



PROVINCIA DE LA PAMPA  
*Fiscalía de Investigaciones Administrativas*

SANTA ROSA, 07 MAY 2018

**VISTO:**

El Expediente Administrativo Nro. **12/2018** caratulado: «**FISCALÍA DE INVESTIGACIONES ADMINISTRATIVAS S/ GESTIÓN DE PROYECTOS DE LA FIA**»; y

**CONSIDERANDO:**

Que, la Res. 62/2017-FIA, del 6 de febrero de 2017, modernizó la organización interna de la FIA, dotándola de novedosos órganos (el Cuerpo de Abogados, el Consejo de Funcionarios) y fortaleciendo las áreas y dependencias legales ya existentes;

Que, a partir de esta nueva estructura se incentiva no sólo las funciones asignadas para el cumplimiento del débito laboral, sino el trabajo a partir de «proyectos», entendiéndose éste como la unión de esfuerzos y tiempo por un objetivo definido y a partir del acuerdo de un conjunto de especialidades y recursos; una manera de trascender la mera división del trabajo y fortalecer la «matriz cooperativa» de funcionamiento;

Que, para llevar adelante tales «proyectos» se requiere una herramienta que, como marco de acción, permita integrar su diseño, ejecución y seguimiento; y posibilitar así una mejor toma de decisiones respecto de los mismos;

Que, a fs. 2/9 obra el informe sobre el «panel de control» o «dashboard» realizado por el Secretario Privado a este respecto;

Que, en virtud del informe que antecede, se comparte lo allí vertido;

Que, finalmente, cabe advertir que la utilidad de la herramienta «panel de control» recae en la retroalimentación continua que tendrá con su puesta en marcha, posibilitándose, de ser necesario, introducir las reformas y adaptaciones necesarias para el mejor uso de ésta;



PROVINCIA DE LA PAMPA  
*Fiscalía de Investigaciones Administrativas*

Que, se actúa en virtud de las facultades conferidas por el Art. 107 de la Constitución Provincial y la Ley 1830;

**POR ELLO:**

**EL FISCAL GENERAL**

**DE LA FISCALÍA DE INVESTIGACIONES ADMINISTRATIVAS**

**RESUELVE:**

**Artículo 1º.** Aprobar el «Modelo de Panel de Control (o «Dashboard») de Gestión de Proyectos para la Fiscalía de Investigaciones Administrativas», que obra como Anexo I de la presente.-

**Artículo 2º.** Dar al Registro Oficial, notificar a los Agentes y Funcionarios por correo electrónico, con copia de la misma.-



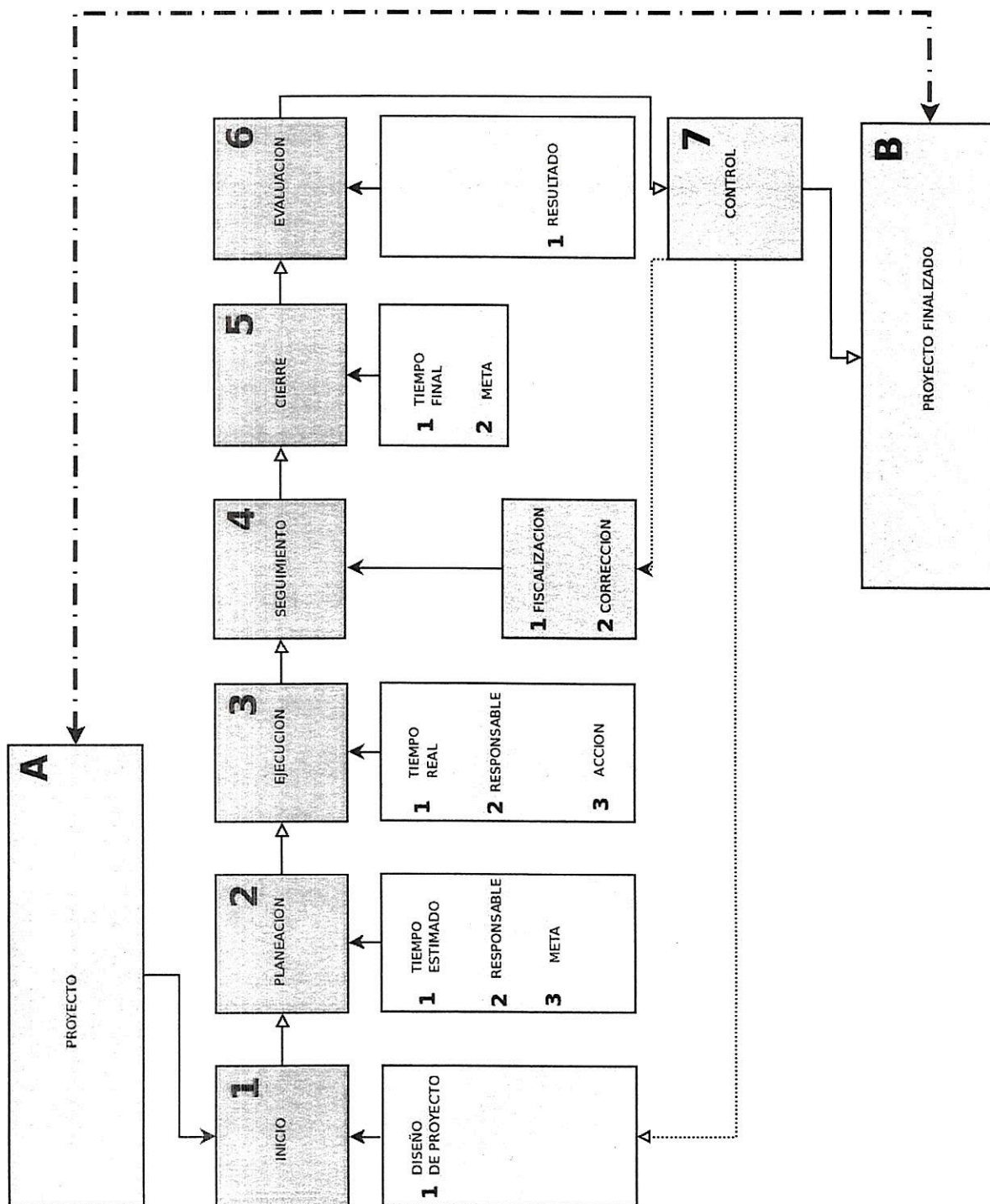
JUAN CARLOS A. CAROLA  
FISCAL GENERAL  
FISCALÍA DE INVESTIGACIONES ADMINISTRATIVAS

