

Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Buenos Aires
Asociación Argentina de Presupuesto y Administración Financiera Pública

Trabajo Final de Especialización en Gestión Pública por Resultados

**Planificación estratégica y gestión orientada a resultados: Diseñando el futuro
de S.E.CH.E.E.P.**

Autora: Ing. María Guadalupe Arzamendia Muñoz

Directora: Dra. Carina Lorena Fernández

2024

Resumen

Este trabajo buscó desarrollar las bases conceptuales y metodológicas para un modelo de plan estratégico institucional para Servicios Energéticos del Chaco Empresa del Estado Provincial (S.E.CH.E.E.P.) con el objetivo de mejorar su planificación y toma de decisiones. La empresa enfrenta desafíos importantes debido al incremento de la demanda de energía, restricciones presupuestarias y expectativas crecientes de la población. Hoy por hoy, carece de un enfoque sistemático y concreto para la planificación estratégica, lo que limita su capacidad de respuesta proactiva a las necesidades de la sociedad.

El modelo que se pretende desarrollar se basa en un estudio con enfoque descriptivo, con un diseño cuantitativo y transversal. Se centró en la observación, descripción y análisis de la situación actual de la empresa, utilizando técnicas de recolección de datos como encuestas, revisión documental y observación directa. Estos datos fueron analizados por temática para detectar tendencias y áreas clave.

Se propone un modelo de plan estratégico institucional adaptado a las características de S.E.CH.E.E.P., orientado a optimizar la asignación de recursos, mejorar la eficiencia operativa y fortalecer la transparencia y capacidad de respuesta ante los desafíos del sector. Este modelo no solo busca mejorar el desempeño organizacional, sino también fomentar una cultura de planificación y evaluación continua, estableciendo una

referencia para otras entidades del sector público. De este modo, SECH.EEP podrá alinearse mejor con las demandas y requerimientos de la ciudadanía, fortaleciendo así su rol como entidad clave dentro de la provincia.

Índice

1	Plan de trabajo	1
1.1	Justificación	1
1.2	Planteamiento del problema.....	2
1.3	Objetivos	3
1.3.1	<i>General</i>	3
1.3.2	<i>Específicos</i>	3
1.4	Metodología y técnicas a utilizar	4
2	Marco teórico	6
2.1	Gestión por resultados	7
2.1.1	<i>Definición y conceptualización básica</i>	7
2.1.2	<i>Dimensiones y enfoque</i>	10
2.1.3	<i>Propósito y finalidad</i>	11
2.1.4	<i>Valor público</i>	12
2.2	Planificación estratégica.....	14

2.2.1	<i>Desarrollo de la planificación y su efecto en la gestión del sector público.....</i>	15
2.2.2	<i>El proceso de planificación.....</i>	17
2.2.3	<i>Elementos esenciales de la planificación estratégica.....</i>	19
2.2.4	<i>Planificación operativa.....</i>	23
3	Análisis situacional de S.E.CH.E.E.P.....	26
3.1	Antecedentes, objetivos y funciones de la empresa.....	26
3.2	Perfil de la organización.....	28
3.3	Estructura, organización y funcionamiento.....	29
3.4	Propósito y perspectiva	32
3.5	Producción terminal	33
3.6	Principales insumos	34
3.7	Planificación estratégica y coordinación interna	35
4	Intervención	38
4.1	Marco estratégico	38
4.2	Apuesta estratégica	40
4.3	Evaluación y control de la estrategia	42

5	Conclusiones.....	45
6	Referencias	48
7	Anexos.....	51

1 Plan de trabajo

1.1 Justificación

La propuesta de investigación para desarrollar las bases conceptuales y metodológicas de un modelo de plan estratégico para S.E.CH.E.E.P. surgió de la necesidad de optimizar sus procesos de planificación. En un entorno complejo, dinámico y exigente, un plan estratégico adaptado a las características específicas de la organización permitiría mejorar la eficiencia en el uso de recursos. Asimismo, alinearía las acciones con los objetivos institucionales y fortalecería la capacidad de respuesta ante los desafíos propios del sector energético.

Este estudio abordó una carencia importante en la empresa: la falta de un enfoque sistemático y concreto para la planificación estratégica. La implementación de un modelo de plan estratégico institucional proporcionará una guía para la toma de decisiones, lo que contribuirá a mejorar el desempeño organizacional. Además, este modelo permitirá a la empresa definir claramente su misión, visión y objetivos, y establecer estrategias efectivas para alcanzarlos, fortaleciendo su capacidad para ofrecer un servicio de calidad a los usuarios.

Además, la investigación contribuiría al desarrollo de conocimiento práctico en gestión por resultados y planificación estratégica, sirviendo como referencia para

futuras investigaciones o intervenciones en el sector estatal. Proporcionará una herramienta que facilitaría la implementación de estrategias alineadas con los objetivos estratégicos y fomentaría una cultura de planificación y evaluación continua.

La utilidad metodológica de esta investigación radica en brindar un marco estructurado para diseñar un modelo de plan estratégico, que mejoraría la eficiencia en planificación y promovería decisiones informadas. Esto permitiría alinear las decisiones con la visión de largo plazo de S.E.CH.E.E.P., logrando un mejor posicionamiento frente a la ciudadanía y una capacidad de respuesta más sólida ante los cambios.

1.2 Planteamiento del problema

S.E.CH.E.E.P. opera en un entorno complejo y exigente, en el que debe responder de manera efectiva a los cambios en las regulaciones y políticas gubernamentales, así como a presiones presupuestarias, y a las necesidades y expectativas de la población, las cuales pueden fluctuar con el tiempo, especialmente en relación con la calidad del servicio, la transparencia, los avances tecnológicos y las normativas ambientales.

En la actualidad, la empresa enfrenta dificultades en sus procesos de planificación, lo que puede resultar en decisiones reactivas y en la pérdida de oportunidades de mejora. Esta situación impacta negativamente en el desempeño organizacional y en la calidad del servicio ofrecido a la población.

La problemática descrita revela una deficiencia en la estructura de planificación de S.E.CH.E.E.P., lo que impide garantizar un enfoque de mejora sistemática en sus operaciones. La ausencia de una planificación estratégica sólida obstaculiza la prestación de un servicio de alta calidad y consistente a los usuarios. El problema principal radica en la falta de un plan estratégico institucional, necesario para establecer una dirección a largo plazo. Este plan es esencial para coordinar los esfuerzos de todas las áreas hacia objetivos comunes, facilitar la toma de decisiones y asegurar la adaptación a los cambios del entorno, asegurando así la sostenibilidad y crecimiento de la organización.

1.3 Objetivos

1.3.1 General

Analizar y describir la situación actual de una empresa de servicios energéticos de gestión estatal para proponer un modelo de planificación estratégica basado en las mejores prácticas observadas en modelos existentes.

1.3.2 Específicos

Analizar la situación actual de la empresa en términos de su estructura organizacional, procesos internos y desempeño financiero.

Evaluar los elementos clave de la planificación estratégica implementados en la empresa, tales como la misión, visión, objetivos y estrategias.

Describir las bases conceptuales y metodológicas de modelos existentes de planificación estratégica que puedan servir como referencia para la empresa.

1.4 Metodología y técnicas a utilizar

Se llevó a cabo un estudio descriptivo con el objetivo de observar, describir y analizar en detalle el estado actual de S.E.CH.E.E.P. para evaluar el nivel de planificación estratégica de la organización. Este enfoque proporcionó una comprensión clara y profunda de los fenómenos en cuestión, estableciendo una base sólida para futuras investigaciones y decisiones estratégicas.

La investigación aportó un carácter transversal, centrándose en un momento específico y sin manipular variables, lo que resulta adecuado para analizar el estado actual de la empresa. Esto posibilitó obtener resultados inmediatos y de alta relevancia para evaluar los elementos de la planificación estratégica en S.E.CH.E.E.P.

El diseño de la investigación fue cuantitativo, enfocado en encuestas presenciales y revisión documental, que se analizaron exhaustivamente para identificar áreas problemáticas dentro de la organización. El universo del estudio incluyó a S.E.CH.E.E.P. y su funcionamiento en relación con la gestión por resultados y la planificación estratégica.

