

Introducción a la **Gestión Pública**

Gestión en el Estado



INTRODUCCIÓN A LA GESTIÓN PÚBLICA

GESTIÓN EN EL ESTADO

Un Estado al servicio de la ciudadanía

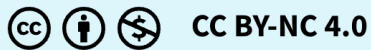
Mario Weissbluth – Editor General

Ximena Pizarro y Analía Medrano – Editoras

Centro de Sistemas Públicos


Universidad de Chile


2019



Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International

This license requires that reusers give credit to the creator. It allows reusers to distribute, remix, adapt, and build upon the material in any medium or format, for noncommercial purposes only.

 **BY:** Credit must be given to you, the creator.

 **NC:**
Only noncommercial use of your work is permitted. *Noncommercial means not primarily intended for or directed towards commercial advantage or monetary compensation.*

Este libro se distribuye bajo la licencia

Creative Commons Atribución–NoComercial 4.0 Internacional (CC BY-NC 4.0).

Usted es libre de compartir (copiar y redistribuir) y adaptar (remezclar, transformar y construir a partir del material), siempre que otorgue el crédito correspondiente a los autores y no utilice el material con fines comerciales.

Para más información sobre los términos de esta licencia:

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>

SECCIÓN III: HERRAMIENTAS DE GESTIÓN

9. CONTROL DE GESTIÓN DEL DESEMPEÑO

Mario Weissbluth con la colaboración de Analía Medrano y Vivien Villagrán

Advertencia Previa: después de leer este capítulo el lector quedará con la enfermante sensación de que la gestión pública es un asunto de números, números y más números. No es así. Ocurre que aquí le hablaremos de los números que usted debe manejar en su hemisferio izquierdo... pero si no los sabe mezclar con las intuiciones de su hemisferio derecho, su estadía en el sector público será corta y más bien vergonzosa. Ya lo hemos dicho en otras partes del texto y no nos cansaremos de repetirlo.

Introducción. Qué es Control de Gestión y por qué es importante

El control de gestión es un proceso de conducción, estructurado y orientado cuantitativamente, destinado a guiar la institución de acuerdo a las direcciones estratégicas definidas. No debe ser utilizado como un ejercicio paralelo a la conducción de la organización, sino que debe ser el proceso para ello.

Las ventajas del Control de Gestión son muchas:

- Permite contar con información de la situación de una organización y sus resultados. Ayuda a transformar y ordenar información de la institución en información útil y estructurada.
- Apoya en la toma de decisiones. También permite simular cómo se comportaría la institución ante ciertas decisiones.
- Entrega retroalimentación a partir de las consecuencias de las decisiones tomadas.
- Ayuda a generar un proceso de gestión basado en resultados.
- Permite detectar si se cuenta con las capacidades internas necesarias, detectando las limitaciones de la organización.

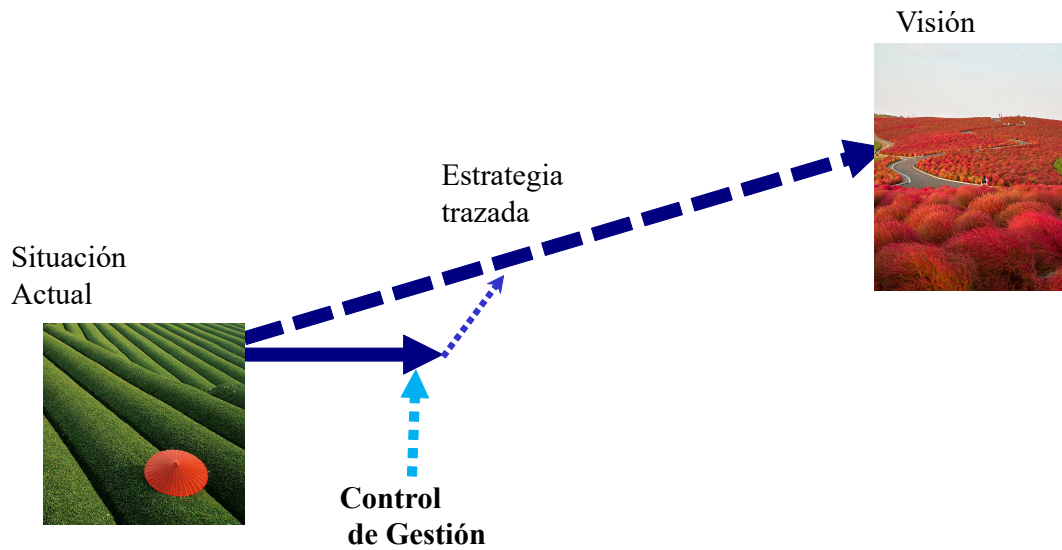
Dado que el propósito de una institución pública es maximizar el valor público creado, el control de gestión es el instrumento que puede asegurar que esa institución se oriente en forma sostenida en esa dirección, en forma integrada y a todo nivel.

¿Cómo está ligado a la Estrategia y cuál es su ciclo?

Toda estrategia necesita de un buen sistema de control de gestión para mostrar si el camino que lleva es el correcto. Es como el panel de mando de un avión que requiere varias medidas que indiquen si levantó vuelo en el ángulo adecuado, si el curso es el correcto, si existe suficiente combustible, si hay viento a favor o en contra, entre otros.

Podemos graficar cómo está ligado a la estrategia de la institución de la siguiente manera:

Ilustración 1: Efecto del control de gestión sobre el logro de la estrategia

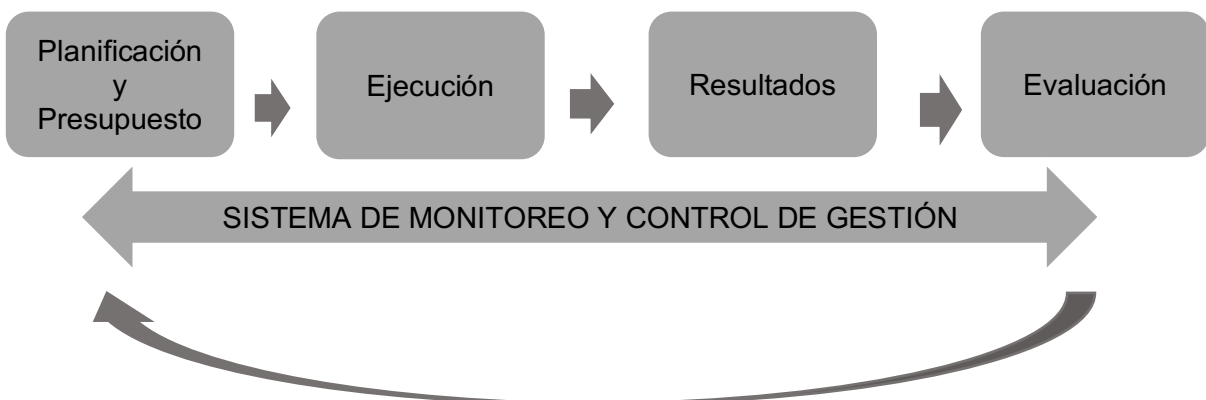


Fuente: Elaboración propia

Si revisamos el ciclo básico de la gestión orientada a resultados, el proceso de control resulta esencial, tanto para verificar cómo está funcionando la estrategia, ver las brechas y desviaciones respecto de los resultados esperados; tomar decisiones orientadas a realizar los ajustes pertinentes. Cuando los sistemas son complejos (y casi siempre lo son) siempre hay que tener en cuenta que los escenarios sobre los que se estableció la planificación estratégica pueden presentar variaciones, dadas por la expresión de propiedades emergentes que nos obligan a realizar ajustes. (A este respecto sugerimos revisar el capítulo 18 donde los sistemas complejos son abordados).

