

Indicadores de Gestión del Desempeño y el Cuadro de Mando Integral

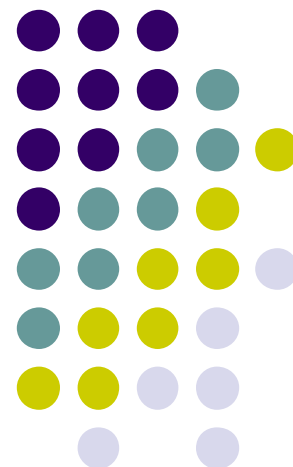
Juan Cristóbal Bonnefoy

Curso-Seminario

“Presupuesto y control de la gestión pública”

Contraloría General de la República

San José, Costa Rica, agosto de 2005

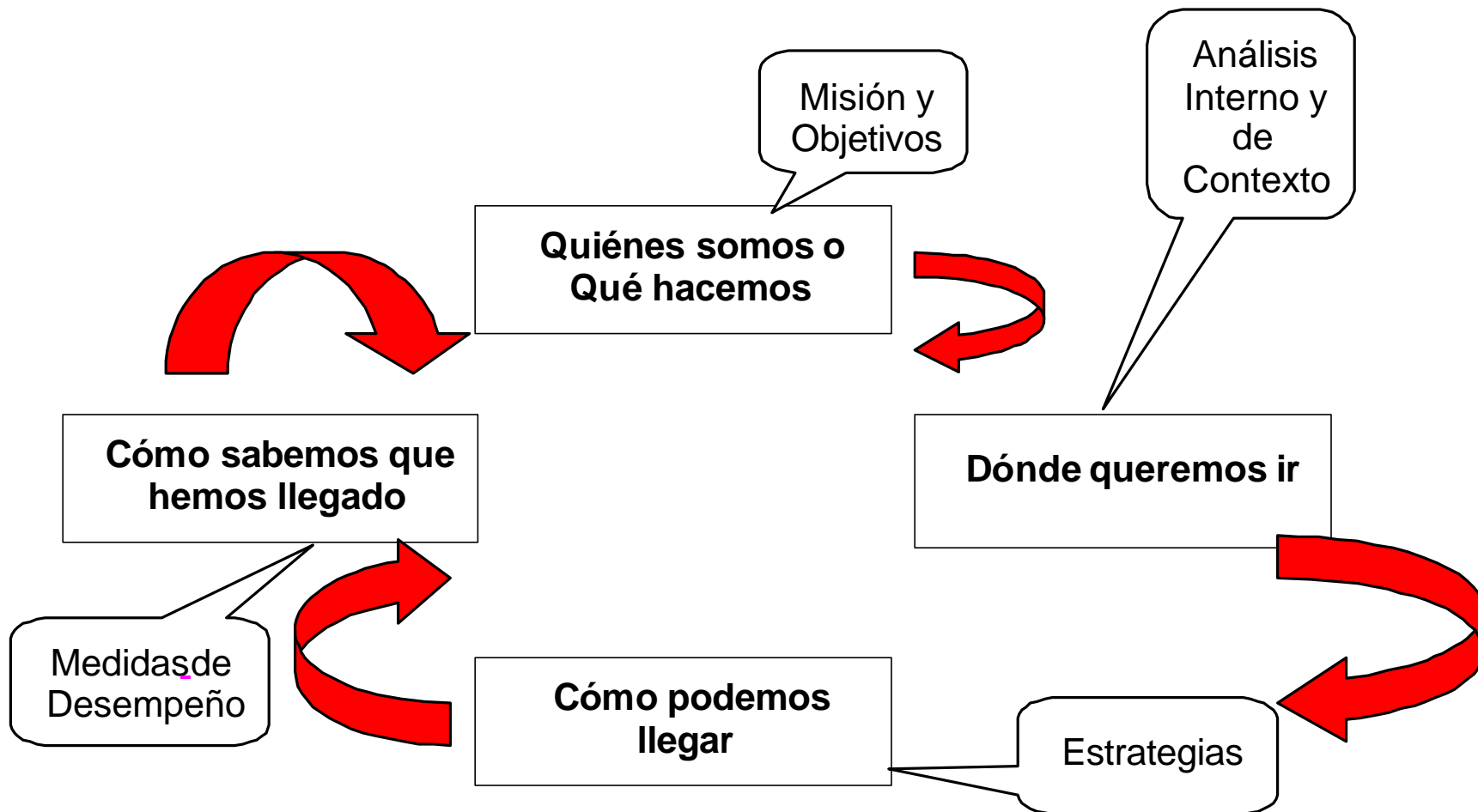


Estructura de la Presentación

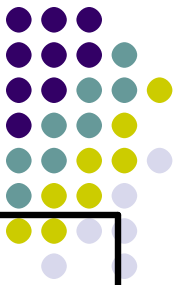


1. ¿Por qué necesitamos un Cuadro de Mando?
2. Las perspectivas del Cuadro de Mando
3. Ejemplos de CMI en el Sector Público

La medición del desempeño es parte de un largo proceso de planificación



¿Cuáles son las Dimensiones del Desempeño?



