

Nuevos paradigmas de la Gestión Pública: El Balanced Scorecard como Tablero de Comando Especial para desarrollar Competencias. Análisis de un caso en el sector público

Jorge Segundo Castillo (FHCSyS-UNSE)

Ana María Ceballos (FHCSyS-UNSE)

Carlos Omar Lescano (FHCSyS-UNSE)

jorcast@unse.edu.ar - anamariaceb@unse.edu.ar

Eje 10: Gestión y Administración Pública

El presente trabajo surge en el marco del proyecto de investigación: “Estudio acerca de las competencias matemáticas usadas en el ejercicio de la profesión del Lic. en Administración en la Provincia de Santiago del Estero”. El mismo se realizó tomando como herramienta el “Balanced Scorecard como un Tablero de comando Especial para desarrollar competencias en la gestión pública”, dispositivo que permite visualizar sistemáticamente las variables del proceso no sólo de gestión sino también evaluar las competencias de los administradores, traducidas en la gestión empresarial apoyada en sistemas de información efectivos y en el uso de las tecnologías de la información. Estas competencias hacen referencia a tres habilidades y conocimientos que deberían incorporar los administradores: Competencias gerenciales para organizar con eficiencia el trabajo de los empleados, es decir planificar, organizar y evaluar la gestión pública. Competencias para la comunicación, esto significa reconocer las necesidades sociales y emocionales de los empleados y de desarrollar relaciones armoniosas en el centro de trabajo. Este enfoque hace hincapié en que las interacciones de los empleados con sus compañeros afectaban mucho sus comportamientos. Si los administradores se comunicaban con los empleados y satisfacen sus necesidades en el centro de trabajo, entonces la organización sería efectiva. Competencia en el trabajo en equipo, esto significa que los administradores competentes son capaces de cultivar una red activa de relaciones y de trabajar bien con distintos equipos. La competencia para el trabajo en equipo implica la creación de un entorno saludable mediante la creación de relaciones ganar-ganar, la lucha por mejorar el entendimiento recíproco, el respeto de las necesidades y los sentimientos de otros y el manejo de conflictos de forma productiva. Los administradores competentes recurren a todos para que les ayuden a alcanzar las metas de la organización: forman equipos, les adjudican personal y también monitorean su desempeño. La combinación correcta de talentos es esencial para que los equipos puedan contar con los recursos que necesitan para ser efectivos y alcanzar sus metas. El trabajo en equipo requiere de una estrecha colaboración y liderazgo, y que se comparta información en todo el sistema de gestión.

De acuerdo con nuestra experiencia, las entidades no lucrativas y las administraciones públicas normalmente tienen bastante dificultad para definir claramente su estrategia. Hemos visto documentos sobre estrategias que tienen cerca de cincuenta páginas de listas de programas e iniciativas y ninguna referencia a los resultados que la organización intenta conseguir, más aún los controles responden a normas de control que tienen su marco en la contabilidad pública, pero que carecen de referencia con relación a modelos de gestión del siglo XXI que permitan llevar un control estratégico de la gestión a través de Tableros de Comandos y Balanced Scorecard, estas herramientas constituyen un commodity en las administraciones públicas y privadas de países desarrollados y competitivos.

Desde la práctica se consideró, como experiencia, un grupo de alumnos avanzados que cursan los últimos años de la carrera de Licenciatura en Administración y desarrollan pasantías a través de convenios entre la Facultad de Humanidades Ciencias Sociales y de la Salud y organizaciones públicas de Santiago del Estero.

Nuestra propuesta, es disponer de una herramienta superlativa para desarrollar competencias en el campo de la gestión pública.

Está claro que los verdaderos “clientes” de estas organizaciones son los ciudadanos en general, quienes se benefician de la observancia efectiva de leyes.

El diseño de este trabajo fue descriptivo y se utilizó el método de entrevistas con la ayuda de los alumnos pasantes de las cuales se realizaron teniendo en cuenta los siguientes criterios: Se entrevistó a los responsables máximos de la organización pública comprendiendo además a los responsables de las áreas. El relevamiento tuvo como orientación principal identificar los nodos de actividad básicos de la organización y su funcionamiento a nivel de disposición de información y su procesamiento. La consigna era además detectar otras falencias de carácter de gestión. Al mismo tiempo que se realizaban las entrevistas indicadas, se solicitó material a los integrantes de cada sector relevado, el que fue objeto de una posterior recopilación y análisis, contribuyendo de este modo a elaborar la propuesta.

