

MÓDULO 01

Gestionar para Transformar

Cultura de gestión y orientación a resultados en la función pública.

MÉTODO DE GESTIÓN PÚBLICA

 De la urgencia a la prioridad

 De la prioridad a la acción

 De la acción al resultado

 Duración original: 3 horas · Modalidad adaptada para aprendizaje asincrónico

Gestionar es construir capacidad institucional

Sin método, los esfuerzos individuales quedan aislados y la gestión se vuelve reactiva.



1. Identificar prioridades

Elegir dónde concentrar esfuerzos.



2. Decidir con información

Transformar datos en criterio.



3. Organizar recursos

Asignar capacidades disponibles.



4. Ejecutar decisiones

Convertir acuerdos en hechos.



5. Monitorear avances

Detectar brechas oportunamente.



6. Corregir desvíos

Actuar antes de que escalen.



7. Evaluar impacto

Examinar los cambios logrados.



8. Aprender y ajustar

Institucionalizar mejoras.

Tres frentes de demanda tensionan la gestión

La capacidad directiva consiste en equilibrarlos, no en ignorar ninguno.



URGENTES

Demandas inmediatas · reclamos ciudadanos · crisis imprevistas · contingencias operativas



IMPORTANTES

Problemas estructurales · proyectos estratégicos · mejora de procesos · políticas prioritarias



INSTITUCIONALES

Coordinación entre áreas · asignación de recursos · sistemas de información · capacidades directivas



REFLEXIÓN INDIVIDUAL · Registrá tu respuesta antes de avanzar.

¿Cuánto tiempo dedicás a apagar lo urgente y cuánto a construir lo importante?

El día a día nos gana

Un equipo comienza el lunes con cinco prioridades estratégicas definidas.



BALANCE SEMANAL

- 18 pedidos urgentes imprevistos.
- Numerosos reclamos y notas internas.
- Múltiples reuniones operativas.
- Desvíos inmediatos atendidos.



RESULTADO

Ninguna de las 5 prioridades avanzó significativamente.



REFLEXIÓN INDIVIDUAL

¿El equipo estuvo gestionando o solo respondiendo demandas?

Administrar ≠ Gestionar

Administrar es necesario.
Gestionar implica además orientar, decidir y transformar.



ADMINISTRAR

Responder demandas operativas

Resolver lo inmediato

Ejecutar tareas y trámites

Seguir procedimientos

Apagar incendios

Informar actividad



GESTIONAR

Anticipar y priorizar transformaciones

Construir resultados sostenibles

Coordinar acciones estratégicas

Orientar esfuerzos al valor público

Resolver causas estructurales

Analizar resultados

De la urgencia a la prioridad

No todo lo urgente es estratégico.



URGENTE + IMPORTANTE

Resolver inmediatamente; atender crisis sin perder la causa raíz.



IMPORTANTE + NO URGENTE

Planificar y proteger tiempo para lo estratégico.



URGENTE + BAJO IMPACTO

Delegar o simplificar para liberar la agenda directiva.



BAJO IMPACTO + NO URGENTE

Revisar, eliminar o evitar burocracia inerte.

 **CUANDO TODO ES PRIORIDAD, NADA TERMINA SIENDO PRIORITARIO.**

¿Todo es prioridad?

Clasifica cada situación por urgencia, impacto y capacidad de intervención.



01 / Reclamo viral

Requiere analizar exposición, impacto y alcance.



02 / Reducir 20% un trámite

Cambio medible con beneficio para usuarios.



03 / Responder nota interna

Distinguir obligación formal de prioridad estratégica.



04 / Nuevo sistema

Evaluar problema real y factibilidad.



05 / Ausencia de personal

Determinar criticidad y continuidad del servicio.



06 / Error a 5.000 usuarios

Determinar daño y urgencia de corrección.



07 / Reunión de rutina

Revisar necesidad y valor agregado.



08 / Rediseñar proceso crítico

Analizar impacto y esfuerzo.

 **ENTREGABLE:** elegí 3 situaciones, justificá su prioridad y proponé una acción.

Gestionar por resultados exige mirar el cambio

De medir actividades a verificar transformaciones reales.



Hacer cosas no garantiza generar resultados

La gestión empieza con el resultado deseado.