A continuación, se muestra un diagrama básico del ciclo de gestión de una agencia pública:

Ilustración 2: Ciclo básico de gestión de una agencia pública



Fuente: Elaboración propia

¿Qué es lo esencial en un SCG y cuáles son sus componentes?

Con un SCG se busca implementar un esquema estructurado de gestión de la organización en sus distintos niveles, basado en indicadores verificables, en torno a los cuales se generan conversaciones formales de: fijación de metas objetivas y verificables, evaluación de resultados y definición de acciones correctivas, que se adapten a un entorno cambiante o de reforzamiento. Nótese que “verificable” no significa necesariamente “cuantitativo”. Intente pensar en un caso que diferencie a ambos.

Para implementar un SCG debe desarrollarse un proceso estructurado que induzca y genere:

- La fijación de planes y metas.
- La capacidad para obtener y procesar información sobre esas metas
- La capacidad para evaluar la gestión y los resultados respecto a lo planificado
- La capacidad para tomar acciones correctivas, pues en caso contrario este sería un ejercicio en masoquismo

Describiremos ahora los principales componentes de un Sistema de Control de Gestión.

Indicadores de desempeño y el desafío de la evaluación de impacto.

“Solo se mejora aquello que se mide”, es una premisa cierta en varios ámbitos de la vida y las organizaciones. La medición es una señal que nos permite saber si las acciones que estamos desarrollando nos llevan hacia el objetivo que tenemos definido. De allí la importancia de medir lo que efectivamente necesitamos, para que esta señal sea coherente y significativa respecto de lo que queremos lograr.

Muchas veces la falta de claridad estratégica, se hace evidente a través de un sistema de indicadores que no mide lo sustantivo, sea a través de un exceso de indicadores o bien indicadores inadecuados. ¿Conoce usted alguna organización ahogada en números pero que en realidad no sabe dónde esta parada?

Pensemos ahora en una institución pública, donde uno de sus objetivos estratégicos es mejorar la atención a los ciudadanos a través de procesar de manera rápida las consultas y los reclamos que estos formulan.

Para estos efectos, la institución determina que el indicador que se monitoreará será el tiempo que la organización toma en dar respuesta a las consultas y reclamos. Para ello la institución levanta los tiempos promedios actuales, y observa que son 30 días hábiles (lo cual es un exceso) y para resolver reclamos 60 días hábiles (otro exceso). Sobre la base de estos datos determina que en el plazo de un año ajustará los tiempos promedio de respuesta en un 25% (modesta e insulsa mejora).

La meta al cabo de un año es llegar a tiempos promedios de 22 días para las consultas y de 45 días para los reclamos. Comunica en consecuencia al equipo los indicadores y metas respectivos y establece que el indicador se medirá de manera trimestral. Durante el primer trimestre, se observa una mejora relevante en los tiempos, pero en las mediciones del segundo trimestre observan que los reclamos han aumentado de manera considerable y por lo tanto, el tiempo de respuesta promedio vuelve a crecer. Al indagar un poco más en la situación, observan que una parte importante de los reclamos se da por respuestas inadecuadas. ¿Qué pasó?, que al conceptualizar el problema sólo se vio una parte del mismo que era la disminución del tiempo de respuesta (es decir la eficiencia), pero no se

equilibró esta acción con mantener un estándar de calidad en las respuestas generadas. Asimismo, al decidir medir el indicador trimestralmente, lograron levantar las alertas de manera tardía, en consecuencia, generaron un sistema de incentivos con desviaciones no deseadas. ¿Cómo habría que haberlo resuelto?

Otro ejemplo. Se le fijó a una Contraloría un plazo máximo de 90 días para “tomar razón, es decir aprobar la validez jurídica de documentos emitidos por otros servicios, a razón de 200.000 por año”. El truco utilizado por muchos funcionarios fue cumplir el plazo en 89 días y devolverlo a la fuente señalando como error la falta de una coma o un punto. ¿Es eso agregar valor público?

Estos ejemplos ilustran cuán importante es tener claridad respecto de las distintas aristas en la formulación adecuada de indicadores y como estos muestran cuanto conocimiento tiene la institución de las relaciones de causa y efecto que hay entre ellos y las acciones de la organización que se producen.

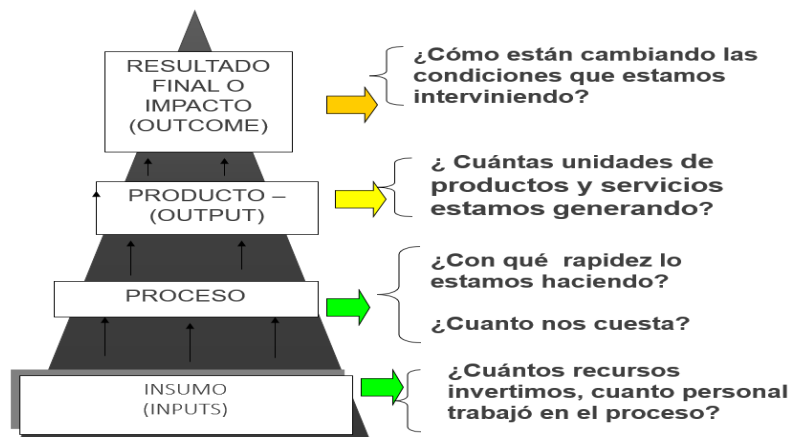
¿Cómo definir mejor los indicadores?

Los indicadores son señales (del lat. Indicare “mostrar”) que dan cuenta de cómo se están comportando aquellos insumos, procesos, productos o resultados que la organización busca medir.

Para saber qué es relevante medir se requiere un buen nivel de entendimiento y conceptualización tanto de la estrategia como del modelo de creación de valor de la organización.

Así, los indicadores buscan medir ámbitos del control y para ello se determinan las dimensiones relevantes del desempeño. Los ámbitos del control de una organización están dados por los insumos que esta utiliza, por los procesos que esta lleva a cabo, por los productos o servicios que genera y finalmente por los resultados que produce y el impacto que genera. En cada uno de estos ámbitos de control hay distintas preguntas que nos interesa responder:

Ilustración 3: Ámbitos de control y las preguntas que se busca responder



Fuente: Armijo Marianela, 2011

Los indicadores de impacto merecen una especial atención. Se debe entender claramente la distinción entre los indicadores de resultado (output), de los de impacto (outcome). Hablar de resultados en forma genérica puede crear confusión y no permitir tener la distinción entre resultados e impacto.

Los indicadores de impacto son los que mejor pueden evaluar el efecto real de un programa o política pública, pues dan cuenta de cómo efectivamente han cambiado las condiciones en las que se ha querido intervenir.

