Cuadro de Mando Integral para Gobiernos Locales

G. Novillo Rangone, G. Montejano, E. Bernardis, R. Uzal

Universidad Nacional de San Luis, San Luis, Argentina

gnovillorangone@yahoo.com.ar, gmonte@unsl.edu.ar, ebernardis@unsl.edu.ar, ruzal@unsl.edu.ar

Resumen

El presente trabajo propone establecer una metodología de gestión basada en el Cuadro de Mando Integral para el uso en Gobierno Locales .

Si bien existen muchos trabajos y desarrollos sobre Cuadro de Mando Integral para la gestión privada, muy poco se conoce para la gestión pública, y menos aún para Gobiernos Locales en nuestro continente.

Es por ello que a partir de esta propuesta se pretende brindar un modelo de gestión que permite a las organizaciones gubernamentales transformar la estrategia en objetivos operativos, y que estos a su vez sean las guías para la obtención de resultados y de comportamientos estratégicos, en pocas palabras una herramienta para administrar la estrategia.

Tratándose de un tema tan importante como es la gestión de Gobiernos Locales y observando las necesidades planteadas por la sociedad y los resultados obtenidos, consideramos muy importante realizar un aporte desde la Ingeniería de Software.

Para alcanzar este objetivo hemos realizado el análisis del estado del arte de las escasas propuestas realizadas para la Gestión Pública, se ha propuesto un modelo de gestión para Gobiernos Locales rediseñando las perspectivas y la lógica de causa y efecto del modelo original y se ha desarrollado el software para su implementación.

Palabras clave: Cuadro de Mando Integral (CMI), Gobiernos Locales (GL)

Contexto

El presente trabajo se enmarca en el Proyecto de Investigación: Ingeniería de Software, Concepto, Métodos y Herramientas en un Contexto de "Ingeniería de Software en Evolución". Facultad de Ciencias Físico Matemáticas y Naturales, Universidad Nacional de San Luis.

Este trabajo se desarrolla en el marco de la Tesis de Maestría titulada “Cuadro de Mando Integral para Gobiernos Locales" de la carrera de postgrado “Maestría en Ingeniería de Software” de la Universidad Nacional de San Luis.

Introducción

Hoy los vecinos de nuestras ciudades a diferencia de otras épocas, viven conscientes de derechos civiles, humanos, y constitucionales, y en ejercicios de éstos no sólo demandan más y mejores servicios, sino que exigen instituciones públicas, que administren en forma eficiente, eficaz y transparente los recursos públicos, que rindan cuentas como mecanismo para el control de la legalidad, y que permitan a la ciudadanía participar en las propuestas de políticas públicas.

Estos retos obligan a los gobernantes a adoptar o generar nuevos y mejores métodos de gobierno en los que se incluya: la innovación gubernamental, la definición de planes de gobierno, un liderazgo efectivo para generar alineación a las estrategias gubernamentales, y un adecuado seguimiento y evaluación de las mismas.

Es decir para poder cumplir con estos desafíos y llevar adelante un GL que cumpla con las necesidades planteadas por la sociedad (principal objetivo de cualquier gobierno), se debe tener un Plan de GL, y una metodología que permita gestionar de manera eficiente la aplicación de este plan.

Suponiendo que los Gobiernos cuentan con su Plan de Gestión, y que a su vez este es una instancia temporal, y con algún matiz ideológico, del Plan Mayor, como es el Plan Estratégico de una comunidad, ¿por qué entonces, encontramos tantos fracasos en la implementación de estos planes?, (menos del 15% de los 794 programas del Gobierno Federal de los EEUU fueron evaluados como eficaces, Barron´s), es acertado entonces decir que el principal problema detectado en los GL, es la falta de una metodología que permita gestionar y evaluar de manera integral una Plan de Gobierno.

En síntesis, no solo se debe tener un Plan de Gobierno, sino que además se debe tener las herramientas metodológicas adecuadas para su implementación, porque si no terminamos observando cómo los Planes de Gobierno y los Planes Estratégicos terminan formando parte de una biblioteca sin su correcta ejecución.