La población estuvo constituida por el personal de la empresa, sus actividades y procesos, mientras que la muestra se compuso de un grupo selecto de miembros

clave. La unidad de análisis abarcó tanto a los individuos como a los procesos organizacionales implicados en la toma de decisiones y la implementación de la planificación estratégica. Para la recolección de datos se empleó la técnica de observación directa, lo cual permitió obtener información precisa sobre los aspectos operativos y estratégicos de la empresa.

2 Marco teórico

En las últimas décadas, el Estado ha asumido un papel fundamental como creador de valor público, enfocado en establecer condiciones para el desarrollo y bienestar social, así como en proveer servicios e infraestructura. Esta evolución en las funciones estatales ha sido impulsada por una ciudadanía que, como usuaria de estos servicios, exige mejoras constantes en la administración pública. Este cambio ha transformado numerosos aspectos de la gestión estatal.

El sistema de control sobre las acciones del Estado también ha sido impactado, pasando de una exigencia de precisión en los procedimientos a una demanda de resultados. Este cambio corresponde a un Estado que se redefine como proveedor de servicios y promotor del desarrollo y bienestar general. Así, la relación entre el ciudadano y el Estado se ha transformado sustancialmente, reflejando estas nuevas expectativas sociales.

Ahora, el Estado debe reorientar su atención, que antes se enfocaba principalmente en los procedimientos, hacia la prestación de servicios y la satisfacción del bienestar comunitario. La Gestión por Resultados (GPR) refleja este nuevo enfoque estatal, el cual prioriza los impactos positivos generados en la sociedad. Esto no significa que los métodos empleados carezcan de importancia, sino que el objetivo final reside en lograr beneficios tangibles para la comunidad. (BID y CLAD, 2007).

2.1 Gestión por resultados

Aunque existen numerosos documentos que abordan la GPR, no se ha logrado una definición única y consensuada de este concepto. El mismo se caracteriza por su amplitud en cuanto a uso, interpretación y definición, lo cual dificulta una comprensión unificada. La diversidad tanto del término como del concepto también se refleja en su aplicación práctica, ya que cada organización lo implementa desde su propia perspectiva y necesidades específicas.

2.1.1 Definición y conceptualización básica

Entre las principales entidades que han impulsado la GPR en América Latina y el Caribe se encuentran el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) quienes han fomentado el concepto centrado en un enfoque de administración pública orientado a alcanzar objetivos específicos y medibles. Este enfoque prioriza los resultados finales de las políticas y programas, utilizando indicadores y métricas para evaluar el desempeño y los avances hacia las metas establecidas. La transparencia y la rendición de cuentas son elementos esenciales, asegurando que los resultados sean visibles y evaluados tanto por las autoridades como por la ciudadanía.

Además, la GPR requiere una planificación estratégica detallada, donde se definan claramente los objetivos a largo plazo y se asignen eficientemente los recursos necesarios. Se fomenta la participación activa de diversas partes interesadas, incluyendo a los ciudadanos y organizaciones de la sociedad civil, promoviendo la colaboración interinstitucional. La flexibilidad y la capacidad de adaptación ante cambios imprevistos son también componentes cruciales, así como la inversión en capacitación y el fortalecimiento de las capacidades institucionales para asegurar una implementación efectiva de la GPR.

El concepto acuñado por Makón (2000) propone el modelo de GPR en los organismos de la administración pública como una forma de administrar los recursos públicos. Según su definición, la GPR se centra en el cumplimiento de las acciones estratégicas definidas en el plan de gobierno en un período de tiempo determinado. Este enfoque busca mejorar la eficacia y eficiencia en el uso de los recursos públicos, alineando la gestión con resultados medibles y objetivos claros. Además, incentiva la descentralización en la toma de decisiones para que la Administración Pública pueda responder eficazmente a las demandas sociales. En síntesis, la GPR es un modelo que busca resultados concretos y medibles, promoviendo la transparencia y la calidad en la gestión pública.

Más tarde, Makón (2014) reflexiona que el modelo denominado gestión para o por resultados implica la necesidad de orientarse hacia un enfoque en el cual el Estado se pone al servicio del ciudadano. Este enfoque requiere una transformación del paradigma de las administraciones públicas, que históricamente se han centrado en el control de los medios, hacia un modelo en el que se prioriza la obtención de resultados que satisfagan las necesidades y demandas de la población, sin renunciar al control sobre el uso de los recursos adecuados.

El autor sostiene que la transformación en el funcionamiento de la administración pública, basada en la conceptualización propuesta, exige un extenso proceso de maduración para su implementación gradual y efectiva. Las administraciones públicas en América Latina han operado durante más de un siglo y medio, desde la independencia de los países, bajo un modelo administrativo tradicional que priorizaba el cumplimiento de aspectos formales orientados exclusivamente al control del uso ético de los recursos públicos.

Dentro de este marco, argumenta que el cambio significativo en el funcionamiento de la administración no se logra únicamente a través del desarrollo de elementos conceptuales claros y modificaciones técnico-administrativas. Este proceso requiere una transformación cultural profunda en la perspectiva de los actores

involucrados, incluidos los poderes legislativos, los órganos de control, la dirigencia política, la burocracia y la sociedad civil.

2.1.2 Dimensiones y enfoque.

Las dimensiones de la GPR, claramente detalladas en el estudio realizado por el BID y el CLAD (2007), se exponen a continuación mediante las siguientes afirmaciones:

Es un marco conceptual de gestión organizativa, pública o privada, en el que el factor resultado, aplicado a todo el proceso de gestión, se convierte en la referencia clave.

Es un marco de adquisición de responsabilidad de la gestión a través de la vinculación de los directivos al resultado obtenido.

Es un marco de referencia capaz de integrar los distintos componentes del proceso de gestión ya que se propone interconectarlos para optimizar su funcionamiento.

Finalmente, y especialmente en el ámbito del sector público, la GPR se presenta como una propuesta de cultura organizativa, directiva y de gestión, a través de la cual se pone énfasis en los resultados y no en los procesos y procedimientos. (p 20).

Todas estas dimensiones posicionan a la GPR como una herramienta cultural, conceptual y operativa que se enfoca en priorizar los resultados en todas las acciones,

y capacita para lograr la optimización del desempeño gubernamental. En consecuencia, se trata de un ejercicio de dirección de los organismos públicos orientado a identificar y actuar sobre todos los aspectos que influyen o modulan los resultados de la organización.

2.1.3 Propósito y finalidad.

En la administración empresarial dentro del sector privado, el objetivo estratégico es generar el máximo valor posible para los accionistas. No obstante, en contraste, el gobierno se enfoca en la maximización del valor público como su principal meta. En este contexto, el valor público se genera cuando las actividades responden de manera efectiva y útil a necesidades o demandas de carácter colectivo, promoviendo cambios sociales que impacten positivamente a la sociedad en su conjunto o a grupos específicos dentro de ella.

Derivado de lo anterior, se puede concluir que el enfoque de la GPR no se centra en un único componente, interacción, factor o agente dentro del proceso de creación de valor público, sino que abarca todos estos elementos en su totalidad. Tanto la planificación estratégica y operativa (que implica la definición de los objetivos gubernamentales y los cursos de acción) como el presupuesto (que consiste en la asignación de recursos al proceso de creación de valor) y el monitoreo y la evaluación, son herramientas fundamentales. Aunque cada una de estas herramientas cuenta con

metodologías, técnicas e instrumentos específicos, todas operan sobre un mismo proceso integral.

2.1.4 Valor público

En relación con el modelo de Cadena de Valor Público, Sotelo Maciel (2012) argumenta que el concepto de valor público no se interpreta como la simple satisfacción de las necesidades de ciudadanos individuales (destinatarios, usuarios o beneficiarios) que resulta del consumo de bienes o servicios proporcionados por el sector público. Por el contrario, se entiende como las transformaciones que ocurren en determinadas variables sociales. Sin embargo, esta perspectiva sobre el valor público plantea ciertas dificultades. ¿Quién decide qué cambios y en qué variables se consideran como valor público? (ver Anexo A).

