel de Cumplimiento proyectado (logrado de los OE del OE en Primer Semestre 2018)
A-1-0	Facilitar la accesibilidad a los alimentos.	4
A-2-0	Promover cambios de hábitos alimentarios y realizar educación alimentaria a los usuarios de la industria de alimentos.	4
A-3-0	Fomentar acciones de Sostenibilidad Alimentaria .	4
B-4-0	Fortalecer los Comités de Gestión Asesora (CGA) como espacios de participación descentralizada de la comunidad.	5
B-5-0	Fortalecer a los Áreas Técnicas de los Sistemas Locales para su inclusión en Equipos de Gestión Asesora .	5
B-6-0	Sensibilizar a las Instituciones y Actores sectoriales sobre la planificación del autocuidado , para la identificación, derivación y seguimiento .	7
B-9-0	Asesorar, Asesorar y Sensibilizar en la gestión del sistema local y administración para la obtención de la inscripción de los Centros de Nutrición .	2
B-10-0	Realizar el análisis de situación social e integración de los factores socioeconómicos determinantes.	2
B-11-0	Regular los alimentos especiales de OMS .	2
B-12-0	Regular el funcionamiento interno del centro de nutrición desde la Gestión de los Procesos .	2
C-1-0	Fomentar la detección de los problemas y el monitoreo del consumo de unidades prescrites .	3
C-2-0	Desarrollar un sistema integral de prevención que contenga acciones de promoción de la salud y prevención del consumo de unidades prescrites dirigidos al ámbito comunitario .	3
C-3-0	Fortalecer la capacitación y formación de líderes para el abastecimiento del CPN al comité Presbiterial de beneficiarios .	3
C-4-0	Generar un Asesorio de Investigaciones y un control epidemiológico .	3

Evolución del Plan Estratégico



Análisis de la Evolución

Secretaría/ Subsección	Dirección/ Subdirección	1er T. 2018	2do T 2018
Articulación Territorial y Desempeño	Política Alimentaria	16	5
	Economía Social	3	2
	AE, Territorial	5	3
	Capacitación y OC	1	1
	UGD	1	5
Adicciones	n/a	9	5
Enfermedad	n/a	2	0
De la Mujer	n/a	9	4
n/a	Obesidad	17	6
	Adulteraciones	17	12
	Discapacidad	14	8
Sec. de niños, adolescentes y familia	Niños, adolescentes y familia	15	7
	Asistencia	0	1
Programa y proyectos	n/a	4	1
MCS	n/a	9	8
TOTAL		110	68

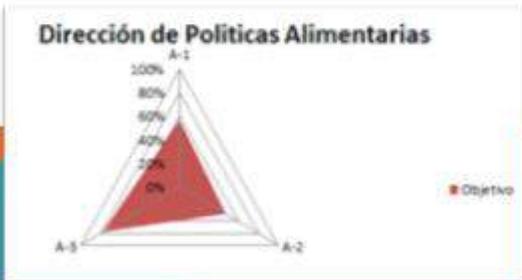
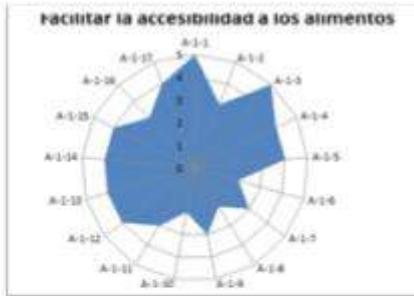
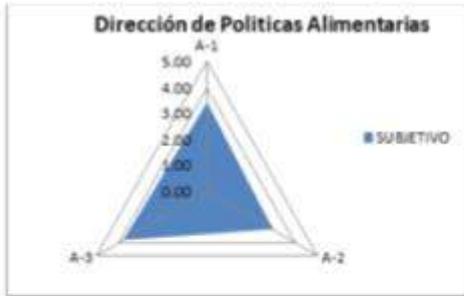
Motivos	1er T. 2018	2do T 2018
N/E	37	5
En proceso	48	31
Falta de fondos Nac./Prov.	11	6
Problemas de coord. Con otras áreas	9	3
Modificaciones/ Demoras internas	2	9
Demora Administrativa	8	8
Demora por contacto externo	5	6
OTROS		
Demoras en el presupuesto	2	8
Demoras en el presupuesto	8	8
Demoras en el presupuesto	1	6



INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

Rótulo	Descripción	Eje	Indicador planteado	Tipo de Indicador	Detalle de avances hasta	Grado de cumplimiento	Grado de cumplimiento	Ponderación Indicador	Avances de la AE	Ponderación de la AE	Producto Acumulado	Producto Anual	Producto Real
A-0-0	Contribuir	CIUDADANO	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a				n/a	n/a	n/a
A-1-0	Facilitar la	CIUDADANO	n/a	n/a	n/a	3	4				n/a	n/a	n/a
A-1-1	Transferir	CIUDADANO	Nº de transferencia	25%		5	5	1.00	55%	0.06	0.29	0.29	3%
A-1-2	Sostener la	CIUDADANO	Nº total de entrega	50%		3	3	1.00	50%	0.06	0.18	0.18	3%
A-1-3	Garantizar	CIUDADANO	Nº de días de entrega	32%		5	5	0.50	37%	0.06	0.26	0.29	2%
A-1-3	Garantizar	CIUDADANO	Nº de días de entrega	41%				0.50					
A-1-4	Brindar el	CIUDADANO	Nº de entrega	50%		4	4	1.00	50%	0.06	0.24	0.24	3%
A-1-5	incorporar	CIUDADANO	Cantidad de entrega	100%		4	4	0.33					
A-1-5	incorporar	CIUDADANO	Cantidad de entrega	100%				0.33	79%	0.06	0.25	0.25	5%
A-1-5	incorporar	CIUDADANO	Cantidad de entrega	98%				0.33					
A-1-6	Adecuar la	CIUDADANO	Cantidad de entrega	73%		2	2	0.50	11%	0.06	0.12	0.12	1%
A-1-6	Adecuar la	CIUDADANO	Cantidad de entrega	7%				0.50					
A-1-7	Realizar	CIUDADANO	Nº de entrega	7%		3	1	1.00	0%	0.06	0.18	0.06	0%
A-1-8	Realizar	CIUDADANO	Nº de entrega	40%		2	2	1.00	40%	0.06	0.12	0.12	2%
A-1-9	Realizar	CIUDADANO	Nº de entrega	33%		3	3	0.50					
A-1-9	Realizar	CIUDADANO	Nº de entrega	50%				0.50	47%	0.06	0.15	0.15	3%
A-1-10	Entregar	CIUDADANO	Nº de entrega	33%		2	2	1.00	33%	0.06	0.12	0.12	2%
A-1-11	Transferir	CIUDADANO	Nº de transferencia	50%		3	4	1.00	50%	0.06	0.18	0.24	3%
A-1-12	Acompañar	CIUDADANO	Totalidad de entrega	100%		4	4	0.17					
A-1-12	Acompañar	CIUDADANO	Totalidad de entrega	100%				0.17					
A-1-12	Acompañar	CIUDADANO	Totalidad de entrega	83%				0.17	72%	0.06	0.25	0.23	4%
A-1-12	Acompañar	CIUDADANO	C.I. Totalidad de entrega	50%				0.17					
A-1-12	Acompañar	CIUDADANO	C.I.N. Totalidad de entrega	50%				0.17					
A-1-12	Acompañar	CIUDADANO	C.O.CINAS. Totalidad de entrega	50%				0.17					

Uso de índices ponderados



INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

Comparación de los supuesto y lo real



BIBLIOGRAFÍA

- ❖ **Plan Estratégico del Ministerio de Desarrollo Social de Tucumán 2016 – 2020.**
- ❖ **Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público.** Autor: Dra. Marianela Armijo, Área de Políticas Presupuestarias y Gestión Pública.
- ❖ **Gestión de procesos.** Desde la mejora hasta el rediseño. Autor: Juan Bravo Carrasco. Editorial: Evolución S.A. Año: 2009.
- ❖ **Four Steps to High-Impact Strategic Planning in Government.** The Boston Consulting Group
- ❖ **Killer Analytics.** Autor: Mark Graham Brown. Editorial: Wiley and SAS Business Series.

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

Seminario: “El proceso de Dirección: La implantación de la Estrategia y el Control de la Ejecución”



INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

Curso de Extensión: "Desarrollo de Habilidades Gerenciales"



INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

Curso de Extensión: "Indicadores de Gestión"



<p>INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION</p>

Firma del Estudiante_____

Fecha_____

Aclaración _____

Firma del Director_____

Fecha_____

Aclaración _____

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

COMENTARIO DEL DIRECTOR SOBRE EL DESEMPEÑO DEL ESTUDIANTE

Durante el período de la Práctica Profesional la estudiante Luana Evangelina Alías, DNI 39.972.391, ha cumplido en tiempo y en forma con las tareas encomendadas.

Mostró compromiso y responsabilidad en la presentación del plan de trabajo, en la elaboración y envío de los informes parciales, en la preparación de la reunión de discusión de avances, en la charla de difusión y en la confección del informe final.

Ha participado en tres propuestas de capacitación, capitalizando los conocimientos adquiridos, demostrando un constante interés por perfeccionarse y realizar un trabajo de un alto valor agregado.

Se han realizado tres instancias de difusión del trabajo realizado, logrando ampliamente comunicar y transferir lo elaborado en la instancia de la Práctica Profesional. Se pone de relevancia el trabajo inter-cátedras con Control de Gestión, enriqueciendo el dictado de la materia optativa con los resultados de la Práctica Profesional de la Licenciatura en Administración.

Se ha consultado material bibliográfico de primer nivel y en inglés, demostrando un excelente manejo en la traducción e incorporación de nuevos conceptos.

El trabajo pone de relevancia el trabajo conjunto con el Estado y la Universidad, materializado en el acompañamiento por parte de los tutores de ambas instituciones. Es de destacar, la reunión conjunta en el Ministerio de Desarrollo Social con la Tutora externa y la estudiante, siendo de un gran enriquecimiento.

Es de destacar la pro-actividad, el compromiso, la celeridad y el interés generado en este espacio. Se ha observado un gran crecimiento profesional en la función que se cumple actualmente como pasante a través de este espacio.

El desempeño de la estudiante se considera excelente y altamente satisfactorio.

Firma del Director _____

Aclaración _____

Fecha