Sin embargo, su diseño y medición, requiere una metodología más compleja y por lo general periodos de medición mucho más extensos, de los que un gobierno tiene. Las principales complejidades que se advierten son las siguientes:

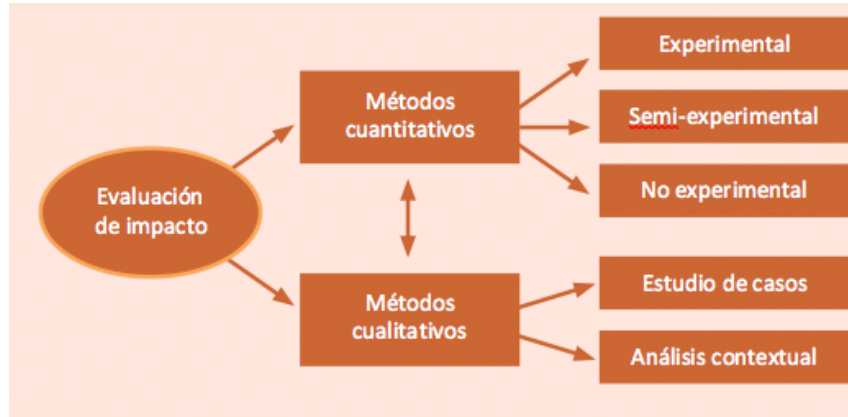
- Para poder generarlos y medir de manera efectiva se requiere disponer de una línea base, es decir los datos que muestran la situación inicial antes de la intervención. Esta línea base que se debe construir y medir de manera previa a las acciones públicas que se desplegarán, para luego poder establecer los momentos de evaluación intermedia, final y de impacto.
- En algunos casos, se requiere un grupo de control que permita comparar el efecto real del programa implementado. Por ejemplo, si tengo un programa cuyo objetivo es probar la efectividad de una nueva metodología de enseñanza de matemáticas en alumnos de primer a cuarto grado, requiere de 2 muestras de alumnos, uno que sí y otro que no tendrá el cambio curricular por un periodo definido de tiempo. Este último queda como grupo de control, para luego medir y ver cuán efectivo fue el programa desarrollado. Estas decisiones tienen implicancias éticas en varios casos, ¿Cómo elegir al grupo de control?, ¿Es legítimo que de manera expresa no se aplique un programa a un grupo, generando posibles desventajas?
- Deben reflejar cambios observados en la población objetivo (salarios, empleo, protección social, formación de capital humano, condiciones sanitarias, etc.) así como de situaciones expresadas cualitativamente (satisfacción, salud, bienestar).
- Deben ser capaces de establecer una relación de causalidad que permita inferir que el cambio que se observa en la realidad que se quiere modificar, efectivamente se debe a las acciones públicas desplegadas y no a otros factores que no se derivan de dicha intervención, por lo tanto, el establecimiento de las variables dependientes e independientes debe ser lo suficientemente clara y robusta.
- Deben poder medir o al menos estimar el retorno económico de las acciones desplegadas para poder demostrar la utilidad del esfuerzo realizado. Se debe poder demostrar su validez y confiabilidad.

En muchos casos requieren largos períodos de tiempo para ver si efectivamente se produjo el cambio esperado, por ejemplo, si el Estado está desarrollado un cambio curricular que busca mejorar la formación de los profesores de enseñanza básica, y ello con el fin de mejorar la calidad de la educación, al menos se requerirá un proceso de 10 años para ver si el impacto esperado se produjo y en qué medida.

En la evaluación de impacto se utilizan, normalmente en forma combinada, métodos cuantitativos y cualitativos, dependiendo de las características del programa a evaluar, del tipo de participantes y del enfoque de evaluación diseñado.

Existe extensa literatura al respecto e instituciones multilaterales han desarrollado metodologías y enfoques de evaluación de impacto. A continuación se presenta el modelo del Banco Mundial.

Ilustración 4: Enfoques utilizados en la evaluación de impacto - Banco Mundial



Fuente: Banco Mundial, 2012

Recapitulando, los indicadores son útiles para establecer el logro y el cumplimiento de la misión, objetivos, metas, programas o políticas de un determinado proceso o estrategia. Es información que agrega valor y no solo datos, pues se vinculan a un contexto estratégico que los dota de sentido para la gestión. Sin el contexto de la organización y su propuesta de valor carecen de utilidad.

Veamos ahora la tipología más ampliamente utilizada para el sector público:

Ilustración 5: Tipología de indicadores comunmente utilizada



Indicador de eficacia: Miden el grado de cumplimiento de los objetivos de la organización, sin referirse al costo de los mismos. Por esta razón podemos obtener indicadores de eficacia, tanto de los productos (outputs), o bien de los resultados ya sea intermedios o finales (impactos-outcomes). **Dicho en simple. “Cuánto se hizo”**

Se pueden generar indicadores de eficacia en relación a:

- Cobertura: Se puede definir como el grado en que las actividades que se realizan, o los productos/servicios que se ofrecen son capaces de cubrir o satisfacer la demanda que de ellos existe. Esta cobertura se puede expresar en términos de número de usuarios atendidos o bien zonas geográficas cubiertas, respecto de un universo o una demanda potencial a cubrir. Mide el % logrado respecto de la demanda posible.
- Focalización: Se relaciona con el nivel de precisión con el que los productos/servicios son entregados a la población objetivo. Se puede determinar mediante la revisión de los usuarios que reciben los beneficios de un programa o proyecto y los que se han establecido como población objetivo, se verificará si corresponden, si se están dejando de cubrir personas, si existen personas que no pertenecen al grupo objetivo, pero reciben los beneficios; en cualquier caso permitirá tomar medidas de ajuste. Mide el % logrado respecto del universo.
- Capacidad de cubrir la demanda: Se plantea si la entidad cuenta con capacidad para absorber de manera adecuada los niveles de demanda que tienen sus productos/ servicios. Mide el % de oferta generada, sobre la demanda establecida.
- Resultado final: Permite comparar los resultados obtenidos respecto de un óptimo o máximo posible, es decir que va más allá de mostrar los resultados obtenidos respecto de los esperados, requiere por lo tanto un planteamiento de metas superiores o ambiciosas para una buena comparación. Miden el % de resultado logrado exitosamente, respecto de los realizado/solicitado.

Indicador de eficiencia: Describe la relación entre dos magnitudes; la producción física de un producto (bien o servicio) y los insumos o recursos que se utilizaron para alcanzar ese nivel de producción. Busca alcanzar mayores cantidades de bienes o servicios dado el mismo nivel de recursos. O bien, alcanzar un determinado nivel de servicios utilizando la menor cantidad de recursos posible. Podemos medir eficiencia en el uso de insumos y también en los productos que genera la institución. **Dicho en simple “¿Cuánto costó lo que se hizo”?**

Indicador de calidad: Busca medir la capacidad de la institución por responder en forma consistente, rápida y directa a las necesidades de los usuarios, clientes y beneficiarios de la organización. Se puede medir de dos formas:

- Mediciones Indirectas: A través de la mejora de los atributos y características de los productos de la organización, ya sean estos bienes o servicios. Por ejemplo, si una institución demora 30 días en un trámite y disminuye ese tiempo a 15 días, hay una mejora de calidad en ese producto.
- Mediciones Directas: A través de encuestas que miden directamente el grado de satisfacción de los usuarios de esa institución. Dado que la percepción de calidad puede ser distinta entre usuarios, las encuestas que directamente le preguntan a estos, son la forma más directa de saber cómo los usuarios valoran la calidad del bien o servicio.