El autor identifica dos factores cruciales que influyen en este fenómeno. En primer lugar, los problemas sociales tienen una dimensión objetiva, la cual se refiere a una situación específica. Sin embargo, también involucran una dimensión subjetiva, que está relacionada con el criterio de deseabilidad empleado para juzgar la situación actual como insatisfactoria y, por ende, declarar la existencia de un problema. En segundo lugar, la compleja interrelación entre los problemas sociales provoca que las mejoras en algunos aspectos puedan inevitablemente agravar otros.

En este escenario, el autor sostiene que la cadena se extiende sobre dos ámbitos de distinta naturaleza: el de la producción pública y el de los efectos sociales. El primero corresponde al mundo de la administración, donde las relaciones, aunque complejas, son predecibles. El segundo abarca el ámbito de los problemas sociales, un universo de variables y sus interrelaciones, donde predomina la incertidumbre, es decir, el terreno de los objetivos políticos. Ambos dominios están atravesados por relaciones de causalidad; sin embargo, el primero se distingue por relaciones deterministas o necesarias, mientras que el segundo se caracteriza por procesos estocásticos o contingentes.

El modelo se fundamenta en la cadena de producción pública, la cual sostiene que el sector público puede ser conceptualizado como un conjunto de instituciones dedicadas a la generación de productos, ya sean bienes o servicios, que se destinan a la población. Estos productos representan la esencia y propósito de una institución, ya que, a través de ellos, se satisfacen necesidades sociales y se contribuye de manera directa al cumplimiento de políticas públicas. Los objetivos de estas políticas se traducen en resultados e impactos esperados, los cuales son medibles y susceptibles de seguimiento. Para la producción de bienes y servicios, es imprescindible contar con insumos en cantidades y calidades adecuadas, y para adquirir estos insumos, se

requieren recursos financieros. El término "operación" se refiere al proceso mediante el cual los recursos se transforman en productos. Sotelo Maciel (2012).

Tal como indica el autor "Si bien el agregado de valor se da a lo largo de toda la cadena, es en el cuadrante derecho, en el terreno de la incertidumbre, en donde culmina el valor público" (p 5).

2.2 Planificación estratégica

La planificación estratégica es una de las herramientas centrales del modelo de GPR y es un proceso organizacional fundamental para definir, a partir de un análisis de la situación actual, la dirección y el enfoque de una organización a largo plazo. Implica establecer metas y objetivos, analizar el entorno interno y externo, y establecer cursos de acción para alcanzar esas metas.

Para enfatizar el valor de la planificación, Matus (1993) precisó:

Planificar significa pensar antes de actuar, pensar con método, de manera sistemática; explicar posibilidades y analizar sus ventajas y desventajas, proponerse objetivos, proyectarse hacia el futuro, porque lo que puede o no ocurrir mañana decide si mis acciones de hoy son eficaces o ineficaces. La planificación es la herramienta para pensar y crear el futuro. Aporta la visión que traspasa la curva del camino y limita con la tierra virgen aun no transitada y conquistada por el hombre, y con esa vista larga da soporte a las decisiones de

cada día, con los pies en el presente y el ojo en el futuro. Se trata, por consiguiente, de una herramienta vital. (p. 6)

Complementando esta precisión, por su parte, Sotelo Maciel (2021) introduce la concepción de que:

Para proyectar la acción futura es necesario mirar hacia el pasado a efectos de conocer la historia de los hechos y explicar cómo es que se produce la situación actual. La capacidad de movernos en el futuro se asienta en el conocimiento del pasado, entendido no como historia sino como presente, aun cuando no esté determinado por él. (p 12)

Es fundamental comprender y adaptarse continuamente al entorno dinámico, lo que exige desarrollar e implementar estrategias que alineen a la organización con estos cambios. Para influir en ese entorno, es esencial que la dirección de la organización tome la iniciativa. Por ello, es transcendental generar y difundir una visión motivadora del cambio, que impulse el desarrollo o mejora del proyecto institucional, fortaleciendo así su capacidad de acción y aumentando su credibilidad ante la comunidad.

2.2.1 Desarrollo de la planificación y su efecto en la gestión del sector público

El concepto de Planificación Estratégica tiene raíces que se remontan a tiempos antiguos, vinculándose originalmente con el ámbito militar. Desde sus inicios, ha sido

asociada con contextos de gran escala. Su enfoque principal está en los resultados, mientras que las actividades tienen un papel secundario.

Fiszbein (2013) da cuenta de que los orígenes de la planificación económica en Argentina están vinculados a la expansión de la intervención estatal para promover la industrialización. Este proceso comenzó a tomar forma a finales de la Segunda Guerra Mundial, cuando se adoptaron medidas que consolidaron un modelo de industrialización por sustitución de importaciones. La intervención estatal incluyó cambios en las políticas cambiarias, impositivas y crediticias, dirigidas a fortalecer el mercado interno. Este enfoque se enmarcó en las transformaciones globales desencadenadas por la Gran Depresión y la Segunda Guerra Mundial, las cuales llevaron a un replanteo del rol de los Estados nacionales en la economía, motivando una mayor planificación en la periferia latinoamericana, incluyendo a Argentina.

Tal como indica el autor, en Argentina, la planificación económica también fue influenciada por las crisis internacionales de los años 30, que llevaron a una expansión de la industria sustitutiva de importaciones y a la creación de organismos públicos para manejar la crisis. El "Plan de Acción Económica Nacional" de 1933, elaborado bajo la dirección de Federico Pinedo, fue uno de los primeros intentos de intervención a mediano plazo, buscando salvaguardar la producción agropecuaria y fortalecer el sistema financiero.

Este proceso continuó con la creación del Consejo Nacional de Posguerra (CNP) en 1944, presidido por Juan Domingo Perón, que tenía como objetivo coordinar las acciones del Estado en materia social y económica. Aunque no logró formular un plan integral de desarrollo, sí elaboró un documento de diagnóstico económico y social, y sugirió un plan de acción que apuntaba a profundizar la industrialización del país. El CNP fue el precursor de la planificación económica estructurada en Argentina, y sus funciones fueron transferidas a la Secretaría Técnica de la Presidencia, que elaboró el Primer Plan Quinquenal, centrado en consolidar el sector industrial y resolver el problema de provisión de divisas a través del desarrollo agropecuario y el incremento de la oferta energética, finaliza Fiszbein (2013).

2.2.2 El proceso de planificación

Al comenzar un proceso de planificación estratégica, la decisión es de naturaleza política y no recae únicamente en el líder de la organización, sino también en los miembros que la componen. Dado que cualquier cambio requiere un liderazgo firme, la alta dirección tiene la responsabilidad ineludible de dirigir este proceso. Sin una convicción clara y decidida por parte de la cúpula directiva, la planificación corre un alto riesgo de no alcanzar el éxito.

Determinado lo anterior, es fundamental llevar a cabo un análisis exhaustivo del entorno, considerando las condiciones actuales, los cambios emergentes y las

oportunidades que pueden y deben ser aprovechadas. Estos elementos, junto con la visión de futuro y la misión organizacional, deben ser integrados en una estrategia que contempla el largo plazo como una premisa esencial para superar los desafíos que enfrenta la organización.

Es esencial que los procesos orientados al cambio sean respaldados por la construcción colectiva de una propuesta de desarrollo que trascienda las ideas tradicionales centradas en abordar únicamente las urgencias del día a día. A largo plazo, es necesario que todos los miembros de la organización adopten una actitud deliberada de planificación.

La idea de que las actividades se estructuran a través del pensamiento, el cual a su vez motiva la acción, fue enunciada de manera clara por Carlos Matus (1993) al señalar que "la planificación es un cálculo que precede y preside la acción para crear el futuro, no para predecirlo" (p. 8). Conforme al autor, la planificación es una herramienta esencial para moldear y dirigir el futuro en cualquier sistema social democrático. En contraste con la noción de la mano invisible del mercado, que sugiere que los mecanismos automáticos pueden equilibrar y dirigir la economía, la planificación reconoce que en el futuro no se deja al azar ni a fuerzas invisibles. Es el esfuerzo consciente y deliberado de los seres humanos por gestionar y orientar el desarrollo en áreas cruciales como la política, la economía, la ciencia y el medio

ambiente. La planificación, por lo tanto, representa una forma de ejercer la razón y el control sobre las circunstancias, garantizando que el destino no sea el resultado de la casualidad, sino de decisiones informadas y estratégicas.