NIVEL	PREGUNTA	EJEMPLO APLICADO
 Insumo	¿Con qué contamos?	Presupuesto y equipo docente
 Actividad	¿Qué hacemos?	Programa de capacitación de 50 horas
 Producto	¿Qué entregamos?	500 agentes capacitados y evaluados
 Resultado	¿Qué cambia?	Nuevas prácticas de atención
 Impacto	¿Qué mejora?	Mayor satisfacción ciudadana

El valor público es el resultado que importa

La acción estatal produce mejoras relevantes para la sociedad.



Mejores servicios

Calidad y calidez en la atención.



Mayor acceso

Menos barreras físicas y digitales.



Reducción de tiempos

Tramitación ágil y eficiente.



Mayor equidad

Distribución justa de soluciones.



Transparencia

Rendición clara de cuentas.



Confianza ciudadana

Legitimidad de la gestión pública.



REFLEXIÓN INDIVIDUAL · Registrá tu respuesta antes de avanzar.

¿Qué valor público concreto genera hoy tu área?

Mucho movimiento, poco resultado

Un organismo desarrolló actividades durante seis meses, pero el servicio no mejoró.



ACTIVIDAD REALIZADA

- ✓ 15 reuniones de trabajo
- ✓ 4 capacitaciones masivas
- ✓ 8 documentos normativos
- ✓ 1 plataforma digital



RESULTADO OBSERVADO

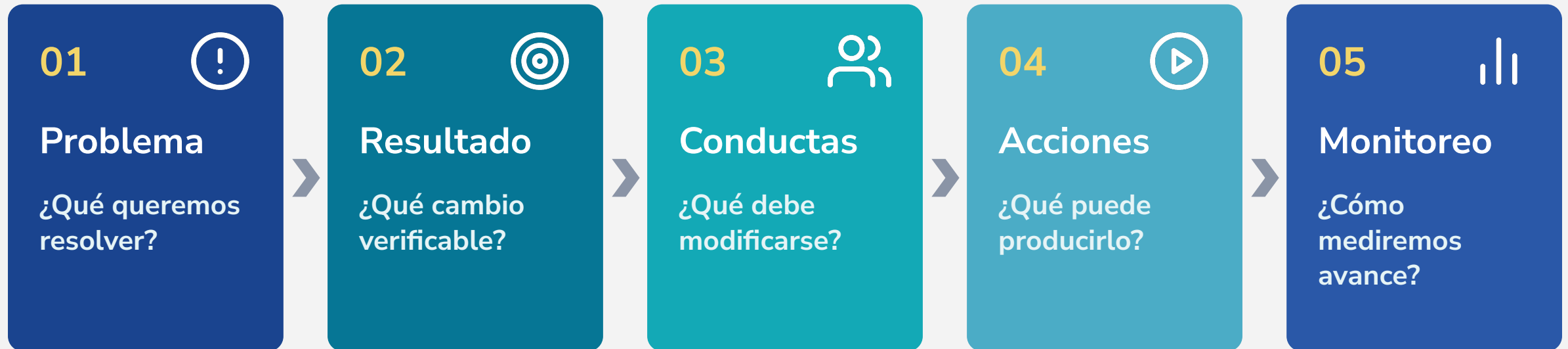
- ✗ Tiempos de espera sin disminuir
- ✗ Reclamos en aumento
- ✗ Criterios de atención dispares



ERROR: CONFUNDIR ENTREGABLES CON TRANSFORMACIÓN EFECTIVA.

Primero el resultado; después las acciones

Definimos el cambio esperado antes de diseñar la intervención.



REGLA DE ORO: DISEÑAR DESDE EL RESULTADO DESEADO.

Gestionar exige sostener un ciclo continuo

Ocho etapas conectadas por evidencia, decisiones y aprendizaje.



Diagnosticar antes de intervenir

Evitar diseñar soluciones normativas o digitales antes de comprender el problema.



¿Qué está pasando exactamente?



¿A quiénes afecta?



¿Cuál es la magnitud del problema?



¿Qué evidencia objetiva tenemos?



¿Cuáles son sus causas raíz?



¿Qué información todavía falta?



ERROR FRECUENTE: COMENZAR POR LA SOLUCIÓN.