En la actualidad los mecanismos dictados por normas legales establecen el seguimiento, control y evaluación de la gestión a través de presupuestos, balances, cuentas de inversión y ejecuciones que en su gran mayoría reflejan indicadores financieros y del pasado. Estas herramientas no se adaptan correctamente a un modelo de gestión para los GL ya que su razón de ser es el bien común, y no la renta financiera.

Por lo antes expuesto, es que surge la necesidad de contar con un modelo de gestión que permite a las organizaciones gubernamentales transformar la estrategia en objetivos operativos, y que estos a su vez sean las guías para la obtención de resultados y de comportamientos estratégicos, en pocas palabras una herramienta para administrar la estrategia.

Este modelo de gestión existe, y comenzó a ser desarrollado para la actividad privada por Robert Kaplan y David Norton en el año 1992, con el nombre de “Balanced Scorecard –Measures that Drive Performance” en una publication de Harvard Business Review, lo siguieron publicaciones como “Putting the Balanced Scorecard to Work”, en 1993, “Using the balanced scorecard as a strategic management system”, “linking the balanced scorecard to strategy” y “translating strategy into action”, en 1996, “having trouble with your strategy?”, en 2000,“measuring the strategic readiness of intangible assets”, en 2004, “the office of strategy management”, en 2005, “how to implement a new strategy without disrupting your organization?”, en 2006 y “Alignment: using the balanced scorecard to create corporate synergies”, en 2011, y The Execution Premuim, en 2012.

Por supuesto que esta herramienta nació como un simple tablero de comandos cuyo objetivo se basaba solamente en el diagnóstico de funciones sencillas hasta convertirse en una herramienta sólida de dirección estratégica con el fin de conceder a líderes y ejecutivos la información necesaria que les permita tomar decisiones acertadas.

El CMI transforma la misión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas diferentes: financiera, clientes, procesos internos y formación y crecimiento.

El Cuadro de Mando proporciona un marco, una estructura y un lenguaje para

comunicar la misión y la estrategia; utiliza las mediciones para informar a los empleados sobre los causantes del éxito actual y futuro, al articular los resultados que la organización desea, y los inductores de esos resultados, los altos ejecutivos esperan canalizar las energías, las capacidades y el conocimiento concreto de todo el personal de la organización hacia la consecución de los objetivos a largo plazo.

Los indicadores suelen ser utilizados como una herramienta para controlar el comportamiento y para evaluar la actuación pasada. Las medidas del CMI deben utilizarse de una forma distinta: para articular y comunicar la estrategia empresarial, para comunicar la estrategia del negocio, y para coordinar las iniciativas individuales, de la organización y multi-departamentales a fin de conseguir un objetivo común. Utilizado de esta forma, el CMI no se esfuerza por hacer que los individuos y las unidades de la organización sigan un plan preestablecido, el objetivo tradicional del sistema de control. El Cuadro de Mando Integral debe ser utilizado como un sistema de comunicación, de información y de formación, y no como un sistema de control.

Las cuatro perspectivas del CMI permiten un equilibrio entre los objetivos a corto y largo plazo, entre los resultados deseados y los inductores de actuación de esos resultados, y entre las medidas objetivas, más duras, y las más suaves y subjetivas. Aunque la multiplicidad de indicadores en un CMI, aparentemente puede confundir, los Cuadros de Mando construidos adecuadamente contienen una unidad de propósito, ya que todas las medidas están dirigidas hacia la consecución de una estrategia integrada.

Actualmente, esta herramienta metodología, está siendo analizadas y utilizadas por diversos gobiernos Nacionales (México, Colombia) y locales (Charloteé de EE.UU., Barcelona de España), como así también por ministerios y secretarias de distintos gobiernos en distintas partes del mundo (Canadá, EE.UU., España, Reino Unido, México, etc), pero no se conocen, o es muy difícil acceder a casos reales de aplicaciones en GL en América del Sur.