2.2.3 Elementos esenciales de la planificación estratégica.

La planificación estratégica es un proceso esencial en cualquier organización, ya que implica tomar decisiones clave que determinarán el rumbo de la entidad. Dentro de este proceso, se establecen los objetivos estratégicos, que son fundamentales para concretar la misión y la visión de la organización. Además, se definen las estrategias, que son los cursos de acción necesarios para alcanzar dichos objetivos.

Para guiar el proceso de planificación estratégica, según la perspectiva de Armijo (2011), es fundamental plantearse una serie de preguntas clave. En primer lugar, es esencial reflexionar sobre la identidad de la organización, considerando quiénes somos, qué hacemos y a quiénes servimos. Este análisis permite una revisión exhaustiva del marco normativo e institucional, incluyendo las leyes y regulaciones que rigen la entidad.

Del mismo modo, es crucial definir la misión de la organización, entendida como una declaración concisa que describe su razón de ser y propósito fundamental. Contar con una misión concertada entre el equipo directivo y comunicada a todos los funcionarios tiene múltiples beneficios, entre los que se destacan que, establece un

marco de referencia que justifica la intervención pública dentro del ámbito de responsabilidad de la organización, permite mantener el enfoque directivo en los aspectos más relevantes, facilita la alineación de los apoyos políticos y fortalece las capacidades administrativas de la institución y demuestra a los grupos de interés el valor público que se espera generar.

Adyacente a esto, la visión de una organización es fundamental, ya que define cómo se espera que sea reconocida en el futuro, representando el futuro deseado y los valores que guiarán su accionar público. La declaración de visión es crucial para la gestión institucional, pues compromete a la organización con sus aspiraciones y objetivos, brindando un sentido de cohesión y dirección. Además, permite visualizar y distinguir el carácter público de la entidad y justifica la intervención gubernamental en función de su contribución a la sociedad. Armijo (2011).

Una vez definida la identidad y el propósito de la organización, surge la necesidad de determinar los resultados que se desean alcanzar y la dirección hacia la que se quiere avanzar. Es en este punto donde se establecen los objetivos estratégicos, los cuales son los logros que la organización aspira a concretar para cumplir con su misión y visión. Estos objetivos deben ser claros, realistas, desafiantes y congruentes entre sí.

Los objetivos estratégicos representan el siguiente paso tras la definición de la misión de la entidad. Para ello, es fundamental responder preguntas clave como: ¿A dónde queremos llegar? y ¿Qué resultados esperamos lograr? Estos objetivos son metas que la organización se propone alcanzar en un plazo determinado, preferentemente superior a un año, para garantizar el cumplimiento eficiente y eficaz de su misión.

El proceso de definición de los objetivos estratégicos debe estar fundamentado en un diagnóstico institucional que permita identificar las brechas que dificultan la mejora de la gestión y los resultados esperados. Este análisis es crucial para orientar la estrategia y asegurar que los objetivos estén alineados con las necesidades y capacidades de la organización, continúa Armijo (2011).

Para asegurar un avance en la dirección correcta, es esencial medir el desempeño alcanzado, lo cual plantea la pregunta: ¿cómo evaluaremos los logros obtenidos? La respuesta radica en el uso de indicadores de desempeño, herramientas clave que permiten medir el progreso, evaluar los resultados y tomar decisiones correctivas cuando sea necesario.

En el sector privado, las empresas disponen de indicadores claros, como las ventas, las ganancias y los retornos sobre la inversión, que proporcionan información valiosa para la toma de decisiones estratégicas. Estos indicadores facilitan la

evaluación de la efectividad de las estrategias implementadas y ayudan a determinar si se requieren ajustes. Por otro lado, en las organizaciones públicas, los indicadores de desempeño no son tan evidentes, lo que dificulta el diseño de métricas efectivas para monitorear y evaluar las estrategias, constituyendo un desafío constante.

El monitoreo y evaluación de los objetivos estratégicos a través de indicadores de desempeño es fundamental. Tanto las instituciones como los ciudadanos deben estar informados sobre los avances de las entidades y programas en el cumplimiento de estos objetivos, ya que reflejan las prioridades en la asignación de los recursos públicos.

Por último, las estrategias y los planes de acción son directrices fundamentales que guían la selección de acciones adecuadas para alcanzar los objetivos de la organización. Estos elementos responden a la pregunta: ¿Cómo se pueden alcanzar los objetivos y lograr los resultados esperados? Permiten definir metas, programas y planes de acción, sirviendo como base para establecer prioridades en la asignación de recursos presupuestarios.

Los planes de acción, entendidos como el conjunto de tareas que la organización debe ejecutar para lograr los resultados esperados, deben enfocarse en cerrar las brechas entre la situación actual y la deseada. De carácter operativo, estos planes se desarrollan a nivel de las unidades operativas y centros de responsabilidad

encargados de generar productos finales. Además, establecen los requerimientos de recursos humanos y financieros necesarios para la posterior formulación del presupuesto.

2.2.4 Planificación operativa.

La implementación de un proceso de planificación estratégica requiere la definición de objetivos estratégicos, indicadores y metas, los cuales establecen el marco para la elaboración de la programación operativa anual.

La planificación operativa tiene como función primordial la generación de metas y compromisos internos, los cuales forman parte de la programación necesaria para alcanzar los planes gubernamentales. En esencia, la planificación operativa define las acciones necesarias para convertir los insumos en los productos demandados por la política.

Así, la planificación operativa se enfoca en la determinación de metas a corto plazo, facilitando la operacionalización de las estrategias. Tras esta determinación, se procede a la programación de actividades ya la estimación del presupuesto necesario para su ejecución.

En relación con la técnica del presupuesto por programas, Kaufmann, J., Sanginés, M. y García Moreno M. (2015) afirman que los programas deben cumplir con ciertas características fundamentales para garantizar su implementación y seguimiento

efectivo. Estos programas deben reflejar el valor incrementado que resulta de la gestión presupuestaria pública. Por consiguiente, es esencial utilizar la cadena de valor como metodología de programación y análisis, dado que esta metodología permite representar de manera clara y comprensiva las actividades del sector público, identificando tanto los resultados deseados como los productos, procesos y recursos disponibles para alcanzar dichos objetivos.

Para concluir, los cambios en el entorno político y en las percepciones sobre el rol del Estado llevaron al colapso de la planificación tradicional, que únicamente producía planos poco consolidados y sin efecto social significativo. Como resultado, y de manera gradual, la planificación normativa y convencional fue reemplazada por enfoques alternativos. Así, la gestión pública comenzó a adoptar nuevas prácticas y directrices, sustituyendo el modelo burocrático weberiano por otros paradigmas, entre los cuales se destaca la "nueva gestión pública".

Un aspecto esencial de este paradigma es que concibe a la organización como la unidad determinante para el análisis. Esta transforma recursos en productos y resultados, y opera bajo un mandato específico que se encuentra claramente definido. Además, la organización establece metas y objetivos a alcanzar, cuenta con mecanismos para la verificación de logros y posee la capacidad de definir los métodos de producción.

Es crucial para la implementación del nuevo paradigma de gestión por resultados desarrollar un plan estratégico que defina, coordine y controle los cursos de acción de la organización, asegurando que los métodos empleados para cumplir con el mandato no se distorsión.

3 Análisis situacional de S.E.CH.E.E.P.

En esta sección, se pretende alcanzar una comprensión integral de la organización en cuestión y de sus principales características, mediante el análisis de las fuentes primarias y secundarias.