Eficiencia

Relación entre dos magnitudes físicas: producción de un bien o servicio y los insumos que se utilizaron para alcanzar ese nivel de producto. Ejs: Costo unitario de producción o costo promedio.

Eficacia

El grado de cumplimiento de los objetivos planteados.
¿En qué medida la institución está cumpliendo con sus objetivos fundamentales?

Economía

Capacidad de la institución para generar y movilizar adecuadamente los recursos financieros en pos de su misión institucional. Ejs: Capacidad de autofinanciamiento, ejecución del presupuesto y recuperación de préstamos.

Calidad del Servicio

Capacidad de la institución para responder en forma rápida y directa a las necesidades de sus usuarios. Son atributos de la calidad: oportunidad, accesibilidad, precisión y continuidad, comodidad y cortesía en la atención.

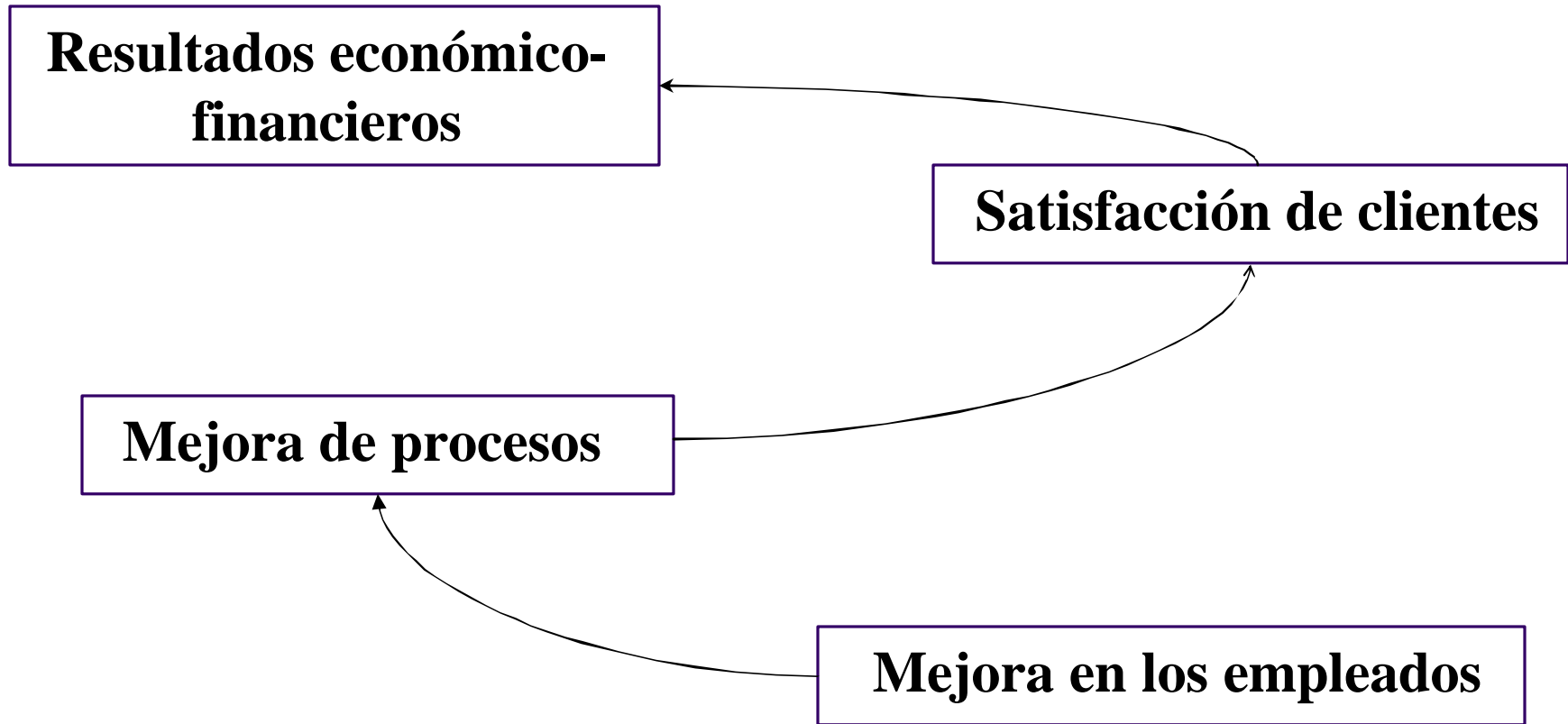
¿Cómo integramos las distintas dimensiones del desempeño?



1. No existe una única manera de medir el desempeño institucional.
2. El desempeño global es producto de la interacción de los factores de eficiencia, eficacia, calidad y economía.
3. En ocasiones hay contradicciones entre las dimensiones: podemos mejorar la calidad pero a un mayor costo.
4. La medición del desempeño global requiere el desarrollo de un conjunto armónico y sistemático de mediciones e indicadores, con un adecuado conocimiento de sus posibles interrelaciones.