A partir del Estudio de casos de gobiernos locales como Sant Cugas de Valles (España), Charlotte (EEUU), San Luis de Potosí (México), de Gobiernos de Andalucía (España), y de modelos propuestos por profesionales como Robert Kaplan (1999), Paul Niven (2003), Bastidas-Feliu (2003), David Norton y Robert Kaplan (2004), Joao Batista Barros- Ricardo Rodríguez Gonzalez (2006), es que se planteamos un modelo de 5 perspectivas en la que se incluye la perspectiva de la Comunidad y de Gobernabilidad como elementos distintivos, además de desplazar hacia la base de sustentación de la estructura a la Perspectiva Financiera.

También en el proceso de construcción del CMI para GL se van planteando los requerimientos mínimos que un GL debe cumplir para poder implementar con éxito esta herramienta metodológica.

Se demuestra su funcionamiento a través de un software desarrollado para este fin que de manera simple e intuitiva un alto mando gubernamental puede administrar la estrategia propuesta.

Líneas de Investigación, Desarrollo e Innovación

Las Líneas de Investigación involucradas son:

- Modelos Teóricos y Prácticos de CMI para el uso en Gestión Pública.
- Metodologías empleadas para el diseño y gestión de Políticas Públicas.
- Herramientas de software para el desarrollo de CMI para Gobiernos Locales.

La Herramienta de software seleccionada fue desarrollada por el Lic. Edgardo Bernardis.

Resultados y Objetivos

Este trabajo tiene como principales objetivos introducir los principios de la Planificación Estratégica en los Gobiernos Locales en detrimento de la improvisación y la intuición muchas veces observadas. También proponer un modelo de gestión basado en el CMI con las correspondientes adaptaciones para el sector público y específicamente para GL. Como resultados esperamos ver que el sector público adopte estas herramientas ya probadas y con mucho éxito en el sector privado. Se están desarrollando acciones concretas con la Municipalidad de Villa Mercedes de la Provincia de San Luis como caso de estudio.