Este tipo de indicador se puede medir en los procesos, pero también en los resultados. **Dicho en simple ¿qué tan bien se hizo lo que se hizo?**

Indicador de economía de los recursos públicos: mide la capacidad de la institución para movilizar adecuadamente sus recursos financieros, para lograr el cumplimiento de sus objetivos, en este sentido busca que la organización utilice adecuadamente los recursos que administra de manera que le permitan seguir produciendo los bienes y servicios que entrega. Un ejemplo de este tipo de indicador es el pago de créditos que las instituciones públicas entregan con diversos fines, su adecuada recuperación permite tener fondos que se pueden seguir aportando a otros beneficiarios que los requieran. **Dicho en simple ¿Se consiguieron recursos de terceros para hacer lo que se hizo?**

La siguiente tabla muestra ejemplos de indicadores en cada una de las dimensiones del desempeño señaladas:

Tabla 1: Ejemplo de indicadores para cada una de las dimensiones de desempeño señaladas

Dimensión	Sector Educación	Ente fiscalizador	Sector Salud
Eficacia	Número de alumnos del primer ciclo básicos que alcanzan las habilidades lecto-escritoras/ Total de alumnos del primer ciclo básico	Infracciones cursadas con sanción efectiva en el periodo t/Total de infracciones cursadas en el periodo t	Número de atenciones efectivas de las adolescentes embarazadas inscritas en el programa preventivo/ Total de adolescentes embarazadas inscritas en el programa
Eficiencia	Número promedio de alumnos del primer ciclo básico/Total de profesores que realiza clases en el primer ciclo básico	Número de infracciones efectivas cursadas/total de fiscalizadores	Número de profesionales del área de la salud que participa del programa preventivo de embarazo adolescente/ Total de consultas realizadas a adolescentes embarazadas
Calidad	Padres con hijos en el primer ciclo básico que evalúan positivamente las habilidades lecto-escritoras de sus hijos/Total de padres con hijos en el primer ciclo básico	Tramitación de infracciones cursadas con sanción efectiva en menos de 15 días/Total de infracciones cursadas con sanción efectiva	Embarazadas adolescentes que participan en el programa preventivo de embarazo adolescente y que valoran positivamente la atención recibida/total de embarazadas adolescentes que participan en el programa preventivo
Economía de los recursos públicos	Padres que tienen al día el pago del copago de la matrícula de sus hijos/Total del copago por matrícula	Pago efectivo de las sanciones cursadas/total de sanciones cursadas	Número de licencias médicas recuperadas por el servicio de salud en el periodo t/total de funcionarios que han presentado licencias médicas en el período t

Fuente: Elaboración propia

Para definir en forma adecuada los indicadores, existen varias metodologías disponibles. Una de las más utilizadas es el test de Indicadores “inteligentes”, SMART por sus siglas en inglés:

- **Specific- específico.** Cada indicador debe evaluar un aspecto específico único de la realidad, una dimensión particular de la gestión. Debe estar claramente definido y redactado, para no generar ninguna confusión o ambigüedad.

- **Mesurable- medible.** La fuente de información debe estar clara y debe ser de fácil recolección y procesamiento. Su cálculo debe estar adecuadamente soportado y ser documentado para su seguimiento, trazabilidad y auditabilidad.
- **Achievable / Assignable** – que se pueden alcanzar en forma realista y es asignable a una unidad de gestión o centro de responsabilidad.
- **Relevant** – relevante para el efecto que se quiere alcanzar y en su alineamiento con la estrategia y al plan.
- **Time-bound** – con plazos determinados o duración limitada. Que permita obtener información en tiempo real, de forma adecuada y oportuna.

El directivo público debe entender que tiene una responsabilidad ineludible al momento de validar el sistema de indicadores de su organización, pues estos automáticamente generarán un sistema de incentivos donde la organización pondrá foco, y dado que él es el responsable de diseñar la estrategia de generación de valor de la organización, se debe involucrar en forma intensiva en la definición de los indicadores que apoyaran dicho proceso de control de gestión.

El directivo público jamás debe delegar en la Unidad de Control de Gestión la definición de los indicadores institucionales. Es una de sus responsabilidades fundamentales. Si los delegó... es una señal nítida de que tiene un estilo burocrático de gestión.

a. Las unidades de gestión o centros de responsabilidad

En la implementación de un sistema de control de gestión, se deben definir las unidades de gestión o centros de responsabilidad en la organización, tal que puedan ser responsables de resultados medibles y verificables que se agreguen/aporten en forma directa a los resultados y metas planeados a nivel de la institución.

A partir de los indicadores de nivel superior, se deben poder identificar indicadores o variables que se puedan bajar en cascada y definan lo central de la gestión de la Unidad, tal que permitan evaluar sus resultados y cumplimiento de metas.

b. La unidad de control de gestión

Para la implementación exitosa de un SCG se recomienda crear una unidad, o delegar en una existente, la función técnica que supone apoyar en el establecimiento de los mecanismos y herramientas que permitan asegurar la coherencia en la implementación de la estrategia y plan de acción, fomentando la coordinación que sea necesaria entre las unidades de gestión o centros de responsabilidad, evitando duplicidades y garantizando que no se produzcan vacíos.

Esta función se expresa de manera concreta en los siguientes aspectos:

- Apoyo en la actualización del plan estratégico y plan de acción.
- Hacer seguimiento de resultados en función de los compromisos adquiridos, determinando de manera clara roles y responsabilidades como también medios objetivos y verificables que permitan medir los avances.
- Establecer los mecanismos de actualización y acceso a la información, así como rendición de cuentas y comunicación interna.
- Generar el sistema de reportes sobre los resultados con plazos y calidad claros, lo más automatizado posible.

- Asesoría al directivo público en el análisis de los reportes y agenda de reuniones periódicas de rendición de cuentas, retroalimentación, aprendizaje y para tomar decisiones de correcciones/ajustes necesarios.
- Mantener actualizado el SCG con todos los cambios acordados.
- Entrenamiento en el SCG a toda la organización.
- Manteniendo una biblioteca y videoteca de registros relevantes

c. Información para la gestión y herramientas de soporte al sistema

Los sistemas de información son una herramienta que soporta el proceso de medición y evaluación de la gestión. Se alimentan de los sistemas operacionales y administrativos en operación, la fuente donde se generan los datos de la institución- Se requiere que los datos sean confiables, completos y estén disponibles en forma oportuna para que sean realmente útiles para apoyar el proceso de control de gestión y soportar el proceso integral de la conducción de la organización

Los usuarios del sistema son toda la institución y no solo los directivos o el directivo público. Se diferencia de un EIS (Executive Information System, por sus siglas en inglés), que tiene como objetivo entregar información especialmente para la alta dirección, y está más basado en reportes que ayudan a modificar la capacidad para analizar información.

Existen diversas herramientas de análisis de información además de los EIS, están las herramientas OLAP (*On Line Analytical Processing*) que integra los datos que requiere de distintas fuentes o plataformas/sistemas de la institución y a través de un modelamiento genera información que puede ser visualizada y presentada de distintas maneras y cruzando distintas variables (cubos de información), para generar conocimiento útil para la toma de decisiones; puede ser utilizado en paralelo por múltiples usuarios capacitados en la herramienta que es bastante intuitiva y gráfica.

También está el *Data Warehouse*, que es un almacén de datos de la institución, integrados y estructurados, de modo que puedan ser fácilmente accesados y relacionados – requiere un administrador de datos muy eficiente. Estas tecnologías y otras como el Data Mining, serán descritas en más detalle en el capítulo 14. Solo destacamos aquí que, una vez implantados los sistemas operativos de una institución, que son los comparativamente caros, implementar un OLAP que tenga en la pantalla de los directivos todos los indicadores y gráficos relevantes puede costar la décima parte.

d. Una cultura evaluativa de la gestión

Si no se instauran rutinas internas para dar seguimiento al cumplimiento del plan y retroalimentar el proceso de gestión, así como tomar medidas correctivas; se puede contar con un excelente sistema de control de gestión que no será de utilidad. El gerente público deberá hacer del sistema de control de gestión, su principal instrumento de comunicación y para reforzar las señales de donde están las prioridades e incentivos a lo interno de la organización.