3.1 Antecedentes, objetivos y funciones de la empresa

El 2 de octubre de 1973, se promulgó la Ley N.º 1.307, que estableció la creación de Servicios Energéticos del Chaco Empresa del Estado Provincial (S.E.CH.E.E.P.). Este organismo asumió inicialmente los servicios gestionados por la Dirección General de Energía del Chaco (Di.G.E.CH.), y posteriormente fue incorporando de manera gradual las responsabilidades relacionadas con el suministro de servicios antes a cargo de diversas cooperativas locales.

A partir del 1 de junio de 1982, la gestión de los Servicios Eléctricos del Área Metropolitana, anteriormente proporcionados por Agua y Energía Eléctrica Sociedad del Estado, fue asumida por la Provincia del Chaco. Esta transferencia se formalizó mediante un convenio fechado el 19 de febrero de 1981, en el cual se acordó la cesión de todos los bienes e instalaciones de dicha entidad a la Provincia del Chaco. En consecuencia, la Provincia del Chaco traspasó la tenencia y uso de estos activos a S.E.CH.E.E.P., consolidando así su rol en la gestión de energía.

De acuerdo con el artículo 3 de la ley referenciada, a la empresa se le asignan los siguientes objetivos y funciones en todo el territorio de la provincia del Chaco. Entre sus responsabilidades se encuentran la explotación y administración de centrales eléctricas, medios de transmisión, estaciones transformadoras y redes de distribución, así como el suministro eléctrico a usuarios y redes de alumbrado público. También incluye la compraventa de energía en barra, además de la realización de estudios, proyectos y construcciones de las redes urbanas de distribución, ya sea de forma directa o a través de terceros.

Además, la empresa debe estudiar, elaborar y proponer las tarifas de los servicios públicos de electricidad de jurisdicción provincial, así como las tasas y contribuciones relacionadas. Estas propuestas de tarifas y tasas deben aprobarse por el Poder Ejecutivo a través del Ministerio de Economía y Obras Públicas. Entre sus objetivos también figura el estudio y proposición de sistemas de financiación, utilizando recursos propios o de terceros, provinciales, nacionales o internacionales, para ejecutar obras de energía eléctrica. S.E.CH.E.E.P. ejerce sus funciones de generación, distribución y comercialización de energía con carácter de servicio público dentro del territorio provincial.

3.2 Perfil de la organización

Con su sede central en la ciudad de Presidencia Roque Sáenz Peña, la empresa S.E.CH.E.E.P. opera bajo un sistema de autarquía económica y financiera. Su principal responsabilidad es la distribución de energía eléctrica en toda la provincia, lo cual exige una gestión constante de la red eléctrica provincial para garantizar un suministro confiable a los usuarios. Además, S.E.CH.E.E.P. se ocupa del mantenimiento de la infraestructura eléctrica, una tarea clave para prevenir interrupciones y mejorar la calidad del servicio prestado.

La empresa también trabaja en la expansión de la red eléctrica para satisfacer el crecimiento sostenido de la demanda energética en la provincia. En los últimos años, ha enfrentado desafíos significativos en la infraestructura, agravados por la antigüedad de las instalaciones y el mantenimiento insuficiente. Estos problemas han causado interrupciones frecuentes en el suministro eléctrico, dificultando la distribución, especialmente durante los picos de consumo en verano.

Además, la demanda ha crecido debido al uso ineficiente de energía por parte de los usuarios, y S.E.CH.E.E.P. enfrenta serios problemas por la acumulación de deuda con la Compañía Administradora del Mercado Mayorista Eléctrico (CAMMESA). Este contexto ha generado debates sobre la eficiencia de la empresa y la necesidad de

ajustar las tarifas para cubrir los costos operativos, lo cual ha suscitado críticas de los usuarios.

En cuanto a su dimensión, S.E.CH.E.E.P. cuenta con un total de 1.280 empleados en toda la provincia, de los cuales menos del 1.5% corresponde a personal contratado. Según el relevamiento realizado en febrero de 2024, la empresa abastece a un total de 419.370 usuarios en toda la provincia. Los usuarios incluyen una amplia diversidad de sectores, cada uno con demandas y necesidades específicas que se describen a continuación.

Los principales usuarios del servicio de energía eléctrica son variados: el sector residencial es el mayor, con demandas variables, especialmente en verano. Los usuarios comerciales, en su mayoría pequeñas y medianas empresas, requieren un suministro constante para sus operaciones, mientras que los industriales, grandes consumidores de energía, dependen de un suministro robusto para evitar pérdidas económicas. Las entidades públicas, como hospitales y escuelas, necesitan un servicio confiable para prestar servicios esenciales. Finalmente, el sector agrícola utiliza electricidad para mejorar su productividad en zonas rurales específicas.

3.3 Estructura, organización y funcionamiento

Como se refirió anteriormente, S.E.CH.E.E.P. es una empresa estatal creada con el objetivo de gestionar la generación, distribución y comercialización de energía

eléctrica en la provincia del Chaco. Opera bajo la supervisión del Poder Ejecutivo Provincial a través del Ministerio de Economía y Obras Públicas, manteniendo una plena autonomía funcional, técnica y administrativa, limitada únicamente por la legislación vigente.

La estructura organizacional está compuesta por un Directorio, que es el órgano responsable de la dirección general y la toma de decisiones estratégicas de la empresa. Este Directorio está formado por un presidente y dos vocales, todos ellos designados por el Poder Ejecutivo.

Está dividida en varias gerencias, cada una encargada de un área específica. Brevemente las principales gerencias incluyen: Gerencia de Servicios: Responsable de la operación y mantenimiento de la infraestructura eléctrica incluyendo líneas de transmisión y redes de distribución, planificando a largo plazo desarrolla nuevos proyectos y expande de la red eléctrica; Gerencia Comercial: Encargada de la relación con los clientes, facturación, cobro de servicios y atención al cliente; Gerencia Administrativa: Responsable de la gestión financiera, contabilidad y control de presupuestos, trata la administración del personal, capacitación y desarrollo de los empleados; Gerencias Zonales: Distribuidas estratégicamente en siete zonas del territorio provincial para cubrir las tareas operativas, principal y directamente vinculadas al servicio.

A su vez, cada gerencia está subdividida en sectores especializados, liderados por jefes supervisando equipos de trabajo que se encargan de tareas específicas. Por ejemplo, dentro de la Gerencia de Servicios, se encuentra el sector Estudios de Ingeniería, entre otros.

Finalmente, cuenta con oficinas regionales, denominadas distritos, distribuidas en cada localidad de la provincia para asegurar una cobertura amplia y eficiente. Estas oficinas se encargan de la gestión operativa y atención al cliente en sus respectivos espacios.

S.E.CH.E.E.P. trabaja bajo la normativa provincial del Chaco y debe adherirse a las políticas energéticas y de desarrollo establecidas por el gobierno provincial y nacional abarcando normativas relacionadas con tarifas, calidad del servicio y obligaciones de servicio público y está obligada a rendir cuentas ante los organismos de control provinciales, incluyendo posibles auditorías y revisiones por parte de la Legislatura Provincial. Adicionalmente, asume responsabilidades en términos de impacto social y ambiental.

Los procedimientos están regulados por resoluciones emitidas por SECHEEP. Asimismo, se establecen las normativas pertinentes para toda la infraestructura eléctrica en la provincia.

3.4 Propósito y perspectiva

En relación con la visión y misión institucional, la organización carece de documentos o normativas específicas que formalicen estos conceptos. Sin embargo, se ha observado en la práctica diaria de los empleados una cultura predominante que demanda la atención a las necesidades de los usuarios.

A pesar de la ausencia de una visión formalmente definida, es evidente que existe una convicción generalizada entre los miembros de la empresa de que S.E.CH.E.E.P. se encamina hacia un futuro deseado, con el objetivo de convertirse en una empresa transparente con capacidad de adaptarse a las exigencias de la sociedad, integrando nuevas tecnologías que promuevan el bienestar de la ciudadanía y la protección del ambiente. No obstante, esta visión aún no ha sido plasmada en un documento formal.

Del mismo modo, los valores organizacionales no se encuentran formalizados, aunque se percibe claramente en las expresiones de los integrantes la intención de garantizar un suministro de energía eléctrica confiable y eficiente con un enfoque en la mejora continua del servicio, el cumplimiento de las normativas vigentes y la transparencia.