La fuente de información fue la Dirección de Rentas de la Provincia de Santiago del Estero, para lo cual se tomó como única fuente de datos las áreas funcionales, a través de una auditoría estratégica. Las técnicas e instrumentos relevados fueron las siguientes técnicas de administración: Auditoría, Planificación y gestión de impuestos.

En el diseño descriptivo, se utilizó la auditoría estratégica con indicadores cualitativos para obtener y evaluar resultados para determinar el comportamiento de las variables utilizadas tanto internas como externas. Esto nos permitió conocer la realidad de la gestión de un área integrante del Ministerio de Economía, mostrando cuales son los aspectos que fortifican o debilitan la cultura del equipo para mejorar la calidad del servicio.

La metodología de indicadores permite medir la gestión, por lo tanto, el indicador es la relación de variables destinada a mostrar aspectos importantes de la gestión de una organización. Es una expresión generalmente cuantitativa que relaciona diferentes variables de acuerdo a criterios previamente definidos.

Para el trabajo en cuestión hemos seleccionado los llamados indicadores de “Evaluaciones” – reservamos este término para referirlo al valor que puede asumir un estado de tipo cualitativo, una vez que mediante un cuestionario múltiple se ha empleado algún método de calificación para asignar un determinado puntaje al conjunto de respuesta. Una típica evaluación surgiría del siguiente ejemplo:

Convención para calificar: SI: 2 puntos // A MEDIAS: 1 punto // NO: 0 punto.

A cerca de los cuestionarios, resulta interesante rescatar algunas observaciones importantes efectuadas por Jack Fleitman. Esta autora otorga una gran importancia a las indagaciones cualitativas y sostiene que los cuestionarios “deben adaptarse, dependiendo del giro, objetivos particulares y organización de cada institución que se vaya evaluar.

Se seleccionó la herramienta el Balanced Scorecard (B.S.C.) de los autores Kaplan & Norton que para ellos sintetizando representa un escenario de Tableros de Comandos especiales e integrados a partir de la estrategia y que se pueden graficar a través de mapas estratégicos y modelos de conversión de todo el proceso de gestión. Estos conforman una metodología para acordar el camino que debe seguir la organización. Este modelo se lo considera como un sistema de medición y control gerencial para describir la estrategia y guiar su ejecución y control a través de indicadores hacia el éxito futuro. Con este fin, el B.S.C. traduce la misión de la organización y su estrategia en un conjunto comprensivo de objetivos e indicadores de desempeño que constituye la piedra angular del sistema de administración.

El Balanced Scorecard mide el desempeño de la gestión desde cuatro perspectivas:

Enfoque de los resultados, Enfoque de las relaciones (clientes), Enfoque de la actividad (procesos), Enfoque del futuro (desarrollo y aprendizaje). Así, el B.S.C. permite que las organizaciones puedan controlar sus resultados no sólo financiero sino también resultados en términos de satisfacción y de logro de objetivos, midiendo simultáneamente su avance en el desarrollo de capacidades y la adquisición de activos intangibles (relaciones con clientes internos-externos, habilidades y motivación de los colaboradores, introducción de servicios innovadores, etc.) requeridos para desarrollar competencias y competir con éxito en el futuro.

El B.S.C. contiene en la *perspectiva de resultados*, indicadores intangibles, que son valiosos para resumir las consecuencias de una evaluación, que resultan complejas para mensurarlas objetivamente y traducirlas en una matematización de valores cuantitativos, de acciones que ya se han realizado. Las medidas de actuación de los resultados indican si la estrategia, su puesta en práctica y ejecución, están contribuyendo a la mejora del mínimo aceptable. Los objetivos de resultados acostumbra a relacionarse con el cumplimiento de la misión del proyecto, como medida por rendimientos de capital intangible.

En la *perspectiva del cliente* del B.S.C, se deben identificar los segmentos de clientes, partes interesadas y de mercados que es la comunidad- Esta perspectiva acostumbra a incluir varias medidas genéricas que resultan de una estrategia, bien formulada y bien implantada. Los indicadores fundamentales incluyen la satisfacción del cliente (nuestra comunidad) como destinatario.

En la *perspectiva de la actividad*, se deben identificar los procesos críticos internos en los que la organización debe ser excelente, ya que debe permitir: entregar las propuestas de valor que atraerán y retendrán a los clientes, a través de una calidad del servicio excelente. Los objetivos del B.S.C. de los procesos internos realzarán algunos procesos, varios de los cuales pueden que en la actualidad no se estén llevando a cabo, y que son más críticos para que la estrategia de la gestión tenga éxito.