BSC – Balance Score Card o Cuadro de Mando Integral

El Balanced Score Card es una de las metodologías más populares para implementar un sistema de control de gestión en la organización. Ha sido ampliamente utilizada por el sector público y privado en la década pasada, probando su éxito en organizaciones de distinto

nivel de complejidad y en todos los sectores. Sin embargo, es una herramienta líder-dependiente. Con líderes adecuados su uso ha logrado mejoras dramáticas en el valor generado por la organización, en el caso contrario se ha convertido en un proceso interno burocrático adicional más que cumplir.

Es una metodología útil y comprensiva para implementar un sistema de control de gestión comprensivo, facilitando la traducción de la visión y la estrategia en un conjunto de medidas de desempeño en forma balanceada y sistémica; y permite evaluar, monitorear y sustentar la mejora.

El enfoque del BSC es de apoyar en la construcción de una cultura evaluativa, siendo un instrumento de comunicación, información y aprendizaje; focalizando todos los esfuerzos hacia la estrategia.

No queremos ser ofensivos pero: hay libros de 300 páginas sobre BSC, que vienen acompañados de consultores que cobran en forma proporcional al grosor de esos libros. En nuestro juicio, BSC se puede explicar en un cursillo de 2 mañanas. El resto es tratar de matar una hormiga con una ametralladora (cara).

Las mediciones de un BSC pueden requerir encuestas, indicadores de avance o proceso, información de fuentes informales, etc. Un sistema puro de control, como el financiero requiere integridad, repetibilidad y debe ser auditable, y por tanto no incluye mediciones cualitativas.

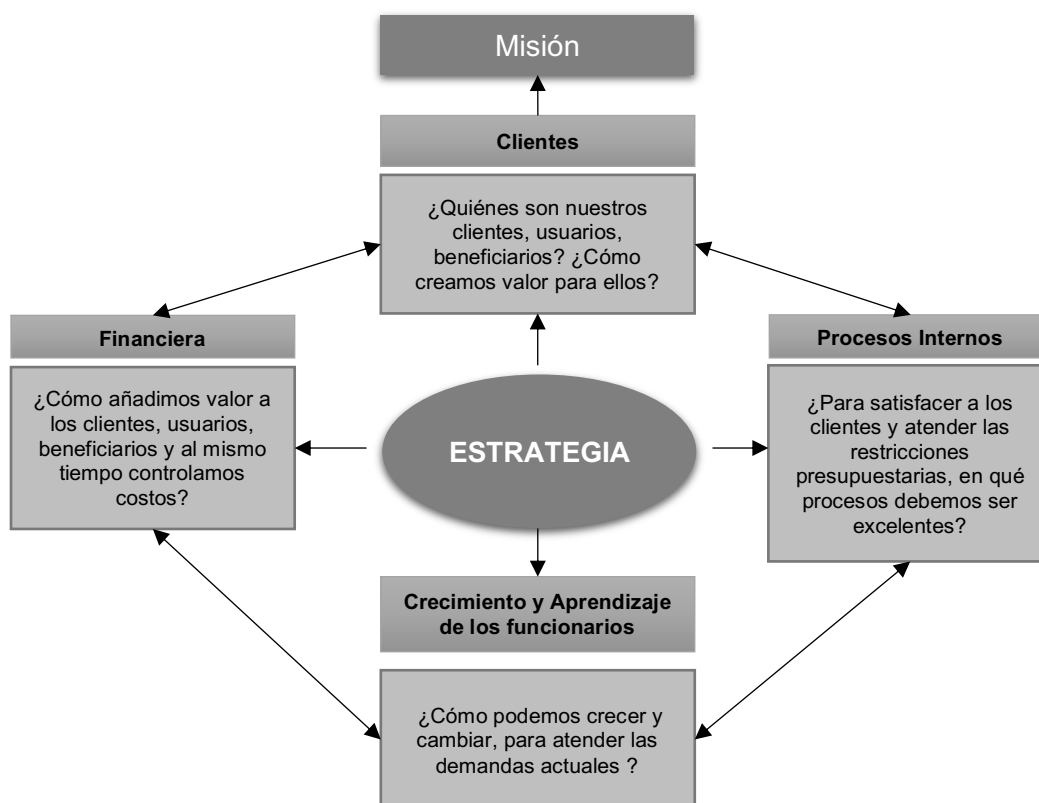
En la metodología base del BSC se recomiendan 4 ámbitos para medir el desempeño organizacional:

- Financiera – utilización de presupuesto, aumento de ingresos, aumento de productividad, reducción de costos
- Clientes – enfoque en las necesidades y satisfacción de sus clientes, imagen y reputación.
- Procesos críticos – enfoque en la cadena de valor
- Aprendizaje y conocimiento – atención a las necesidades futuras, apoya el éxito de las otras 3 perspectivas.

Dependiendo de la institución, éstas 4 perspectivas podrán o no ser suficientes o las adecuadas, por ello deberá revisar y ajustar las dimensiones o perspectivas de su BSC.

Los máximos beneficios del BSC se logran cuando se transforma en un sistema de gestión continuo y genera una cultura evaluativa de la gestión. Se utiliza como una herramienta para implementar la estrategia y comunicarla a toda la organización; entrega retroalimentación a la gerencia, si la estrategia planeada continúa siendo viable o conductora de éxito, o si requiere ser modificada.

Ilustración 6: Dimensiones clave del BSC



Fuente: Elaboración propia

Presupuesto por resultados

De alguna manera el presupuesto público, y su espejo el gasto público, dan cuenta de las prioridades que establecen los gobiernos, pues siempre ante un escenario de recursos con limitaciones, el ejercicio de priorizar hacia donde estos se destinan debería reflejar los focos de interés y las estrategias que se impulsan desde la Administración. Sin embargo, cuando se revisa la práctica de esta herramienta y de ello dan cuenta diversos estudios (2,3,4), se concluye que en la mayoría de los países de la región latinoamericana, esta herramienta no logra ser el instrumento de gestión que se espera y ello se debe principalmente a tres razones: i) La escasa, débil o inexistente relación entre la planificación y el presupuesto; ii) las rigideces de su administración, las que están asociadas más a un deseo de control del gasto que a un foco puesto en los resultados, situación que limita de manera importante la autonomía y flexibilidad con que las distintas agencias pueden manejar los recursos que le son asignados y iii) a un escaso desarrollo de mediciones que permitan determinar de manera efectiva si se logran o no los objetivos.

Así, con el propósito de superar las limitaciones planteadas y avanzar hacia un sistema de gestión presupuestaria que colabore de la mejor manera posible en la consecución de los objetivos de la administración, la región ha ido avanzando lentamente hacia un presupuesto por resultados (PPR), es decir hacia una herramienta que busca vincular de manera clara y directa, los objetivos, metas y productos esperados de las instituciones públicas, con los recursos que se le asignan.

Los primeros países de la región que empezaron a trabajar en este sentido lo hicieron desde mediados de los años 90 y ya para inicios del 2000, muchos otros se habían sumado. En este sentido, el PPR introduce un cambio relevante al momento de formular el presupuesto, pues asigna recursos en función del cumplimiento de metas y objetivos específicos y financia las actividades necesarias para lograrlas, recordemos que el presupuesto en su forma tradicional asigna recursos a servicios y unidades administrativas de acuerdo a su objeto de gasto. Para poder hacer este giro, resulta fundamental apoyarse en otras herramientas de gestión siendo las dos más relevantes la planificación estratégica y los sistemas de gestión basado en indicadores.