3.5 Producción terminal

Dentro de la Cadena de Valor Público, S.E.CH.E.E.P. produce una serie de productos terminales que reflejan su rol fundamental en la prestación de servicios eléctricos:

El suministro de energía eléctrica a los usuarios es el principal producto terminal de la empresa. A través de este servicio, S.E.CH.E.E.P. proporciona electricidad a hogares, negocios, industrias y entidades públicas en la provincia, garantizando un suministro continuo y seguro.

La conexión y reconexión de servicios eléctricos es otro aspecto esencial de su oferta. Este servicio abarca la instalación de nuevas conexiones eléctricas, así como las reconexiones posteriores a cortes debido a mantenimiento o falta de pago. Además, incluye la instalación de medidores para nuevos usuarios.

La atención al cliente y la gestión de reclamos constituyen un componente crucial de los productos terminales de S.E.CH.E.E.P. Este servicio involucra la atención directa a los usuarios, la resolución de quejas y reclamos por fallas en el servicio, así como la gestión de consultas relacionadas con la facturación. Todo esto se ofrece directamente a los usuarios.

Finalmente, la facturación y el cobro del servicio eléctrico forman parte del servicio final entregado a los clientes. S.E.CH.E.E.P. se encarga de emitir las facturas correspondientes al consumo de energía eléctrica, completando así el ciclo de servicio.

Estos productos terminales definen el perfil de producción de la empresa y representan los resultados finales de su red de producción.

3.6 Principales insumos

Para la generación de los productos terminales mencionados anteriormente, es necesario contar con una variedad de insumos materiales, humanos y tecnológicos.

S.E.CH.E.E.P., con el objetivo de proporcionar energía eléctrica a sus usuarios, adquiere la energía de CAMMESA y la distribuye a través de redes de media y baja tensión hasta los usuarios finales. Esta tarea exige una infraestructura eléctrica robusta, que incluye líneas de distribución, estaciones y subestaciones transformadoras, postes, cables y equipos de protección y seguridad, tanto para el personal operativo como para la sociedad en general y el sistema en sí.

El monitoreo del flujo de energía y la gestión de la red eléctrica depende de sistemas técnicos de control y medición. Además, el personal profesional y técnico es crucial, apoyado por software especializado para proyectos y trámites. Este equipo humano utiliza herramientas y equipos esenciales para la instalación y reparación,

tales como grúas, equipos de elevación, herramientas de corte y medición, y unidades móviles para el transporte de personal y equipos al lugar necesario.

Para la atención al cliente y la gestión de reclamos, se han dispuesto oficinas físicas y centros de llamadas. En estos espacios, operadores, asistentes y gestores de reclamos trabajan para resolver las inquietudes de los usuarios. Estos procesos están respaldados por una infraestructura tecnológica primordial, que permite ofrecer un servicio eficiente y de calidad.

3.7 Planificación estratégica y coordinación interna

La empresa en cuestión enfrenta una notable carencia de un plan estratégico institucional claramente definido y formalmente comunicado. En la actualidad, no se dispone de documentación interna que describa con precisión las funciones de los diversos sectores que la componen. La única excepción a esta falta de claridad se observa en el área de servicios, donde se han identificado planes de actividades que cuentan con un seguimiento establecido. Sin embargo, en términos generales, la ausencia de un marco estratégico coherente y detallado sigue siendo una limitación significativa para la organización.

A partir de las observaciones realizadas, se ha puesto de manifiesto que las decisiones suelen estar impulsadas por las urgencias y las exigencias del día a día. Esta situación ha revelado una clara necesidad de fortalecer la comunicación entre las

diferentes gerencias, especialmente entre las áreas de servicio y administrativa. La falta de una coordinación efectiva y de apoyo mutuo entre estos departamentos está afectando el rendimiento general del directorio. Para mejorar esta situación, es crucial establecer canales de comunicación más robustos y efectivos, que faciliten una colaboración más fluida y beneficiosa para el conjunto de la organización.

En el proceso de elaboración del presupuesto, se ha establecido que este se desarrolla en con lineamientos tradicionales basados en partidas de gastos, con la formulación a cargo de la gerencia administrativa. Los gastos que demandan mayores recursos incluyen aquellos relacionados con CAMMESA, el personal, las compras, los proveedores y las obras. La elaboración presupuestaria se basa en el presupuesto ejecutado del año anterior, ajustado porcentualmente de acuerdo con la inflación estimada para el período y los incrementos salariales acordados en las paritarias. Además, el sector técnico o de ingeniería desempeña un papel crucial en la proyección del presupuesto, encargándose del relevamiento de la ejecución de obras y del mantenimiento de las líneas que serán contempladas en el presupuesto.

En cuanto a los ingresos de la entidad, su principal fuente de financiación se deriva de la venta de energía eléctrica a los usuarios. Estos ingresos se generan a partir de las facturas que se emiten a los clientes por el consumo de electricidad. A esta fuente de ingresos se suman los subsidios y aportes financieros que la entidad recibe

tanto del gobierno provincial como del nacional. Estos apoyos adicionales complementan y refuerzan el flujo de recursos necesarios para el funcionamiento de la organización.

De la descripción se infiere que la adopción de un proceso de planificación estratégica implica la toma de decisiones sobre diversas alternativas de acción, utilizando los recursos presupuestarios disponibles. Aunque estos recursos están fijados y limitados por los presupuestos anuales, una perspectiva estratégica permitirá identificar las opciones más adecuadas para su asignación. Esta planificación no solo influirá en la provisión de los servicios, sino que también afectará los resultados obtenidos. Por ello, es crucial que la presidencia de la empresa defina claramente y guíe el proceso de planificación estratégica, asegurando así una orientación efectiva y una gestión adecuada de los recursos.

4 Intervención

Con base en los resultados del análisis situacional y en los fundamentos teóricos mencionados, se sugiere fundar los cimientos para la elaboración de un modelo de plan estratégico destinado a la empresa en análisis que responda al proceso de planificación estratégica y sus elementos anteriormente referenciados.

4.1 Marco estratégico

La misión de una organización es un elemento fundamental que se define a partir del análisis detallado de su propósito y razón de ser, los bienes y servicios que ofrece, y las funciones distintivas que la diferencian de otras entidades, justificando así su existencia. La formulación de esta misión, al igual que la implementación de un plan estratégico, requiere la participación activa de los niveles más altos de responsabilidad institucional, ya que estos determinan los resultados finales y los productos por los cuales la organización debe rendir cuentas ante sus usuarios y la sociedad en general.

En este marco, se presenta la intervención diseñada con base en el análisis de la situación realizado, el examen de las fuentes seleccionadas y los lineamientos establecidos en el procedimiento. La misión de la empresa es proveer un suministro continuo, seguro y eficiente de energía eléctrica a todos los usuarios de la provincia del Chaco, garantizando la operación y mantenimiento óptimo de la infraestructura

eléctrica, y promoviendo la mejora continua de la calidad del servicio para el bienestar de la comunidad.

La visión que orienta a la empresa es convertirse en una entidad de energía eléctrica innovadora, dinámica y confiable, reconocida por su transparencia y capacidad de adaptación a un entorno en constante cambio, contribuyendo de manera activa al desarrollo sostenible y al bienestar de la sociedad.

Para cumplir con esta misión, se definen una serie de objetivos estratégicos que son esenciales en el contexto actual de la organización, tal como se expone en el análisis situacional desarrollado en este trabajo. Estos objetivos incluyen: a) modernizar la red eléctrica para mejorar su eficiencia y fiabilidad; b) promover la transparencia en la gestión del servicio para fortalecer la confianza de los usuarios; c) minimizar el impacto ambiental de las operaciones, alineándose con los principios de sostenibilidad; d) mejorar la coordinación interna entre las diferentes gerencias y sectores, optimizando los procesos operativos; y e) fomentar la retención del talento y el compromiso del personal con la misión de la empresa, fortaleciendo así su capacidad de cumplir con sus metas institucionales.