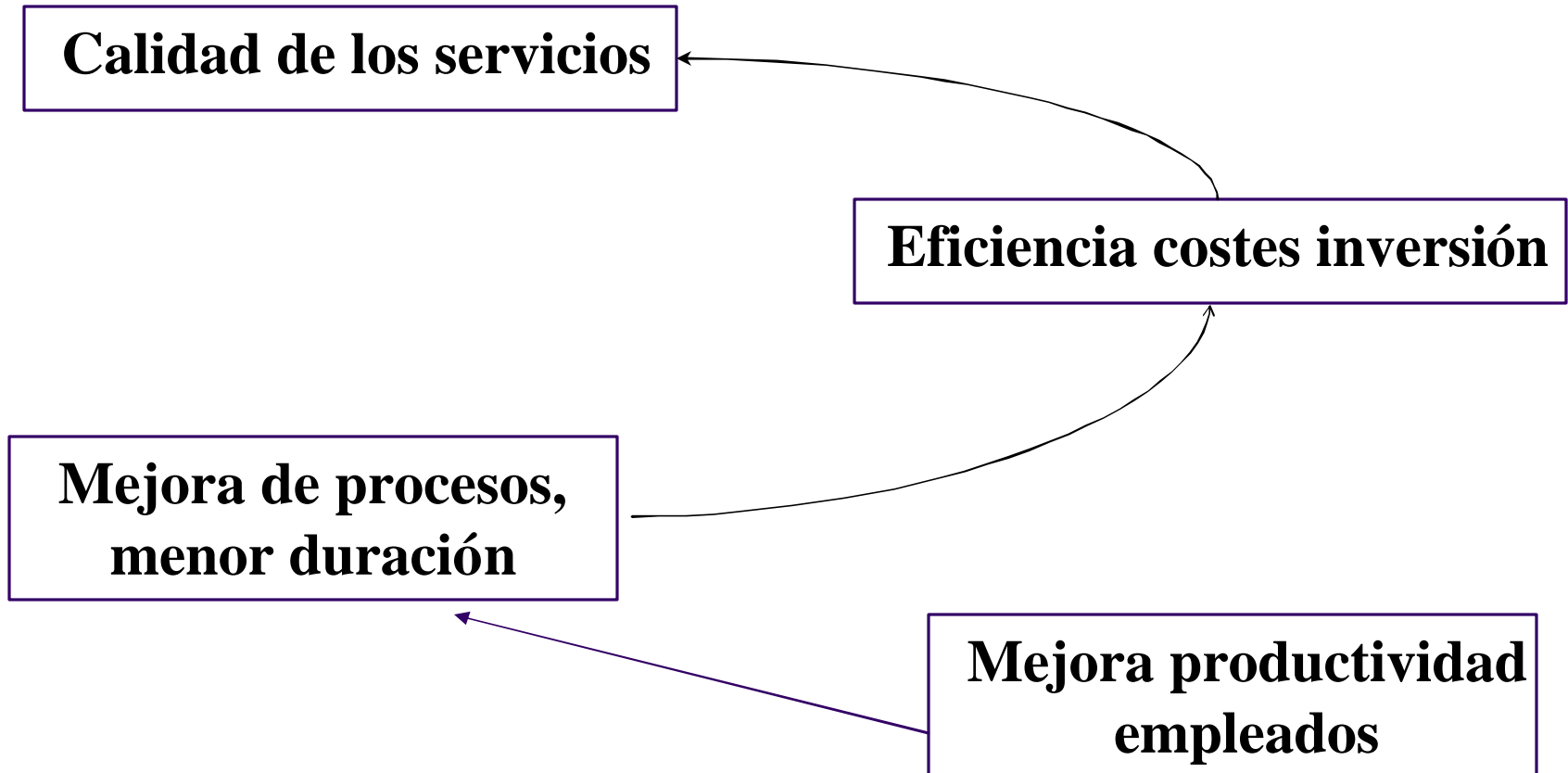
Relaciones causa - efecto

Influencia de la mejora en los empleados. Sector privado.



Relaciones causa - efecto

Influencia de la mejora en los empleados. Sector público.



Estructura de la Presentación



1. ¿Por qué necesitamos un Cuadro de Mando?
2. Las perspectivas del Cuadro de Mando
3. Ejemplos de CMI en el Sector Público



El Cuadro de Mando Integral ...

- ...es una **herramienta de gerenciamiento** que
- ... permite **traducir la estrategia** de una organización en ...
- un **conjunto completo de medidas de desempeño** tal ...
- ... que informa a la alta gerencia sobre **cómo la organización avanza hacia el logro de sus objetivos.**

El CMI en la gestión pública



- Significa romper con la planificación determinista que representan los mandatos políticos.
- Vincula los programas de gobierno a la consecución de objetivos.
- Cambio cultural en lo que respecta a la información.