RESOLUCION NRO 399 / 18  
hmt

PROVINCIA DE LA PAMPA  
*Fiscalía de Investigaciones Administrativas*

ANEXO I

MODELO DE PANEL DE CONTROL (O «DASHBOARD»)  
 DE GESTIÓN DE PROYECTOS  
 PARA LA  
 FISCALÍA DE INVESTIGACIONES ADMINISTRATIVAS.





PROVINCIA DE LA PAMPA  
*Fiscalía de Investigaciones Administrativas*

¶ I.- **INTRODUCCIÓN.**- En los últimos años, la FIA ha estructurado su trabajo a partir del diseño y realización de «proyectos», entendidos éstos como la ideación, planificación y consecución de objetivos, dentro del marco de la competencia propia del Organismo pero mejorando o ampliando los servicios y la capacidad de prestarlos.

En virtud de que, como órgano extrapoder sin libre disposición del presupuesto, la FIA cuenta con una serie de peculiaridades, el diseño de los proyectos y la realización de los mismos está condicionado de forma tal que no pueden aquellos dejarse de lado.

En otras palabras, las condiciones bajo las cuales se diseñan y ejecutan proyectos tienen la misma presencia que el diseño y la ejecución de aquéllos, marcándolos *ab initio*. Así como un diseño de proyecto no podrá nunca alcanzar algún tipo de realización posible si se ignoran las condiciones de nacimiento, también sucederá un temperamento similar si la ejecución no se realiza atendiendo estas particularidades.-

¶ II.- ¿Cuáles son esas condiciones, a las que con tanto ahínco nos referimos? Podemos sintetizarlas, sin temor a la metonimia, en tres:

a) La competencia legal, ya que ningún diseño de proyecto puede desconocer la «norma» que excede y preexiste a la FIA.

b) La jerarquía, principio ordenador de la organización del trabajo en la Administración Pública que fija competencias y atribución de funciones, en una relación inversa entre proximidad a la realidad y relevancia. De la jerarquía se desprende, entre otras funciones, el control, la intervención, la delegación, etc.

c) El presupuesto, el cual es fijado por una autoridad ajena y diferente a la FIA y cuyo cumplimiento es normativo: el costo se vuelve, desde el punto de vista de «constante» en un diseño de proyecto, como indisponible.-

¶ III.- Por otro lado, el trabajo a partir de proyectos de la FIA ha enseñado que se hace necesario crear un marco de acción que posibilite el cumplimiento más ordenado de los fines establecidos en cada uno de estos, para que la meta, no sólo se vuelva alcanzable -producto de la ejecución de ese proyecto- sino además, que cada paso de ejecución resuelva respecto de la previsibilidad de esa meta.