El objetivo de un Presupuesto por Resultados, o basado en resultados, es mejorar la eficiencia y eficacia del gasto público, vinculando la asignación y uso de los recursos a los resultados de gestión de las instituciones, utilizando sistemáticamente la información de desempeño para la toma de decisiones presupuestarias.

Sin embargo, es preciso señalar, que las formas de vincular la información proveniente del desempeño de las instituciones, con el proceso presupuestario y la asignación de recursos que finalmente se les otorga a las instituciones públicas, no responde a un modelo o metodología única. Como lo señalan Arenas y Berner, "...el modelo más básico es el que busca asegurar que durante el proceso de formulación del Presupuesto la información de desempeño éste disponible, y sea utilizada por los actores relevantes en la toma de decisiones". La información que habitualmente se asocia al desempeño proviene básicamente de dos fuentes: los resultados de la institución y la evaluación específica de programas e instituciones.

Diagrama N°2: Flujo de un ciclo presupuestario con foco en resultados



Como podemos apreciar, la fase de formulación presupuestaria se basa en la planificación estratégica, que busca alcanzar la institución, los que a su vez deben incorporar como paraguas, los objetivos estratégicos del sector en que dicha institución se inserta.

La fase de discusión presupuestaria tiene como objetivo final la aprobación del presupuesto por parte del poder legislativo, constituyendo lo que se conoce como la Ley de presupuesto del Sector Público. Esta se aprueba en la mayoría de los países de la región latinoamericana, entre octubre y diciembre del año anterior al que corresponderá ejecutar los recursos; requiere a su vez, contar con un sistema de indicadores que permita dar cuenta de cómo las distintas instituciones del ejecutivo se han desempeñado y ello supone necesariamente poder disponer de un conjunto de indicadores que a lo menos den cuenta de los niveles de Eficacia, Eficiencia, Calidad y Economía de los recursos públicos, con que dichas instituciones se han desempeñado.

La fase de ejecución suele incorporar mecanismos de incentivos para que los funcionarios públicos alineen sus acciones a través de compromisos de gestión que pueden ser de carácter colectivo, individual o una combinación de ambos, donde el cumplimiento de objetivos y metas es compensado en algunos países de la región, con mecanismos de remuneración variable, que se obtienen, sobre la base de lograr niveles de cumplimiento de metas previamente acordadas.

Finalmente, la fase de evaluación es la que cierra el ciclo dando cuenta del proceso que evalúa el ejercicio presupuestario sobre la base del logro de los resultados e impactos esperados por cada una de las instituciones del ejecutivo, esta evaluación sirve a su vez de antecedente al momento de discutir y aprobar el presupuesto para un nuevo año presupuestario.

Los imprescindibles convenios o compromisos de desempeño

Los convenios de desempeño son estupendos instrumentos de gestión que orientan a quienes lo suscriben en los desafíos de su cargo, pues fijan los objetivos estratégicos de gestión respecto de los cuales se le pedirá rendir cuenta y respecto de los cuales serán retroalimentados y evaluados, al cabo del periodo de desempeño que se haya definido. Estos instrumentos suelen darse en distintos niveles y con distintas contrapartes.

En aquellos países de la región donde existe servicio civil, habitualmente los directivos públicos del primer nivel jerárquico suscriben un convenio de desempeño con el Ministro/Secretario del ramo al que pertenece la institución pública que dirigen. A su vez dentro de las instituciones públicas donde este directivo público de primer nivel jerárquico ejerce, este suscribe con sus directivos de segundo nivel jerárquico también un convenio de desempeño que baja en cascada los objetivos estratégicos que tiene en su propio convenio. Esto genera un alineamiento que puede seguir incluso al tercer nivel jerárquico e incluso llegar a todos los funcionarios de una institución, a través de convenios de desempeño individuales, produciendo así un encadenamiento de compromisos.

De lograrse avanzar a este nivel de desagregación permite:

- Alinear a la institución completa respecto de los objetivos estratégicos, pues los convenios contienen las acciones que es necesario realizar en los distintos niveles de la organización para que este finalmente se alcance.

- Generar una visión al interior de la organización donde todos los miembros de esta comparten algún grado de responsabilidad, respecto del cual se le pedirá la respectiva rendición de cuenta.
- Establecer un marco objetivo, en el cual se pueden producir las conversaciones de retroalimentación que permitan, a los distintos niveles de la organización, saber qué espacios de mejora tienen en su desempeño, como también dónde están haciendo un buen trabajo.
- Facilitar la rendición de cuentas tanto al interior de la organización, como de la organización hacia el mandante y la ciudadanía.
- En el caso del convenio que suscribe el alto directivo público, con el Ministro/Secretario, permite a la autoridad respectiva fijar las prioridades gubernamentales que dicha institución debe abordar y establecer los mayores niveles de eficiencia, eficacia y calidad hacia la cual se desea sea conducida la organización.

La elaboración de los convenios de desempeño

Para hablar de la elaboración de los convenios de desempeño, es conveniente distinguir entre el convenio que suscribe el directivo público de primer nivel jerárquico con el Estado, representado por la cartera ministerial de la cual depende su organización, de aquel que suscriben las jefaturas de distinto nivel al interior de la organización con su superior jerárquico.

La elaboración del convenio de desempeño del directivo público del primer nivel jerárquico se hace habitualmente con el representante del ministro en cuestión, y se basa en tres aspectos fundamentales:

- El perfil y desafíos del cargo a través del cual se ha hecho el concurso para reclutar al directivo
- Los desafíos del programa gubernamental para dicha institución y los aspectos de cumplimiento que se busca potenciar
- Los resultados esperados y los indicadores que darán cuenta de los logros alcanzados en los periodos de tiempo definidos para el convenio

El convenio elaborado por el Ministerio en cuestión se debe entender como una propuesta que se presenta al directivo público. Por su lado, el Directivo deberá asegurarse de hacer la tarea a lo interno de su institución, para tener una propuesta de la visión, estrategia y plan de acción viables para la institución. Solo de este modo podrá hacer el caso y tener la oportunidad de negociar el convenio de desempeño para su institución.

En el caso de los convenios de desempeño que el directivo público suscribe con las jefaturas del segundo y tercer nivel jerárquico, estos deben considerar:

- Los aspectos tácticos y operativos que permitirán el logro y cumplimiento de los objetivos estratégicos que el mismo tiene planteado en su convenio de desempeño.
- Los perfiles de cargo, con las funciones y responsabilidades que están establecidas para cada uno de los cargos.
- Los indicadores y metas que serán considerados para evaluar el grado de cumplimiento.
- Periodos intermedios de retroalimentación que permitan hacer ajustes y correcciones.

En el caso de todos los convenios de desempeño, se debe siempre considerar la posibilidad de introducir cambios y ajustes, para que se vaya adaptando a cambios relevantes del entorno o de la organización misma.

Finalmente es importante señalar, que estos instrumentos, si están bien diseñados y acordados, así como su seguimiento / reconocimiento asociado, permiten desarrollar mecanismos de incentivos que mueven las acciones de los directivos y funcionarios, en el sentido definido y deseados. Los mecanismos de incentivos no deben necesariamente ser monetarios, y hay creciente evidencia de que no cumplen su propósito¹.