Cuadro de Mando Integral: Principales exponentes



- Kaplan y Norton (USA)
- Olve, Roy y Weter (Suecia)
- J. M^a Amat (España)

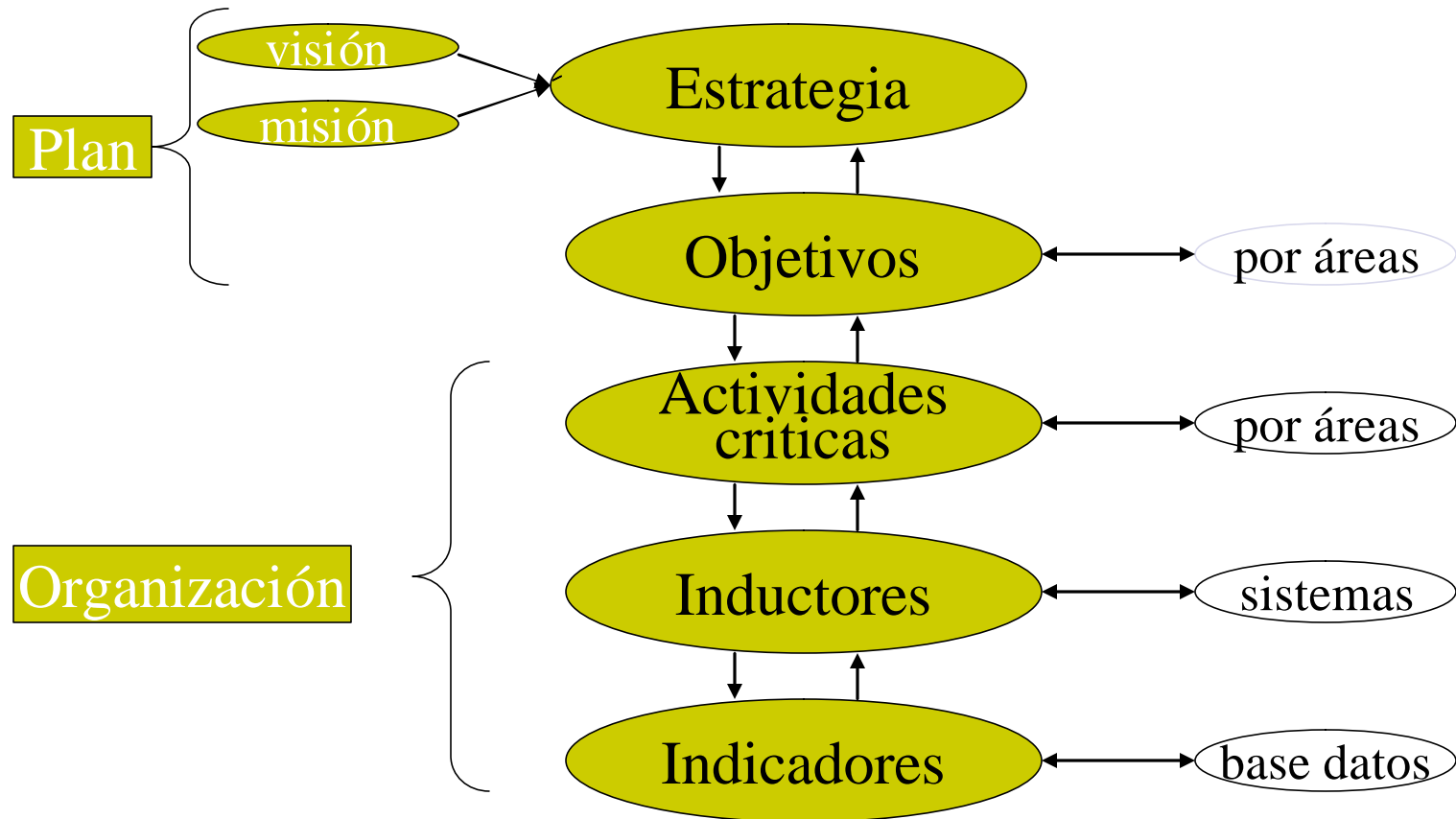


Cuadro de Mando Integral

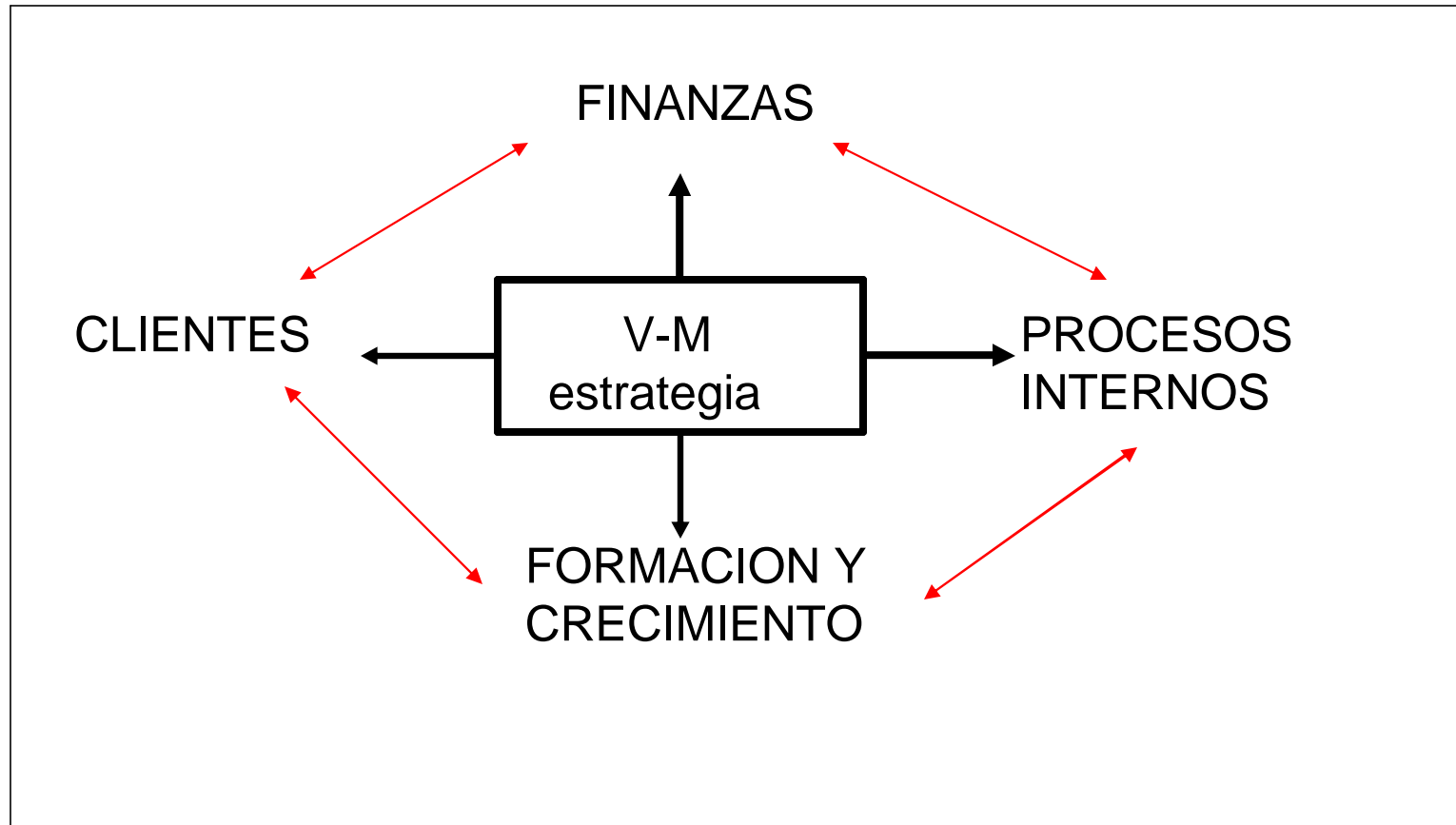
- herramienta de gestión y control de gestión
- debe ser utilizado como un sistema de comunicación, de información y de formación, no como un sistema de control
- transforma la estrategia en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas

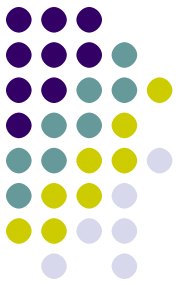
David Norton y Robert Kaplan

Articulación



Estructura del CMI





Perspectivas del CMI

Finanzas

Cómo deberíamos aparecer ante nuestros accionistas para tener éxito financiero?

Clientes

Cómo deberíamos aparecer ante nuestros clientes para alcanzar nuestra visión?

Procesos internos

En qué procesos debemos ser excelentes para satisfacer a nuestros clientes y accionistas