Entra en juego no sólo la variable «tiempo», que es, cuanto menos, la más evidente, sino también el juego de acciones y responsables y la potestad de fiscalización ínsita en la jerarquía.



PROVINCIA DE LA PAMPA  
*Fiscalía de Investigaciones Administrativas*

De este modo, sobre la base del trabajo por proyectos de la FIA como oficina prestadora de un servicio público, con las condicionantes mencionadas, creemos conveniente realizar el diseño de un «panel de control» o «dashboard», tal como lo denomina la literatura de administración empresarial, destinado a la gestión de los proyectos.-

¶ IV.- Este «dashboard», de corte netamente cualitativo, no mide progresiones (relaciones de avance y tiempo o de avance y costos por ejemplo, con resultado de porcentajes de una mensura maestra), sino la dinámica de las relaciones que se producen a lo largo del inicio, avance y finalización de ejecución del plan diseñado.

El interés del uso de una herramienta de este tipo, en definitiva, radica en la posibilidad de ordenar el trabajo en un marco común que, antes que normativizar -ya que para eso está la «norma»-, permita visualizar el estado-de-situación, en forma permanente, continua, en tiempo real y de forma gráfica. Visualización que permitirá, no sólo detectar los «issues» o errores en la ejecución de un diseño, sino también los incumplimientos de los agentes responsables en cada etapa, las demoras, la aplicación de correcciones, etc.

El «dashboard», finalmente, tal como está diseñado, permite realimentarse con base en las experiencias de su aplicación, ya que, si bien la ortodoxia define una estructura mínima para que un «dashboard» sea entendido como tal y garantice su función -lo veremos más adelante-, también es cierto que el contenido de esa estructura es el aspecto que, en contacto con la realidad, otorga el dinamismo que lo hace adaptable, plástico y, al fin útil.-

¶ V.- Como marco, el «dashboard» tiene un nodo de entrada y uno de salida, identificados como puntos «A» y «B».:

**(A) → PROYECTO.**

**(B) → PROYECTO FINALIZADO.**

Los denominamos «nodo» porque son, en esencia, puntos de conexión de una relación, «A-B» que implica que cada proyecto está para ser finalizado. Es decir, en esencia, un proyecto y un proyecto finalizado no son dos cosas diferentes sino dos aspectos diferentes de un mismo espacio, que se definen por la vinculación dinámica: su ejecución.

**(A) ↔ (B) → VINCULACIÓN DINÁMICA.**

Entre los nodos de la relación «A-B» se encuentra la estructura mínima propiamente dicha del «dashboard». Se compone de 7 entradas:

PROVINCIA DE LA PAMPA  
*Fiscalía de Investigaciones Administrativas*

- (1) → INICIO.
- (2) → PLANEACIÓN.
- (3) → EJECUCIÓN.
- (4) → SEGUIMIENTO.
- (5) → CIERRE.
- (6) → EVALUACIÓN y
- (7) → CONTROL.

Cada una de estas entradas tiene «expresiones» o «manifestaciones» que le dan contenido. Denominamos «expresiones» porque las entradas son, en esencia, relaciones dinámicas o «formas» que adquiere en la realidad que se modifica por el proyecto.

**1.1. INICIO – DISEÑO DE PROYECTO.** El diseño es el proceso de elaboración de la propuesta de trabajo, de acuerdo a pautas y procedimientos sistemáticos, a partir de un diagnóstico y con un objetivo que, generalmente, se sintetiza como una «intervención» en la realidad.

*Ejemplo: Si bien se puede encontrar una ingente cantidad de bibliografía sobre diseño de proyectos, en el caso de la FIA preferimos ejemplificar con la Res. 62/2017, al establecer las «Auditorías» (ver Art. 1 inc. e) del Anexo I). Aunque escueto, contiene los elementos mínimos de un proyecto, expresados en prosa, no gráfica, pero plenamente válido.*

**2. PLANEACIÓN.** La planeación es el proceso por el que el diseño es atravesado por variables más o menos cuantificables -en el caso de los proyectos cuantitativos, los que *ex profeso* han sido dejado de lado- o variables de otro tipo.

**2.1. TIEMPO ESTIMADO.** Es el tiempo -única mensura del «dashboard» que aquí se presenta- de finalización (fecha límite) de implementación del proyecto.