Priorizar es decidir dónde intervenir

No todos los problemas pueden abordarse simultáneamente.



Impacto

¿A cuántas personas o trámites afecta?



Urgencia

¿Qué ocurre si no actuamos?



Factibilidad

¿Está dentro de nuestro margen de gobierno?



Relevancia

¿Se alinea con la estrategia?

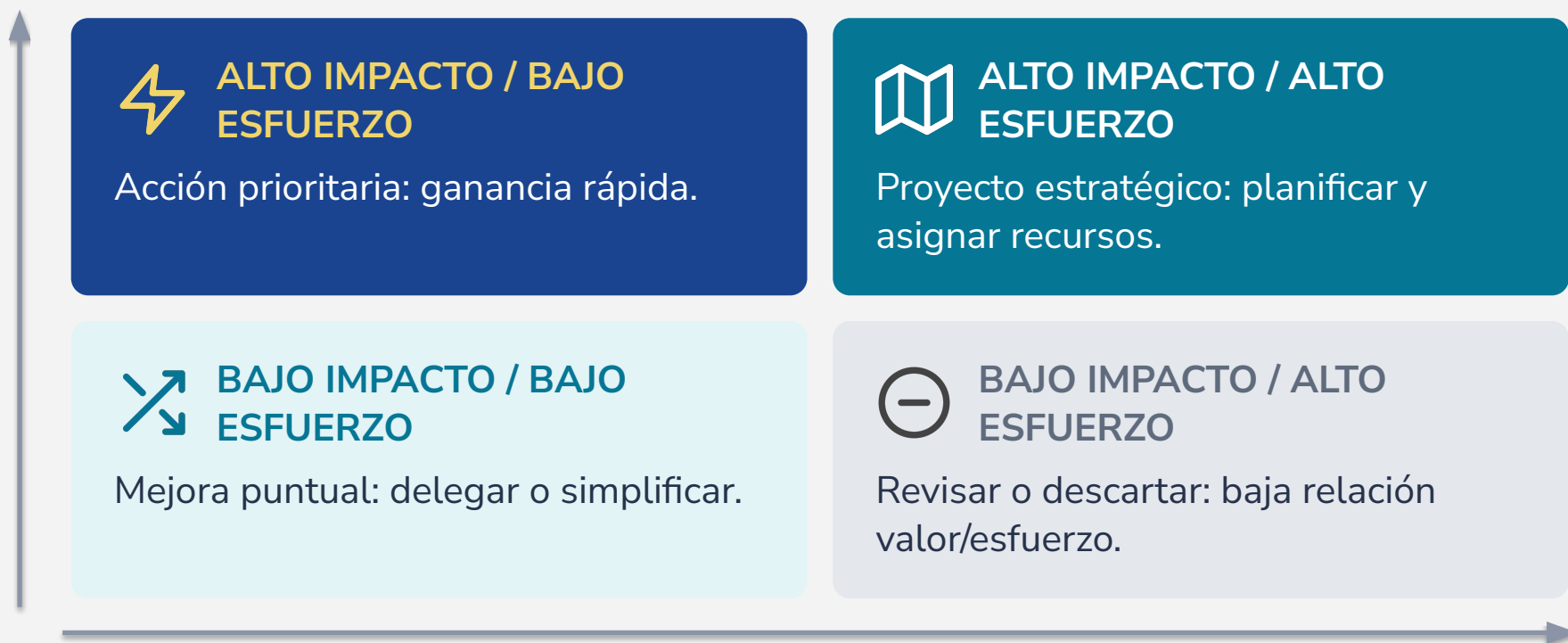


Capacidad

¿Contamos con recursos para ejecutar?

Matriz de priorización: impacto vs. esfuerzo

Ubica tres problemas reales de tu área en sus cuadrantes.



 **ENTREGABLE:** 3 problemas ubicados y una decisión justificada.

Planificar convierte intención en ruta

Una prioridad sin planificación técnica queda como expresión de deseos.



Meta

¿Qué queremos lograr?



Acciones

¿Qué debemos realizar?



Responsable

¿Quién lidera?



Recursos

¿Qué necesitamos?



Plazos

¿Qué hitos asumimos?



Indicadores

¿Cómo medimos avance?