Formación y crecimiento

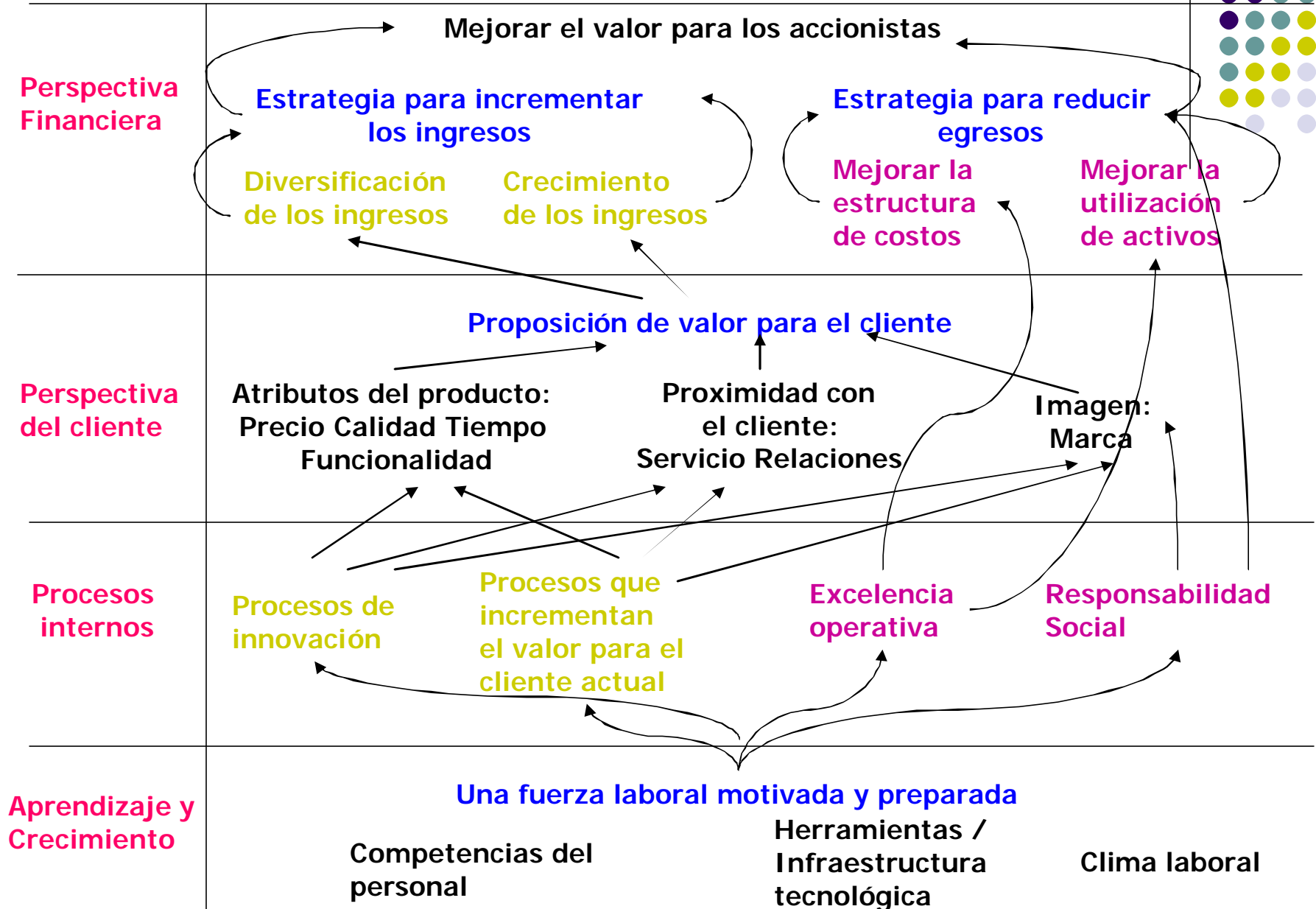
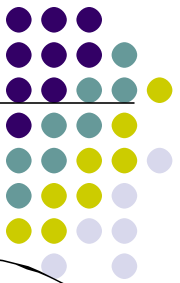
Cómo mantendremos nuestra capacidad de cambiar y mejorar para alcanzar nuestra visión

Estructura de la Presentación



1. ¿Por qué necesitamos un Cuadro de Mando?
2. Las perspectivas del Cuadro de Mando
3. Ejemplos de CMI en el Sector Público