*Ejemplo: Puede expresarse en cantidades de duración («dos meses») o como hito («el 20 de diciembre», «el último viernes de julio»). El tiempo estimado puede estar previsto ya en el contenido normativo ordenador del diseño (como sucede en el caso de la Res. 62/2017) o a consecuencia del diseño del proyecto.*

**2.2. RESPONSABLE.** Refiere al agente a cargo del proyecto, independientemente de los diferentes ejecutores que tomen parte en cada una de las subetapas que puedan considerarse.



PROVINCIA DE LA PAMPA  
*Fiscalía de Investigaciones Administrativas*

**2.3. META.** Define el resultado final propuesto en el proyecto, de carácter general y referente en tanto que es el patrón o canon interpretativo de la dudas o conflictos que genere su ejecución. Además, es el patrón que permitirá evaluar el resultado final del proyecto (§ 6.1.).

**3. EJECUCIÓN.** La puesta en marcha a realidad del diseño de proyecto. Esta entrada tiene, como primordial característica, que no puede ser prearmada sino en virtud de cada proyecto, respetando las idiosincrasias tanto de los proyectos en sí (a partir de su diseño) como de las personas intervinientes (agentes ejecutores). En ámbitos de ejecución como la burocracia estatal, se prevé una mayor diversidad de factores externos (como la intervención de otros organismos, con sus competencias y normativas y dinámicas propias) y la constricción en el uso de recursos (por lo que tal elemento fue, como se explicó más arriba, dejado de lado).

**3.1. TIEMPO REAL.** Es el seguimiento y registración del horizonte temporal actual, independientemente del tiempo estimado (§ 2.1.).

**3.2. RESPONSABLE.** Refiere al agente ejecutor de la acción actual que se lleva adelante, independientemente del responsable del proyecto (§ 2.2.).

*Ejemplo: Vale como ejemplo, un proyecto que requiere de su ejecutor realizar una acción determinada (la concreción de una reunión, el registro en un expediente, etc.), el responsable será quien deba realizarla.*

**3.3. ACCIÓN.** es el detalle concreto y anotado, en forma descriptiva de la acción presente que se lleva adelante del proyecto.

*Ejemplo: Si se tomara el caso ejemplificativo de § 3.2., aquí deberemos mencionar, verbis gratia, «llamamiento para la reunión» o «registro en el expediente», «para la firma de...», etc.*

**4. SEGUIMIENTO.** Todas aquellas acciones que se realizan para corroborar que la ejecución del proyecto es coherente con el diseño y los tiempos, responsables y metas fijados en la planeación, forman parte del seguimiento. El carácter jerárquico de la burocracia administrativa provee herramientas suficientes para que estas acciones se realicen por superiores a los responsables (§ 2.2.) o pares competentes. Un seguimiento continuo garantiza que cualquier irregularidad o incoherencia que se detecte, sea corregida a tiempo.

*Ejemplo: La Res. 62/2017 (Anexo I, Art. 1, inc. c) prevé ya la «fiscalización», que aquí se incorpora (§ 4.1.).*



**PROVINCIA DE LA PAMPA**  
*Fiscalía de Investigaciones Administrativas*

**4.1. FISCALIZACIÓN.** Por definición, es el procedimiento que se lleva a cabo para analizar la eficiencia de las acciones que se llevan adelante (§ 3.3.) en la consecución de las metas de un proyecto. Implica una revisión no sólo cuantitativa (tiempo real, § 3.1.) sino también cualitativa, respecto de la relación medios/fines (o «eficiencia», en la terminología clásica), la forma más óptima de alcanzar éstos por el uso de *los* aquellos disponibles.

**4.2. CORRECCIÓN.** Es la herramienta que utiliza el fiscalizador o el responsable del seguimiento (normativo o asignado) para mejorar la ejecución del proyecto.

**5. CIERRE.** Se denomina así al proceso por el que se da conclusión a la ejecución del proyecto, incluido el seguimiento (fiscalización § 4.1. y corrección § 4.2.). De efecto preclusivo, el cierre implica la aceptación provisoria de los efectos conseguidos.

**5.1. TIEMPO FINAL.** Es el registro del tiempo actual de cierre, independientemente del tiempo estimado (§ 2.1.).

**5.2. META.** Es la descripción real y presente de los efectos u objetivos conseguidos, independientemente de la meta general propuesta (§ 2.3.).

**6. EVALUACIÓN.** La evaluación es la herramienta por la cual se determina fehacientemente el grado de congruencia, a partir de la comparación entre el estado actual y el estado previsto en su planificación. Es decir, se intenta conocer qué tanto un proyecto ha logrado cumplir sus objetivos y, en todo caso, informar respecto de la real capacidad de lograrlo.