Implementar pone a prueba la planificación

El campo introduce contingencias; el método mejora la capacidad de resolverlas.



Coordinar actores e instituciones.



Asignar responsabilidades sin ambigüedad.



Tomar decisiones operativas oportunas.



Desbloquear obstáculos normativos o presupuestarios.



Sostener el foco frente a distracciones.



i UNA BUENA PLANIFICACIÓN NO ELIMINA IMPREVISTOS: PREPARA PARA RESOLVERLOS.

Monitorear es informar para decidir

Tableros simples ayudan a anticipar cuellos de botella antes de que escalen.



01 / Plan

¿Qué estaba previsto para hoy?



02 / Realidad

¿Qué ocurrió realmente?



03 / Brecha

¿Por qué ocurrió la diferencia?



04 / Decisión

¿Qué debemos resolver ahora?



FOCO: DATOS OPORTUNOS PARA DECISIONES OPORTUNAS.

Resolver, evaluar y aprender

El método no termina con la ejecución.



06 / RESOLVER

Detectar desvíos y actuar:
capacidad de reacción.



07 / EVALUAR

Analizar resultados e impactos:
medición de efectos.



08 / APRENDER

Identificar qué mantener, cambiar
o eliminar: mejora continua.



DATOS → CONVERSACIÓN → DECISIÓN → ACCIÓN → APRENDIZAJE

La cultura cambia con hábitos directivos

No se transforma solo con declaraciones: requiere prácticas sostenidas.



Disciplina

Rutinas rigurosas de seguimiento.



Responsabilidad

Roles y responsables nominales.



Información

Datos oportunos y confiables.



Decisión

Capacidad de destrabar problemas.



Coordinación

Articulación entre áreas.



Aprendizaje

Revisión y ajuste continuo.

Las rutinas hacen visibles las prioridades

Las prioridades declaradas requieren dispositivos concretos de gestión.



Reunión semanal de seguimiento.



Tablero de indicadores clave.



Revisión de compromisos por área.



Responsables nominales asignados.



Minuta y registro formal de decisiones.



Revisión mensual de resultados.



REFLEXIÓN INDIVIDUAL · Registrá tu respuesta antes de avanzar.

¿Qué rutina concreta falta hoy para asegurar que una prioridad avance?

¿Cómo gestionamos hoy?

Calificá cada dimensión de 1 (deficiente) a 5 (consolidado).

DIMENSIÓN DE GESTIÓN	1	2	3	4	5
 Prioridades estratégicas claras	☐	☐	☐	☐	☐
 Decisiones basadas en información	☐	☐	☐	☐	☐
 Responsables definidos	☐	☐	☐	☐	☐
 Metas e hitos planificados	☐	☐	☐	☐	☐
 Rutinas de seguimiento	☐	☐	☐	☐	☐
 Resolución oportuna de desvíos	☐	☐	☐	☐	☐
 Evaluación de resultados	☐	☐	☐	☐	☐
 Aprendizaje sistemático	☐	☐	☐	☐	☐

Mapa inicial del sistema de gestión

Observa cómo se conectan las capacidades actuales de tu organización.



¿Qué priorizamos?

Criterios de elección de proyectos.



¿Cómo planificamos?

Metas, plazos y responsabilidades.



¿Cómo implementamos?

Articulación operativa cotidiana.



¿Cómo monitoreamos?

Reuniones, tableros y frecuencia.



¿Cómo resolvemos?

Respuesta ante obstáculos.



¿Cómo aprendemos?

Revisión y sistematización.

Construí tu mapa inicial de gestión

Actividad individual asincrónica · Tiempo sugerido: 30 minutos.



Elegí un problema o prioridad real de tu área.



Mapea actores e instituciones involucrados.



Definí el resultado transformacional esperado.



Señala la etapa del ciclo más débil.



Identificá evidencia y datos disponibles.



Propone una primera oportunidad de mejora.



Reconoce obstáculos operativos.



ENTREGABLE: MAPA INICIAL DEL SISTEMA DE GESTIÓN ACTUAL.

Tenemos un plan, pero no avanzamos

Después de cuatro meses, una dirección sigue lejos de reducir los tiempos de expedientes.