Los Centros de Gobierno/ Unidades de Entrega (Delivery Units)

En la medida que los países de la región han ido madurando respecto de los sistemas de gestión por resultados, a nivel central, han ido viendo la necesidad de ir un poco más allá de una visión centrada en los aspectos fiscales de los resultados en términos del uso de recursos. Por ello ha habido avances en fortalecer procesos asociados a la formulación de políticas públicas de calidad, seguimiento y monitoreo del programa de gobierno. Para ello se requiere también una coordinación cercana entre los distintos ministerios y agencias públicas, para lograr de manera efectiva y eficiente la entrega de los resultados comprometidos por el gobierno.

En países pertenecientes a la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), se relevan las siguientes funciones prioritarias a ser controladas y monitoreadas por un ente central superior, que apoye el trabajo del presidente o presidenta: la planificación estratégica del programa de gobierno, la coordinación de la acción gubernamental, el seguimiento del cumplimiento de las metas prioritarias del gobierno y la rendición de cuentas. Estos organismos son los llamados centros de gobierno (CDG), los que adquieren distintas connotaciones y expresiones, dependiendo de los países, pero que en líneas generales desarrollan dos tipos de funciones básicas: políticas y técnicas.

La función política, tiene como objetivo establecer un marco de coherencia en la gestión política del gobierno, articulando las acciones necesarias que permitan interpretar la voluntad popular y vincularla al relato e ideario político que sustenta al partido político o coalición en el poder, supone desplegar las estrategias necesarias para lograr los consensos con los distintos actores, poderes e instituciones (partidos políticos, grupos de interés, medio de comunicación, asociaciones y agrupaciones ciudadanas, Congreso, entre otros), que permitan gobernar, estableciendo un relato y sello propio del gobierno.

La función técnica, supone establecer los mecanismos y herramientas que permitan dotar del apoyo estratégico necesario para apoyar y asegurar la coherencia al programa de gobierno, fomentando la coordinación que sea necesaria entre instituciones, evitando duplicidades, tensiones/roces y garantizando que no se produzcan vacíos en la acción gubernamental.

Esta función se expresa de manera concreta en los siguientes aspectos:

- Gestión programática y planificación estratégica de la acción gubernamental

¹ “Monetary Incentives, Motivation, and Job Effort in the Public Sector: An Experimental Study With Italian Government Executives”, N. Belle, P. Cantarelli, Review of Public Personnel Administration, Jan, 2014.

- Asegurar que la toma de decisiones complejas sea coherente y oportuna, en particular aquellas con fuertes componentes intersectoriales
- Hacer seguimiento de resultados en función de los compromisos adquiridos, determinando de manera clara roles y responsabilidades como también medios objetivos y verificables que permitan medir los avances. Establecer los mecanismos necesarios para abordar las eventuales crisis.
- Establecer los mecanismos de rendición de cuentas a la ciudadanía y la vocería. Esto requiere transparentar la agenda de compromisos y los plazos establecidos, como también el acceso a la información.
- Generar el sistema de reportería sobre los resultados del programa de gobierno
- Asesoría directa al presidente o presidenta, para apoyar la elaboración de discursos, apariciones públicas y agenda. i) Brindar apoyo estratégico para dar coherencia a la gestión programática o planificación de la acción gubernamental. Si la primera función es la de señalar la visión y misión de un gobierno, esta segunda corresponde a la de velar por una correcta planificación estratégica dentro del gobierno. Esta función cobra particular importancia.

Para el directivo público entender los propósitos del CDG y la estructura que este adquiere en su país resulta clave, pues le permite establecer el nivel de visibilidad que las acciones que lleva a cabo su agencia tienen para el gobierno de turno, como también tener claridad de aquellos compromisos presidenciales que están bajo su esfera de gestión. En este mismo contexto, muchas veces esta claridad es evidente desde el inicio del gobierno y en otras aparece como una condición emergente en el proceso de gobernanza, donde alguna demanda ciudadana debe ser procesada y pasa a constituirse en una prioridad gubernamental que no se había ni previsto ni planificado.

Dado el carácter que adquieren las prioridades que administra el CDG, estas habitualmente pasan a tener un rol prioritario en las distintas agencias donde se incorporan y someten a la organización a una presión que debe ser debidamente administrada por el directivo del servicio, para lograr que la organización pueda desarrollar adecuadamente sus compromisos.

Aportando con otra perspectiva, está el trabajo presentado por Moynihan (10), donde señala que se debiese avanzar hacia sistemas de gestión del desempeño, donde las agencias públicas sean quienes las instalen a partir de su propia necesidad de uso para la toma de decisiones, más que requerimientos provenientes de los sistemas de control central, reduciendo éstos sólo a los espacios en que sea efectivamente necesaria.

Esto ayudaría a redefinir el rol de las agencias centrales de control de manera que no busquen mandatos que reportar, sino más bien el desarrollo de estándares esperados, esto permitiría entender de mejor manera que los sistemas de gestión del desempeño son efectivamente eso y no sistemas de cumplimiento que se le reportan a entes externos a la agencia pública. En esta misma línea señala que además es relevante tener en cuenta una serie de factores que aportan de manera significativa a mejorar el desempeño, siendo uno de ellos la autonomía que se le otorgue a la institución, así como estilo de liderazgo y permanencia del equipo directivo.

Errores frecuentes

Hasta aquí hemos visto varias herramientas de gestión que apoyan el proceso de control del cumplimiento de la estrategia y sus objetivos asociados, es fundamental entender que son herramientas y por lo tanto medios y no el fin en sí mismo. Utilizarlos como fin en sí mismo, lejos de agregar valor, burocratizan la acción pública.

Algunas preguntas que pueden ayudar a detectar potenciales errores en la implementación de herramientas de control de gestión:

- ¿Las herramientas que estoy utilizando son costo-efectivas? Es decir, el costo de utilizar la herramienta en horas persona, en sistemas y en los procesos burocráticos que involucra, son menores que los beneficios que aporta.
- ¿El grado de madurez institucional permite utilizar de manera adecuada la herramienta de gestión que quiero incorporar, o puede introducir mayores niveles de entropía que de la eficiencia que se busca?
- ¿Tengo duplicidad con las herramientas que estoy utilizando y por lo tanto tengo más herramientas que las que efectivamente necesita la organización para funcionar adecuadamente y enfocada en el logro de sus objetivos?
- ¿El sistema de incentivos que introducen las herramientas que estoy utilizando, producen trade offs/contradicciones con otros objetivos de la organización?
- ¿Conozco adecuadamente los alcances y limitaciones de las herramientas que quiero utilizar? ¿La institución cuenta con los sistemas de base que coleccionan los datos en la fuente, de manera confiable y oportuna?
- ¿Las herramientas de las que dispongo están realmente en línea con la estrategia y por lo tanto están dotadas del sentido estratégico que se requiere para que efectivamente sean un apoyo a la gestión?

El infierno de la “Indicadoritis”

Si bien todo lo que hemos dicho hasta aquí de los indicadores dan cuenta de su valor, es importante estar alerta, pues en muchos casos se ha desarrollado una epidemia severa en el sector público, de distintos países de la región la “indicadoritis”. Ella consiste en una “burocracia de comando y control” que les impone a los servicios públicos el cumplimiento de un número desesperante de metas absurdas, y a veces completamente carentes de contenido y sentido común, pues están centradas en la realización de “actividades”, en lugar de verificar el verdadero cumplimiento del servicio público, esto es, agregarle valor a la ciudadanía. Veamos algunas anécdotas ilustrativas.