La *perspectiva de formación y el crecimiento* de una organización proceden de tres fuentes principales: las personas, los sistemas y los procedimientos de la organización. Los proyectos de esta naturaleza tendrán que invertir en capacitación, potenciar los sistemas y tecnologías de la información y coordinar los procedimientos y rutinas de la organización.

Ahora bien, en una transacción privada, el cliente paga por el servicio y a la vez lo recibe. Ambas funciones son tan complementarias que casi nadie piensa en ellas por separado. Pero en una organización sin fines de lucro, los donantes proporcionan los recursos financieros –pagan por el servicio (ciudadanos y contribuyentes), - mientras que otro grupo, los beneficiarios, reciben el servicio. ¿Quién es el cliente? ¿El que paga o el que recibe? En lugar de tener que tomar una decisión de tipo salomónico, las organizaciones pueden colocar la perspectiva de resultados el cumplimiento de la misión del área y en la perspectiva del cliente el donante o sea la comunidad y del que recibe el servicio, por lo tanto deben desarrollar objetivos para ambos y luego identificar los procesos internos de la actividad que darán las proposiciones de valor buscadas para ambos grupos de “clientes” y sobre la base desarrollar las perspectivas de aprendizajes de nuestros recursos humanos.

Sobre la base de todo lo expuesto, hemos avanzado en aspectos metodológicos del trabajo de campo, aportamos a continuación los siguientes pasos concretos vinculados con la estructuración de ciertos indicadores que serán necesario monitorearlos dentro del proyecto de investigación. Los pasos son los siguientes:

- 1.- Conocer previamente la misión de la organización pública en todos sus aspectos
- 2.- Definir áreas de diagnóstico, y clasificarlas en áreas de éxito.
- 3.- Definir los indicadores representativos de la evolución de los factores de éxito.
- 4.- Definir los cuestionarios que permitan evaluar los aspectos cualitativos que se consideren relevantes para el diagnóstico.
- 5.- Establecer los parámetros puntuales a partir de los cuáles el valor de cada indicador pueda ser considerado una fuerza o una debilidad.

Se hizo una adaptación del Balanced Scorecard a la organización de estudio a través del siguiente procedimiento para implementar en la administración de gestión pública:

-*Perspectiva de resultados*: focalizando en el cumplimiento de la misión en términos cualitativos y en términos cuantitativos relacionados con la gestión financiera.

-*Perspectiva de partes interesadas*: poniendo el foco en la satisfacción de nuestros donantes y nuestros clientes, esto se comprueba a través de indicadores cuantitativos y cualitativos.

-*Perspectiva de la actividad*: se destaca en atributos de excelencia operativa de servicio, identificando procesos clave de éxito, que se midieron a través de la herramienta.

-*Perspectiva de aprendizaje y crecimiento*: se apuntó a las formas de aprender, comunicarse y trabajar conjuntamente los RR.HH. de la institución, a través de sistemas de medición.

Con relación a los resultados de las cuatro perspectivas: resultados, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento, podemos estimar que luego de diseñar las estrategias, implementar los indicadores de desempeño, los valores se encuentran en un tramo medio, es decir los valores oscilan entre 4 y 6 del menú de indicadores propuestos en cada una de las perspectivas. Si bien es cierto que el proyecto está en una primera fase, estimamos que con el tiempo y con acciones puntuales de mejora se pueden alcanzar mayores valores en los indicadores cualitativos.

El siguiente esquema muestra un mapa estratégico que contiene el Balanced Scorecard que permite visualizar los nexos de las perspectivas: En la Perspectiva de resultados monitoreamos el Cumplimiento de la Misión. En la Perspectiva de las partes interesadas monitoreamos: la satisfacción de los clientes. En la Perspectiva de la Actividad monitoreamos: la excelencia operativa (Mejora continua). En la Perspectiva de aprendizaje y crecimiento monitoreamos: competencias estratégicas

(Equipos con cultura flexible y ganadora). Se acompaña formato del monitoreo en Anexo A.

La *conclusiones* son las siguientes: Si bien los resultados de las cuatro perspectivas resumidas: resultados, clientes, procesos internos y formación y crecimiento, se encuentran en un tramo medio (entre 4 y 6) podemos observar que el equipo en esta valoración está dentro del margen de tolerancia, se evidencia que las debilidades no superan a las fortalezas, lo cual se proyecta en un estímulo.