Mapa de la estrategia



TEMAS ESTRATEGICOS

Aumentar Cobertura, Optimizar los Recursos, Mejorar la Imagen

FINANCIERA

Eficiencia
Presupuestaria

CLIENTE

Promover Integración
Adulto Mayor
Pensionado INP

Accesibilidad, Calidad Atención
Información INP Sector Activo

Oportunidad y Calidad
De los Beneficios
Previsionales y Asistenciales

Solución Eficiente
De Recaudación

INTERNA

Promover el Desarrollo de
Procesos Internos Impecables

Administración
Integral Cartera
Usuarios

Convenios y Alianzas
Internas, Externas,
InterServicios

Eficiencia en
Procesos
Centralizados

Eficiencia en
Procesos
Descentralizados

Gestión de las
Áreas de Apoyo

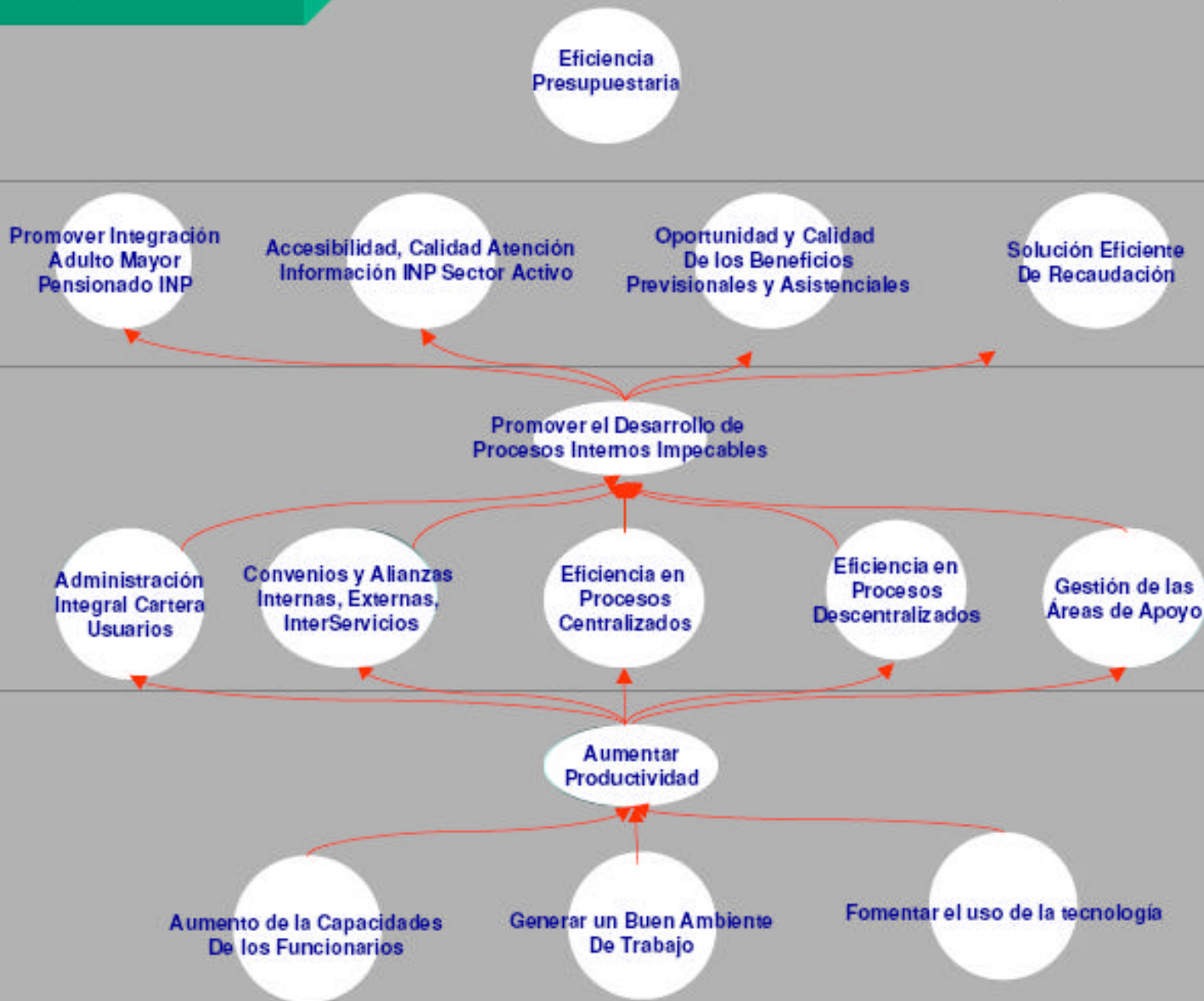
APRENDIZAJE
Y
CRECIMIENTO

Aumentar
Productividad

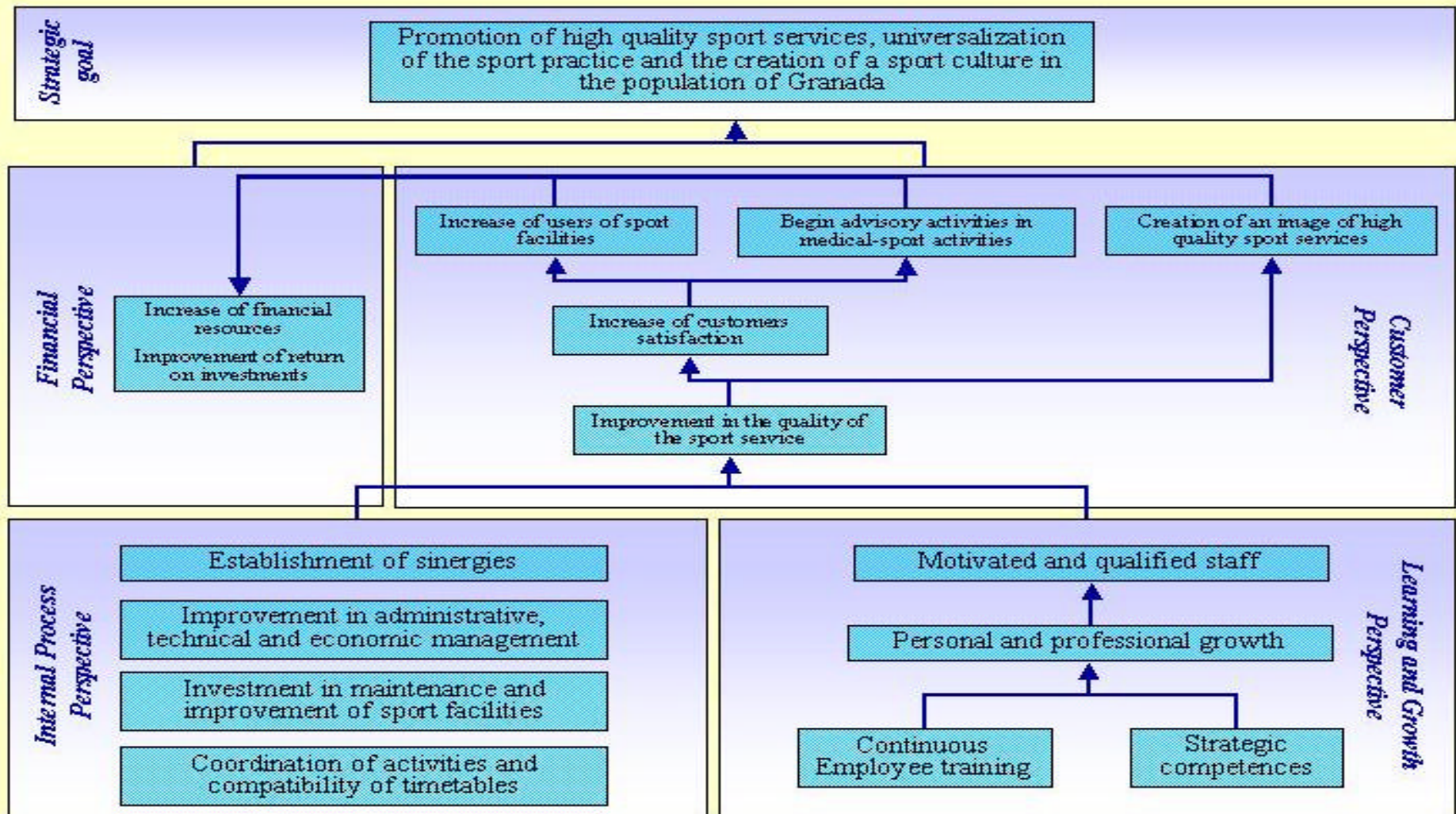
Aumento de la Capacidades
De los Funcionarios