Evidencias

Comenzaremos relatando una anécdota vivida por uno de nosotros que la vivió en el 2004, a pocos meses de haber sido designado en el Consejo de Alta Dirección Pública de Chile. Convocamos a los primeros Directivos recién designados por este sistema, simplemente para saber cómo les estaba yendo. La recientemente designada Directora del Servicio de Salud de Bío-Bío nos explicó que se había tomado el trabajo de contar el número de indicadores que se le habían impuesto desde la Dirección de Presupuestos del Ministerio de Hacienda, la Secretaría General de la Presidencia, FONASA, y el Ministerio de Salud... arrojando la modesta suma de 300. Trescientos indicadores diferentes, cada uno con su

meta. Su pregunta fue: ¿cómo puedo concentrarme en mi labor así? Nuestro avergonzado silencio fue total.

Vamos al presente. Hurgando aleatoriamente en Internet me encontré con los indicadores del “Balance Integral de Gestión 2011 de la Superintendencia de Servicios Sanitarios”. Me encontré sólo con 15 indicadores, lo cual me pareció un avance notable. Pero... veamos uno de ellos: “N° de documentos de Evaluación de Impacto Ambiental revisados en el plazo dispuesto por el Sistema en el año “t” / N° Total de documentos recibidos en el año “t”. Como los directivos están siendo medidos por este indicador, la presión obvia en los funcionarios es por “hacer la revisión lo más rápido posible”, pues no existe ninguna evaluación respecto a la calidad de estas revisiones, o más importante aún, el impacto ambiental real que pueda estar teniendo la labor de la Superintendencia. Por cierto, si una solicitud hubiera ingresado a fines de diciembre, la tentación central sería rechazarla en la Oficina de Partes, por cuanto se “empeoraría el indicador”. No estoy haciendo juicios sobre esta u otras entidades públicas, estoy diciendo hacia dónde los empujan los incentivos y mediciones absurdas.

Podría listar literalmente centenares de estos absurdos. Otra perla: El Programa de Mejoramiento de Gestión Municipal 2010 (PMGM) de la Municipalidad de Laja: “META 2: Reunión mensual por departamento. El indicador de medición de este objetivo fue el número de informes mensuales, siendo la meta máxima igual o superior a 11 informes”. La meta estaba cumplida en un 100%, obviamente. Estas reuniones podrían haber durado 4 minutos (si es que se hicieron) y en ellas se podría haber conversado puras cuestiones marginales, pero... hay que quedar bien con la DIPRES y la SUBDERE porque, para empeorar las cosas, el cumplimiento de estos indicadores está ligado al pago de bonos a los funcionarios.

No es una epidemia puramente local. Cito textualmente del Reino Unido: “Los policías entrevistados invierten aproximadamente 80% de su tiempo completando reportes. Cuando arrestan a un sospechoso, tienen que hacer tanto papeleo que muchas veces prefieren dejarlo ir. Por otro lado, los crímenes menores pasaron a ser los predilectos de la policía, pues al ser de más fácil despacho, se podían mejorar los indicadores mensuales exigidos por la oficina central. Una vez implantado este tipo de metas, el número de delincuentes juveniles reportados aumentó sospechosamente en un 25% de un año a otro”.

En nuestras escuelas municipales, he podido constatar que los Directores de escuela deben ocupar en ocasiones un 50% de su tiempo llenando informes y reportes al Ministerio y otras entidades controladoras. Otro comentario en el Reino Unido dice: “la presión sobre los profesores para mejorar las estadísticas en tests estandarizados está siendo contraproducente. Las escuelas se han convertido crecientemente en “fábricas de exámenes”. La curiosidad intelectual se extingue. Los intereses culturales, morales, deportivos y sociales de los jóvenes se marginalizan, en un sistema focalizado en entregar mejores y mejores resultados en los test estandarizados”. ¿Le suena conocido?

Estas últimas citas están extraídas del sorprendente libro de John Seddon “Systems Thinking in The Public Sector”, una feroz crítica a este enfoque burocrático que ha caído como peste en el sector público en muchos países. Como él lo plantea, este enfoque está derivado en su esencia de teorías económicas y gerenciales simplonas que presuponen que las personas actúan racionalmente en base a zanahorias y garrotes, y que tratan de hacer lo menos posible a menos que se les obligue o se les pague un bono. Felizmente,

esta semana tendremos a este autor impartiendo conferencias en Chile para conocer sus opiniones de primera mano.

¿Consecuencias?

Las consecuencias de esta epidemia van más allá de la mera anécdota. Las reparticiones públicas chilenas y mundiales montan oficinas completas dedicadas a satisfacer los apetitos numéricos del monstruo burocrático, con sus directivos sabiendo cabalmente que la esencia de su gestión pasa por otro lado. La mayoría de los grandes logros de un directivo público no son susceptibles de mediciones numéricas, y si lo son, dependen de tantos factores ajenos a su esfera de influencia que se hace imposible predecirlos con una razonable precisión.

¿Cuántos factores exógenos intervienen en el número de pacientes que podrá atender el año 2013 un hospital público? ¿Qué tanto puede el SAG predecir si ingresará o no a Chile una nueva peste frutícola? ¿Depende eso en un 100% del número de inspecciones en la Aduana? ¿Tiene sentido gerencial y humano que a los médicos se les impongan metas en términos de “minutos por paciente atendido”?

Por lo mismo, la tendencia es a definir indicadores simplones y poner metas “fáciles”, y en muchas ocasiones, a falsear o distorsionar los resultados. Lo sabe la burocracia central y lo sabe el servicio público, es una especie de juego de suma cero y pérdida de tiempo. No es porque estos directivos sean “malas personas”, sino porque tienen suficientes problemas reales como para andar perdiendo el tiempo en esta letanía de absurdos.

Hasta aquí, uno podría decir que las consecuencias son menores. Por último, qué importa si se gasta un poco de tiempo llenando papeles, y “muñequando las cifras”. Pero hay una consecuencia mucho más perniciosa: esta absurda teoría de los “incentivos y controles racionales” presupone que la motivación de los directivos y funcionarios es “extrínseca” a ellos mismos. Se mata así la vocación de servicio público, y las responsabilidades se “chutean hacia arriba”. Las personas trabajan bien cuando tienen motivaciones “intrínsecas”, no cuando son autómatas de una burocracia.

Si los indicadores y metas las fija el gobierno central, si el presupuesto lo fija el gobierno central hasta el último detalle de cada partida presupuestaria, si la legalidad de cada paso la aprueba ex ante la Contraloría, si cada paso que dan es vigilado y comandado por el “big brother”, ¿cuál es la verdadera motivación de los directivos y funcionarios por hacer las cosas bien, por innovar, por mejorar la atención a las reales y verdaderas necesidades de los usuarios? Ciertamente, hay que poner metas estratégicas relevantes, vigilar la legalidad, controlar el gasto y la corrupción, pero la manera en que se está haciendo en base a este infierno de indicadores, metas y controles no sólo no logra su propósito, sino que además le está matando el alma al servicio público aquí y en la quebrada del ají.

Preguntas para reflexionar

1. Para su institución, ¿cuáles serían 3 indicadores sensatos de output y otros 3 de outcome?
2. ¿Cuáles serían las dimensiones de un BSC en su institución?
3. ¿Cómo se puede controlar el impacto que la institución está teniendo en el tiempo?
4. ¿Existe una Unidad o un responsable claro de Control de Gestión de la institución?

5. ¿Cuál sería la mejor forma de funcionamiento y qué tecnologías o herramientas de apoyo requeriría?
6. ¿Está su institución cayendo en una indicadoritis absurda o usa un número sensato de indicadores?