**6.1. RESULTADO.** El resultado de la evaluación puede ser de dos tipos: autónoma o heterónoma o supervisada. Del primer tipo, una «evaluación autónoma», el resultado será la evaluación realizada por el agente responsable de su planeación (§ 2.2.) o del grupo de agentes ejecutores (§ 3.2.). Del segundo tipo, o de una «evaluación heterónoma» o «evaluación supervisada» es la realizada por un agente externo, que haya intervenido o no con anterioridad en la ejecución del proyecto (por ejemplo, el fiscalizador, § 4.1.). Los resultados de la evaluación no tienen que ver *directamente* con la meta obtenida (§ 5.2.) ni con la meta propuesta (§ 2.3.), sino con la experiencia del proceso, con la dinámica de consecución de un proyecto desde su diseño hasta su cierre.

**7. CONTROL.** La última entrada del «dashboard» refiere al «control», por el que, en forma contextual, la autoridad jerárquica realiza la evaluación última del proyecto realizado. En términos generales, el «control» que se lleva a cabo aquí permite desde la redefinición del «diseño de proyecto» (§ 1.1.) hasta la





PROVINCIA DE LA PAMPA  
*Fiscalía de Investigaciones Administrativas*

aprobación o desaprobación de las instancias de corrección (§ 4.2.). La fase de control es abierta, amplia, expansiva, en referencia con las redes de realidad en donde se ubica el proyecto que fuera iniciado y, en definitiva, es la fase que evalúa íntegramente es el conjunto *mínimo* de pautas y normas para el análisis y formación de políticas y programas.

*Ejemplo: El «Control» como fase puede tener un sinnúmero de manifestaciones, desde las más tácitas (el expediente en el que se ejecutó el proyecto pasa a un mero archivo, sin más observaciones por parte de la autoridad última), actuaciones intermedias (actos de la autoridad que «aprueban» u otorgan un «visto bueno» por lo actuado durante la vida del proyecto) o actuaciones acaso más elaboradas y complejas que el proyecto, como el comienzo de etapas de auditorías cuantitativas o cualitativas respecto del proyecto todo. Ver a este respecto § VI.*

¶ VI.- Para finalizar, así como el nodo «A» de la relación diádica «A-B» se encuentra en contacto con el «diseño del proyecto» (§ 1.1.), y las más de las veces hay una situación problema o situación diagnóstico que hacen fusionar el nodo con la entrada de inicio; el nodo «B», el «proyecto finalizado» se encuentra con en contacto la última entrada, el «control», ya que concluye aquí la realidad misma del proyecto en la actualidad de la que es resultado y a la que modifica, con más las condiciones de legalidad, jerarquía y presupuesto indisponible de las que se hubo referido anteriormente.

La dinámica «A-B» inserta en las redes de realidades que demandan de la FIA trabajo de proyectos, se relaciona con otras dinámicas «A-B» de otros proyectos a través de los nodos «A» y «B» que sirven sucesivamente de entradas y salidas, de diseños y control de esos otros proyectos.-

¶ VII.- **CONCLUSIÓN.-** Con el presente abordaje práctico sobre el diseño de un «dashboard» aplicado específicamente a la realidad de la Fiscalía de Investigaciones Administrativas -en particular, a partir de los condicionantes mencionados en § II- se ha intentado resolver el abismo cognitivo que separa los riscos de la teoría y la heurística más dura de lo que es el diseño de proyectos y, por el otro, las escabrosas laderas de la utilización de herramientas que, aún cuando toneladas de papel -o su equivalente en terabytes- sustenten y enmarquen la corrección de su uso, no dejan de ser elementos que permiten el cumplimiento mejor y más acabado de los fines que se propone un organismo ante cada decisión que pone en marcha.

El trabajo diario, legal, competente, que se realice a partir de «proyectos», y por la virtud de fijar marcos comunes de acción, que otorgan previsibilidad, reglas de responsabilidad, auditoría y control claros, permitirá acercarse,



PROVINCIA DE LA PAMPA  
*Fiscalía de Investigaciones Administrativas*

acaso un poco más, al salto de calidad que se espera del *leviatán* público estatal.-



JUAN CARLOS A. CAROLA  
FISCAL GENERAL  
FISCALÍA DE INVESTIGACIONES ADMINISTRATIVAS

ANEXO I DE RESOLUCION NRO.  
hmt

399 / 18

CERTIFICO: que la presente es  
fotocopia fiel del original que  
tengo a la vista.-  
Santa Rosa:

18 MAY 2018



A. CECILIA A. BERTOLE  
SECRETARÍA EJECUTIVA  
FISCALÍA DE INVESTIGACIONES ADMINISTRATIVAS