Generar un Buen Ambiente
De Trabajo

Fomentar el uso de la tecnología



Mapa Estratégico del Patronato Municipal de Deportes de Granada



Articulación



	MINISTERIO	SUBSECRETARIA	DIVISION
visión			
misión	Fortalecer la capacidad del buen gobierno en el territorio	Servicios a gobiernos en el territorio y promesas relacionadas	Puede ser la misma de la Subsecretaría
ESTRATEGIA	Precisar, definir	Precisar, definir	Precisar, definir
objetivos	1.Apoyo y asistencia al GT	1.Apoyo y asistencia al GT	Apoyo y asistencia al GT
inductores	1.Ley de presupuestos y 2.sistema de control pptario 3.SICOGEN-SIGFE 4.Sondeos de opinión	1.Ppto de inversión 2.Sistema Vertical 3.Sistema de CG 4.Sistema EBI y BIP	1.Ppto de inversión 2.Sistema vertical 3.Sistema de CG 4.Sistema EBI y BIP
indicadores	Los de Gobierno para este Ministerio	1. Los de Dipres para la Subsec 2. Los estrateg de la Subsec 3. Los de marco lógico de Prog	1.Los de Dipres 2.Los de marco lógico de Prog

Perspectivas del CMI (ddr)

Finanzas	Objetivos			Act Crítica			Inductores			Indicador		
Cómo deberíamos aparecer ante Gbo, Dipres y Bancos (BID-BM) para tener éxito en gestión de Prog?												
Usuarios Cómo deberíamos aparecer ante nuestros clientes/usuarios (GOREs, Municip,) para alcanzar nuestra visión?												
Procesos internos En qué procesos debemos ser eficientes para satisfacer a Inversionistas y GOREs?												
Formación y crecimiento Cómo mantendremos nuestra capacidad de cambiar y mejorar para alcanzar nuestra visión?												



Para no olvidar

CMI: *sistema de gestión y control de gestión,
Impulsado por la dirección superior,
compromiso de toda la organización*

- toma la visión y estrategia de la E
- la convierte en objetivos corporativos
- identifica actividades críticas
- especifica inductores de seguimiento
- completa con indicadores de medición



Preguntas Pendientes

1. Gestión por Resultados en los gobiernos locales: ¿garrotes o zanahorias?
2. El control de gestión con una lógica estratégica: ¿los árboles nos dejan ver el bosque?
3. Institucionalidad y cambio político: ¿qué pasa si hay cambio de gobierno?
4. Institucionalidad presupuestaria centralizada: ¿el paso del Gran Hermano a la autonomía de los gerentes?



Conclusiones

1. El proceso de desarrollo institucional no se gesta en el corto plazo; requiere perseverancia, visión y voluntad política
2. Todos los servicios públicos en América Latina se mueven en la misma dirección, pero parten de puntos de partida diferentes y con velocidades diferentes
3. Tomará más tiempo en las instituciones que son más reacias al cambio y/o que tienen una tradición burocrática enraizada
4. ¿El proceso de descentralización queda a la vera del camino del proceso de modernización de la gestión?