EL PLAN EXISTE

Objetivo formal · equipo asignado · presupuesto
· cronograma.



PERO EL SISTEMA FALLA

Avance menor al previsto · culpas cruzadas · sin
tablero compartido · reuniones tomadas por
urgencias.



REFLEXIÓN INDIVIDUAL · Registrá tu respuesta antes de avanzar.

¿Qué dimensión del sistema está fallando y cómo debería intervenir?

Desglosá el caso en seis decisiones

La respuesta debe mostrar un razonamiento directivo, no solo una lista de síntomas.



01 Problema

¿Qué ocurre hoy?



02 Causa raíz

¿Por qué ocurre?



03 Etapa debilitada

¿Dónde se rompe el ciclo?



04 Información crítica

¿Qué dato falta?



05 Decisión requerida

¿Qué debemos decidir?



06 Rutina de reparación

¿Qué seguimiento instalar?

Presentá una síntesis ejecutiva de tu diagnóstico

Reemplaza la puesta en común grupal por un ejercicio de síntesis individual.



Prioridad o problema crítico elegido.



Principal obstáculo de gestión.



Etapa del ciclo que requiere fortalecimiento.



Acción a implementar la próxima semana.



Rutina formal de seguimiento propuesta.



ENTREGABLE: SÍNTESIS DE UNA PÁGINA O AUDIO DE 3 MINUTOS.

Mi agenda de mejora directiva

Transformá el diagnóstico en un primer compromiso de acción.



DIAGNÓSTICO HOY

Nuestra principal fortaleza es...

Nuestra principal debilidad es...

La prioridad a ordenar primero es...



PRÓXIMOS PASOS

Una acción inmediata...

Una rutina formal a incorporar...

Una decisión para elevar a la conducción...

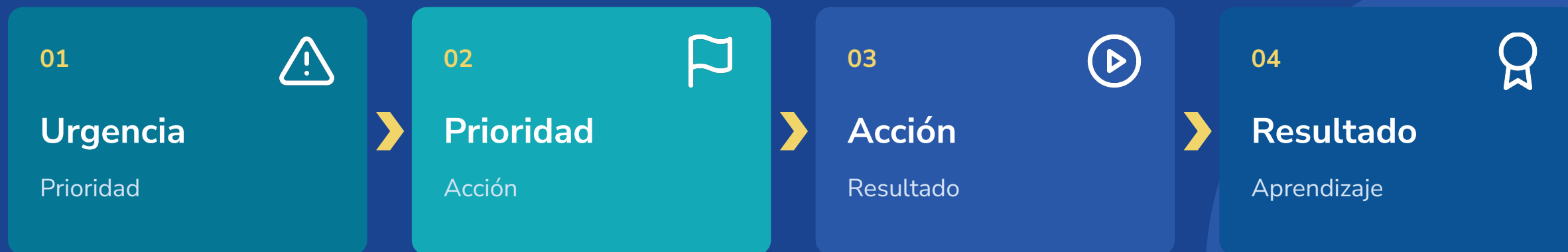


CRITERIO: cada compromiso debe poder verificarse.

Gestionar para Transformar

La gestión pública no consiste solo en hacer más actividades.

Consiste en orientar capacidades, recursos y decisiones hacia aquello que realmente importa.



Comprueba tu aprendizaje

Responde sin consultar las diapositivas anteriores y después contrasta tus respuestas.



1. Administrar y gestionar

¿Qué diferencia central existe entre ambos enfoques?



2. Productos y resultados

¿Por qué ejecutar muchas actividades no garantiza valor público?



3. Seguimiento

¿Qué cuatro preguntas debe responder una rutina de monitoreo?



4. Cultura de gestión

¿Qué hábito instalarías primero en tu organización?



CRITERIO: RESPUESTAS CONCRETAS, EJEMPLOS Y UNA DECISIÓN APLICABLE.

El siguiente paso: entender antes de actuar

Módulo 2 · Diagnóstico, evidencia, causas y priorización.



De la pregunta “¿qué hacemos?” a una mejor pregunta:

¿Qué problema necesitamos comprender antes de intervenir?



Traé al siguiente módulo el problema que identificaste en tu mapa inicial.

MUCHAS GRACIAS

¡Tu opinión nos ayuda a mejorar!