Este conjunto de lineamientos y objetivos estratégicos refleja un compromiso claro con la mejora continua y la responsabilidad social, garantizando que la

organización no solo cumpla con su misión, sino que también se adapte a los desafíos y oportunidades que plantea el entorno actual.

4.2 Apuesta estratégica

Para alcanzar los objetivos estratégicos de S.E.CH.E.E.P., resulta esencial desarrollar propuestas viables que concentren los intereses de los actores involucrados y contribuyan a reducir la brecha entre la situación actual y la situación objetivo de la empresa. En este contexto, se ha definido la estrategia de desarrollar secciones de transparencia y rendición de cuentas a la sociedad en la página web de S.E.CH.E.E.P., con un enfoque específico en el cumplimiento del objetivo b) promover la transparencia en la gestión del servicio. Dado que el abordaje de los demás objetivos estratégicos requiere un análisis separado de los problemas específicos que los afectan, este trabajo se centrará exclusivamente en esta propuesta.

El propósito de esta estrategia es fortalecer la confianza y la transparencia en la gestión mediante la creación de secciones en su portal web que sean accesibles al público. Estas secciones estarán diseñadas para ofrecer a los usuarios una plataforma donde puedan consultar informes de gestión y resultados, además de fomentar la participación ciudadana y mejorar la interacción con los usuarios.

La estructura del portal se organizará para que los usuarios encuentren fácilmente la información relevante sobre la gestión de la empresa. Para ello, se

identificarán las necesidades de información que deben cubrirse y se definirán los requisitos técnicos necesarios para el desarrollo de la plataforma. Los distintos sectores de la empresa serán consultados para asegurar que toda la información relevante esté disponible y se mantenga actualizada. Además, se diseñará la arquitectura de la plataforma con un enfoque en la accesibilidad, la intuitividad y la seguridad.

El desarrollo implicará la integración de un sistema de gestión de contenidos dentro de la plataforma web existente, permitiendo a los responsables del área de sistemas actualizar la información de manera ágil y sencilla. Se incluirá la publicación del plan estratégico institucional y de informes periódicos que detallan el cumplimiento de los objetivos estratégicos, así como explicaciones claras de las tarifas y los factores que influyen en sus ajustes. Los usuarios podrán consultar detalles sobre proyectos en curso, incluyendo plazos y avances, lo que contribuirá a una mayor transparencia.

Los planes de acción diseñados para corregir las áreas de oportunidad de mejora identificadas, también serán publicados. Se especificarán los plazos previstos para alcanzar las metas propuestas, garantizando así un seguimiento transparente de las acciones.

Para fomentar la participación ciudadana, se habilitará un espacio en el portal donde los usuarios podrán enviar sugerencias, opiniones y propuestas relacionadas con la gestión de la empresa. Este módulo permitirá realizar consultas públicas sobre temas relevantes, como cambios tarifarios o nuevos proyectos, invitando a los ciudadanos a participar activamente en la toma de decisiones. También se organizarán encuestas para facilitar un diálogo abierto y constructivo.

La implementación de esta estrategia requerirá la capacitación del personal interno, tanto de quienes serán responsables de la actualización de los contenidos como del equipo encargado de enviar la información pertinente y clara. Se establecerán protocolos claros sobre la periodicidad de las actualizaciones y la validación de la información publicada, para asegurar que siempre sea precisa y esté al día.

Una vez lanzado el nuevo portal, se llevará a cabo una campaña de difusión para informar a los usuarios sobre la disponibilidad de esta herramienta. Se utilizarán medios digitales, impresos y redes sociales para promover su uso, asegurando que los usuarios conozcan y aprovechen esta plataforma de transparencia y rendición de cuentas.

4.3 Evaluación y control de la estrategia

En última instancia, se implementarán mecanismos de monitoreo y evaluación y para garantizar el óptimo funcionamiento de la plataforma web. Se realizará un

monitoreo exhaustivo mediante métricas diseñadas para analizar el impacto de la plataforma. Entre estas métricas se incluyen el número de visitas, el tiempo promedio de navegación por usuario, las secciones más consultadas y el nivel de satisfacción de los usuarios. La retroalimentación obtenida será crucial para ajustar y perfeccionar la plataforma a lo largo del tiempo, con el objetivo de mantener su eficacia en promover una gestión más abierta, participativa y transparente en S.E.CH.E.E.P.

Para evaluar la efectividad de la estrategia propuesta, se ha elaborado un esquema de indicadores. Uno de estos indicadores es la frecuencia de actualización de contenidos, que permite medir con qué regularidad se renueva la información en la plataforma, asegurando que los datos sean actuales y pertinentes.

Además, se utilizará el indicador de cumplimiento de los plazos de publicación de informes y planes de acción, el cual evaluará la puntualidad en la publicación de estos documentos en relación con los plazos establecidos. Este indicador es esencial para valorar la eficacia de la empresa en términos de rendición de cuentas y transparencia.

Otro aspecto clave es el indicador de percepción de transparencia en la gestión. Este indicador mide la percepción de los usuarios y del público en general sobre la transparencia de la empresa, basándose en encuestas externas. Su relevancia radica en

evaluar la efectividad de las acciones de transparencia y comunicación realizadas a cabo por la organización.

Finalmente, se analizará el indicador de costo–beneficio de la plataforma, que examinará la relación entre el costo de implementación y mantenimiento del portal y los beneficios percibidos. Este análisis permitirá determinar si los recursos invertidos en el desarrollo y mantenimiento del portal están justificados por los beneficios obtenidos en términos de transparencia y satisfacción de los usuarios.

Estos indicadores proporcionarán una visión integral del desempeño del portal, facilitando ajustes estratégicos que contribuirán a mejorar la transparencia y rendición de cuentas de S.E.CH.E.E.P., en concordancia con las necesidades y expectativas de los usuarios y de la comunidad. (ver Anexo B).

5 Conclusiones

El trabajo realizado en S.E.CH.E.E.P. permitió responder al interrogante inicial sobre la situación actual de la empresa, identificando los principales problemas en su estructura y funcionamiento. A través de un análisis exhaustivo, basado en fuentes primarias y secundarias y observaciones directas en jornadas de trabajo, se obtuvo un análisis situacional detallado de la organización. Este enfoque metodológico facilitó una comprensión de la realidad de la empresa, aunque se presentaron desafíos, como la dinámica de trabajo que limita el tiempo disponible para atender otras cuestiones.

El análisis de los componentes esenciales de la planificación estratégica, como la misión, visión y objetivos, reveló vacíos que limitan la alineación organizacional y la definición de prioridades estratégicas. Estas evaluaciones guiaron directamente la formulación de una propuesta que busca dar claridad a la orientación estratégica de la empresa. Se concluye que la empresa enfrenta problemas característicos en su estructura administrativa y operativa, especialmente la ausencia de un plan estratégico institucional que coordine los esfuerzos hacia objetivos claros y alineados. Esta situación tiende a desplazar, involuntariamente, el enfoque hacia los procedimientos administrativos, dejando en un segundo plano la orientación al usuario y la mejora continua de la calidad del servicio.

Ante esta problemática, se sugiere determinar la misión, visión y objetivos estratégicos de la organización para implementar un modelo de planificación estratégica, estableciendo así un marco claro para la toma de decisiones. Este modelo permitiría a S.E.CH.E.E.P. mejorar su eficiencia operativa y fortalecer la transparencia, aspectos esenciales para su desarrollo futuro.

La propuesta estratégica toma como base modelos reconocidos de planificación estratégica, como el de Jorge Sotelo Maciel y el de Carlos Matus. Estos conceptos se adaptaron para abordar las particularidades de esta empresa estatal, integrando un enfoque sostenible y orientado a resultados. Más que un ejercicio aislado, esta propuesta sentaría las bases para implementar la metodología en todas las áreas de la organización, promovería una gestión coherente y alineada con los desafíos actuales y futuros.