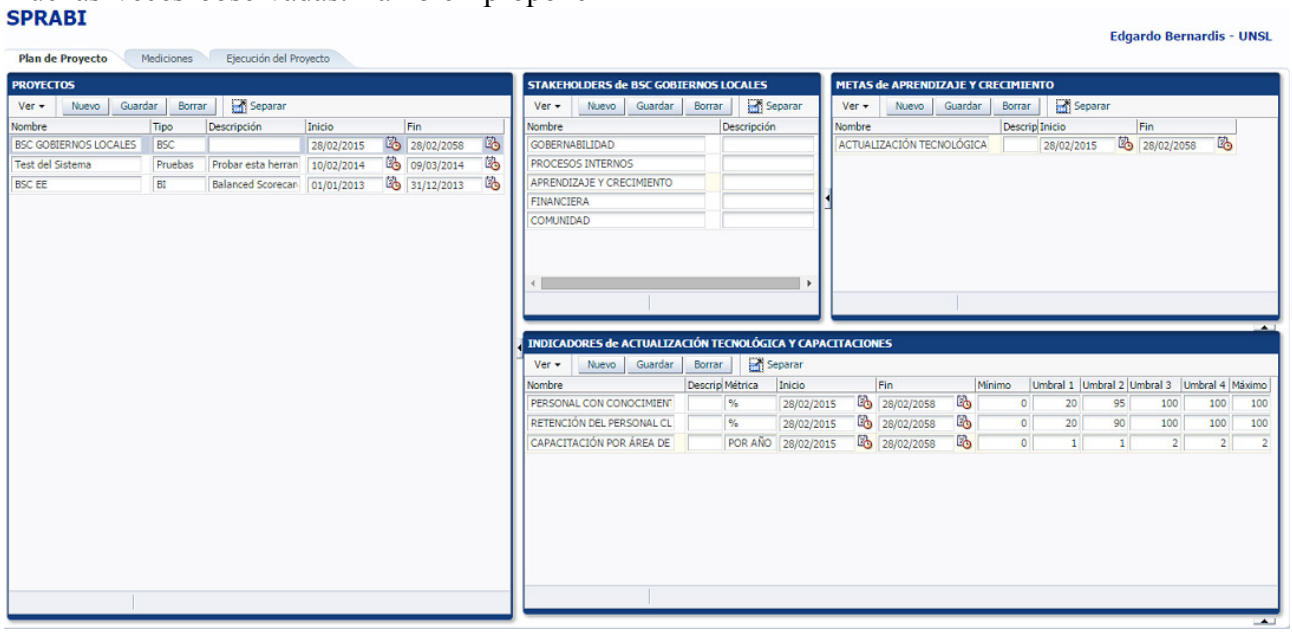

Figura: Software de CMI de un Gobierno Local

Formación de Recursos Humanos

Los estudios realizados pertenecen al trabajo de Tesis de Maestría mencionado en el apartado de contexto de este trabajo.

El equipo de trabajo está formado por:

- Tesista: Ing. Gabriel Novillo Rangone
- Director: Doctor Germán Antonio Montejano.
- Co – Director: Doctor Roberto Uzal.
- Lic. Edgardo Bernardis.

Se prevé asimismo continuar con la formación y fortalecimiento en investigación del tesista a través de la guía del director y codirector.

Referencias

[1] Robert Kaplan, David Norton, “Mapas Estratégicos: convirtiendo los Activos Intangibles en Resultados Tangibles”, Ed. Symnetics Gestión 2000, 2004.

[2] Robert Kaplan, David Norton, “Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral: Para implementar y gestionar su estrategia”, Ed. Gestión 2000, 2001.

[3] Poder Ejecutivo Nacional, “ Plan Nacional de Gobierno Electrónico y Planes Sectoriales de Gobierno Electrónico”, Decreto Nº 378/2005

[4] Nils-Göran Olve, Jan Roy, Magnus Wetter, “Implantando y Gestionando el Cuadro de Mando Integral (Performance Drivers)”, Ed. Gestión 2000, 2000.

[5] Robert Kaplan, David Norton, "The Strategy Focused Organization", Harvard Business School Publishing Corporation, 2001.

[6] M. Vogel, A. Lopez, A. Reynoso, “ Como crear un Tablero de Comando, para un Gobierno de Nación, Municipal, de Ministerios, y de Entidades Públicas”, www.tablero-decomando.com

[7] Paul Arveson, “What is the Balanced Scorecard?”, The Balanced Scorecard Institute,http://www.balancedscorecard.org, 1998.

[8] Workforce Performance, “Using a Balanced Scorecard Approach to Measure Performance”, Newsletter Reprint,http://www.opm.gov/perform/articles/095.htm, April 1997.

[9] David P. Norton & Robert S. Kaplan, Balanced Scorecard Report, Harvard Business School Publishing, 1999 – 2001.

[10] Roberto Uzal, “Estrategias Empresarias – Balanced Scorecard”, UB EENI 2005.

[11] Natalia Aquilino, “El tablero de comando como herramienta de gestión y seguimiento, parte 1, 2, 3” PNUD-Argentina, 2004/05.

[12] Daniel Riesco, “ Diseño y Gestión de Políticas Públicas”, UCC, 2005

[13] James O´Brien, “Sistemas de Información Gerencial”, McGraw-Hill, 2001.

[14] Robert Kaplan, David Norton, Balanced Socorecard Collaborative, www.bscol.com

[15] Emilio Graglia, “Diseño e Implementación de Políticas Públicas”, EDUCC 2005.

[16] Eduardo Jorge Arnoletto, “La Gestión Organizacional en la Administración Pública” EDUCC, 2004.

[17] Horst Kanitz, Eduardo Arraiza, “Políticas Municipales para el desarrollo local y regional”, EDUCC 2007.

[18] Robert Kaplan, David Norton, “The Execution Premium”, Ed Tantum strategy & results, 2012.