La propuesta lograría sus objetivos siempre y cuando se inicie un proceso de cambio a través de la implementación de herramientas modernas para la gestión pública y cada integrante del equipo culturalice este modelo de gestión de calidad en la administración. Además, creemos conveniente para conocer los resultados del mismo, se deberá instrumentar el Balanced Scorecard con indicadores y evaluaciones como medida de desempeño y destacar cuando el estado y evolución de estos sensores constituyen una fortaleza o debilidad en los factores claves, si se produce este cambio habremos desarrollado competencias estratégicas en los equipos de gestión.

Palabras claves: Gestión, Competencias, Tablero de Comando

Bibliografía:

-Alfaro Alfredo Pérez (2000): *Control de Gestión y Tablero de Comando – Del diagnóstico a la acción. Su aplicación en la pyme., el negocio electrónico, el estado y la educación.* – Ediciones DELPALMA, Buenos Aires.

-Kaplan Robert S. y Norton David P-(2000): Cuadro de Mando Integral, The Balanced Scorecard Symnetics, Barcelona: Gestion 2000.

-Kaplan Robert S. y Norton David P-(2004): Mapas Estratégicos, Symnetics, Barcelona: Gestion 2000

Anexo

Resultados de cada una de las Perspectivas del Balanced Scorecard

PERSPECTIVA DE RESULTADOS				
		FECHA:		
COD.	0.1 Cumplimiento de la misión	SI	PAR	NO
1.	¿Se ha definido claramente la Visión y los Valores que la sustentan?	X		
2.	¿Se segmentan debidamente las Unidades Estratégicas de Servicios?		X	
3.	¿Se ha definido claramente la Misión de cada Unidad Estratégica de Servicio?		X	
4.	¿Se ha formalizado por escrito y se cumplen eficazmente?			X
5.	¿Conocen todos los sectores la visión, las misiones y el rol de las mismas?			X
PUNTAJE TOTAL		4		

PERSPECTIVA DE PARTES INTERESADAS				
		FECHA:		
COD.	0.2 Satisfacción de los clientes	SI	PAR	NO
1.	¿Se han establecido normas de atención basados en la calidad?		X	
2.	¿Se evalúa periódicamente la satisfacción de clientes?			X
3.	¿Podría imperar en la organización un lema del tipo: "controlar significa servicio"	X		
4.	¿Se cuenta con estadísticas e información correcta sobre los clientes?		X	
5.	¿Existen indicadores de desempeño para medir la satisfacción de clientes?	X		
PUNTAJE TOTAL		6		

PERSPECTIVA DE LA ACTIVIDAD				
		FECHA:		
COD.	0.3 Excelencia operativa - Mejora continua	SI	PAR	NO
1.	¿Se ha definido claramente la calidad de servicios?		X	
2.	¿Los colaboradores conocen en que consiste "un trabajo de calidad"?		X	
3.	¿Son conocidos y analizados los problemas de servicios a clientes dentro de un marco de normas?	X		
4.	¿Los diversos niveles encaran en conjuntos los problemas de calidad?		x	
5.	¿Se realizan mediciones de excelencia operativa?			X
PUNTAJE TOTAL		5		

PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO		FECHA:		
COD.	0.4 Equipos con cultura flexible y ganadora	SI	PAR	NO
1.	¿Se halla la cultura comprometida con la eficacia y la excelencia?		X	
2.	¿La Dirección General y los responsables de áreas se consideran a si mismo como un team de excelencia?		X	
3.	¿Existe un claro compromiso con el aprendizaje de los RRHH?		X	
4.	¿La cultura organizacional se asienta en valores autenticamente conmpartidos?			X
5.	¿Existe un vinculo entre los planteos estratégicos y la capacidad de hacer?		X	
PUNTAJE TOTAL		4		

Propuesta de un modelo a implementar el plan de mejora por cada perspectiva

Debe contener un formato de cuatro perspectivas que se comenten en el nucleo central del trabajo divididas cada una de ellas en el siguiente orden: Estrategias, Tàcticas y Medición con sus respectivos presupuestos, responsables y periodo de ejecución.

	COD.	PERSPECTIVAS	Recursos/STRATEX/	Responsable por Temas Estrategicos	Periodo
ESTRATEGIAS	1.2.				
	20.2.				
	20.3.				
TACTICAS	1.2.1.				
	20.2.1.				
	20.2.2.				
	20.3.1.				
MEDICION	1.2.1.1.				
	20.2.1.1				
	20.2.2.1				
	20.3.1.1				