La planificación estratégica en organizaciones del sector público, como S.E.CH.E.E.P., es fundamental para mejorar la gestión y el servicio al ciudadano. A diferencia del sector privado, que busca maximizar el valor económico, en el sector público debe enfocarse en la creación de valor público y en la respuesta a necesidades colectivas, convirtiéndose en un motor de cambio que fortalece la legitimidad y efectividad del Estado.

En conclusión, el trabajo evidencia que S.E.CH.E.E.P. requiere una revisión significativa de sus procesos de planificación y gestión para superar las dificultades actuales y responder adecuadamente a las demandas de la sociedad. La implementación del modelo estratégico propuesto no solo permitiría una mayor claridad en los objetivos organizacionales, sino también una mejoraría la capacidad de respuesta ante los desafíos de los usuarios. Además, se espera un aumento en la eficiencia operativa, convertido en una gestión más efectiva de los recursos disponibles.

La adopción de un plan estratégico institucional propio permitiría transformar su modelo de gestión, orientándolo hacia resultados concretos que prioricen la calidad del servicio, la transparencia y el bienestar de la comunidad. Este enfoque no solo optimizaría la operación de la empresa, sino también fortalecería su rol como proveedor del servicio energético en la provincia del Chaco, acorde a las expectativas de sus usuarios y contribuyendo al desarrollo sostenible de la región.

6 Referencias

- Armijo, M. (2011). *Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público*. Disponible en <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/dfa8d5f1-7315-4f10-9824-8fa5b005cc1b/content>
- Decreto 500 de 1985. (1895, 27 de marzo). Poder Ejecutivo de la provincia del Chaco. Disponible en <http://www.saij.gob.ar/500-local-chaco-reglamenta-ley-1307-secheep-h19850000500-1985-03-27/123456789-0abc-005-0000-5891hvorpced?>
- Fiszbein, M. Experiencias históricas de política económica en América: Historias comparadas e inserción internacional. Instituciones e ideas en desarrollo. Notas sobre la experiencia de planificación económica en Argentina, 1945-1975. *Simposio Número 27*.
- García López, R. y García Moreno, M. (2010). *La gestión para resultados en el desarrollo. Avances y desafíos en América Latina y el Caribe*. Banco Interamericano de Desarrollo.
- Huertas, F. (1993). *El método PES: planificación estratégica situacional. Entrevista a Carlos Matus*.

Kaufmann, J., Sanginés, M. y García Moreno M. (Ed.). (2015). *Construyendo gobiernos efectivos: Logros y retos de la gestión pública para resultados en América Latina y el Caribe*. Banco Interamericano de Desarrollo.

Ley 1307 de 1973. (1937, 25 de octubre). Cámara de Diputados de la Provincia del Chaco. Disponible en <http://www.saij.gob.ar/1307-local-chaco-crea-empresa-servicios-energeticos-chaco-empresa-estado-provincial-secheep-lph0001307-1973-10-25/123456789-0abc-defg-703-1000hvorpyel>

Makón, M. P. (2000). *El modelo de gestión por resultados en los organismos de la en los organismos de la administración pública nacional*. V Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y la Administración Pública, República Dominicana.

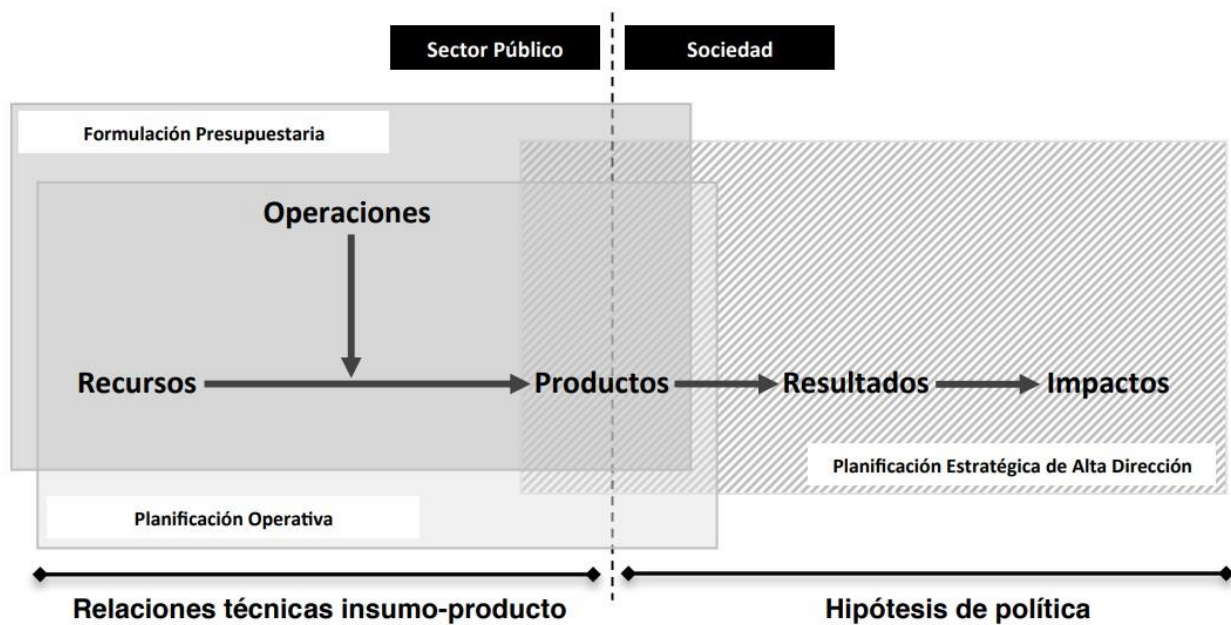
Makón, M. P. (2014). Reflexiones sobre la gestión por resultados. En Máttar, J. y Perrotti, D. E. (Ed.), *Planificación, prospectiva y gestión pública Reflexiones para la agenda de desarrollo*. (pp. 113-137). Comisión Económica para América Latina y el Caribe.

Modelo Abierto de Gestión para Resultados en el Sector Público. (2007). Banco Interamericano de Desarrollo y Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo.

Sotelo Maciel. J. A., (2012). *Cadena de valor público y planteamiento estratégico, limitaciones y virtudes del modelo.*

7 Anexos

¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.



Nota: La figura muestra el modelo de la Cadena de Valor Público. Fuente: Sotelo

Maciel, Aníbal Jorge (2012).

Anexo B).

ESQUEMA DE INDICADORES			
	NOMBRE	DESCRIPCIÓN	FÓRMULA
Calidad y actualización de la Información	Frecuencia de actualización de los contenidos	Refleja la consistencia y regularidad en la actualización de los contenidos, permitiendo evaluar si la información publicada se mantiene al día según los estándares y necesidades de los usuarios.	$Frecuencia\ de\ Act. = \frac{N^{\circ}\ de\ actualizaciones\ realizadas}{Período\ de\ tiempo\ definido}$
	Cumplimiento de los plazos de publicación de informes y planes de acción	Muestra el porcentaje de cumplimiento con los plazos establecidos, ayudando a identificar si la empresa está gestionando eficazmente sus compromisos de transparencia y rendición de cuentas.	$Cumpl.\ de\ Plazos = \frac{N^{\circ}\ de\ informes\ publicados\ dentro\ del\ plazo}{N^{\circ}\ total\ de\ informes\ programados} \times 100$
Impacto en la Transparencia y la Confianza	Percepción de transparencia en la gestión (encuestas externas)	Mede cómo perciben los usuarios y la comunidad la transparencia y la rendición de cuentas de la empresa, a través de encuestas de percepción antes y después de la implementación de la plataforma.	$Percepción\ de\ Transparencia = \frac{N^{\circ}\ de\ respuestas\ positivas}{N^{\circ}\ total\ de\ respuestas} \times 100$
Eficiencia Operativa	Costo de implementación y mantenimiento de la plataforma vs. beneficios percibidos	Analiza si los recursos invertidos en el desarrollo y mantenimiento del portal se justifican con los beneficios obtenidos en términos de transparencia y satisfacción de los usuarios.	$Costo - Beneficio\ de\ la\ web = \frac{Costo\ Total\ de\ Implem.\ y\ Mantenimiento}{Beneficios\ percibidos}$

Fuente: Elaboración propia (2024).