

**Metodologías y herramientas de Administración Pública:
Desarrollo Organizacional para el Desarrollo Local en municipios de tamaño
intermedio.**

Magíster GUIDO LEONEL CURLETTTO

INTRODUCCIÓN

Este trabajo surge en el marco del proyecto de investigación denominado “Enfoques, políticas e instrumentos para el desarrollo de ciudades de tamaño intermedio. Análisis histórico y prospectivo de los municipios del Gran Río Cuarto (GRC)”, el cual tiene como objetivo analizar teorías, políticas e instrumentos del desarrollo local para aglomerados urbanos de tamaño intermedio, tomando como estudio de caso los tres municipios que componen el GRC: Río Cuarto, Las Higueras y Santa Catalina. Los resultados del proyecto apuntan a fortalecer las líneas de investigación, capacitación y de asistencia técnica que hace más de siete años viene desarrollando el autor conjuntamente con el equipo de trabajo en diversos municipios de la provincia de Córdoba.

Entre otras cosas, el desarrollo de este proyecto junto con el marco teórico de referencia, evidencian la existencia (y necesidad) de algunos “modelos de gestión” que apuntan a promover el desarrollo territorial. Y es en relación a estos modelos, que sin desconocer el estado de situación de las Administraciones públicas locales en términos de cultura organizacional, capacidad gerencial, recursos humanos, tecnológicos y otros, se torna necesario optimizarlas, profesionalizando su gestión.

En este sentido y tomando como caso de estudio específicamente a la Municipalidad de Río Cuarto, el presente trabajo pretende sugerir algunas herramientas y metodologías de Administración más o menos conocidas para optimizar un esquema tentativo de planificación, gestión y control público aplicable en cualquier municipio de tamaño intermedio.

No obstante, para que esta propuesta no quede limitada a una simple prescripción de tipo teórico- académico, será menester adaptar las herramientas, identificando claramente las dificultades y obstáculos a superar, priorizando en todo momento la perspectiva holística y sistémica en este proceso de re-ingeniería institucional. Para reforzar esta afirmación, se enuncian al final del trabajo, algunas experiencias recientes en este sentido que aun cuando tienen mucho por mejorar, permiten ser optimistas en cuanto a su desarrollo e implementación plena e integral.

1. ADMINISTRACIÓN Y DESARROLLO

1.1. ADMINISTRACIÓN PÚBLICA PARA EL DESARROLLO LOCAL

Se podría definir al desarrollo local como un proceso de crecimiento y cambio estructural de una ciudad o región, que posee objetivos múltiples, en el cual intervienen actores tanto públicos como privados, y dentro del cual se pueden identificar al menos tres dimensiones (Coffey y Polese, 1985; Stör, 1985):

- ➔ *Económica*; caracterizada por un sistema de producción que permite a los empresarios locales usar eficientemente los factores productivos, generar economías de escala y aumentar la productividad para mejorar la competitividad.
- ➔ *Sociocultural* en la cual el sistema de relaciones económicas y sociales, las instituciones locales y los valores sirven de base al proceso de desarrollo.
- ➔ *Política y administrativa* en las que las iniciativas locales crean un entorno favorable a la producción e impulsan el desarrollo.

Es por ello que las acciones concretas para promover el desarrollo económico local son de carácter diverso. Algunas se dirigen a mejorar las infraestructuras como las redes de transporte y comunicación y crear suelo acondicionado que facilite la localización de las empresas y construcción de infraestructura básica (hospitales, escuelas), otras que se

proponen fortalecer la capacidad organizativa del territorio y otras tratan de suplir las carencias y optimizar los factores inmateriales o cualitativos del desarrollo (Antonio Vázquez Barquero- 2000).

Como se puede colegir entonces, las administraciones públicas en general y los gobiernos locales (municipios) en particular, tienen el enorme desafío de poner en marcha una estrategia de desarrollo económico local de carácter integral que contemple todos estos aspectos, brindando respuesta a los problemas de eficiencia y eficacia de la gestión político-administrativa.

Según Vázquez Barquero, “los gobiernos locales deberían asumir el protagonismo en los procesos de cambio estructural de las economías locales planteándose como objetivos el mejoramiento de la productividad y competitividad, la gestión del empleo y la innovación mediante acciones que flexibilicen las organizaciones, la difusión de dichas innovaciones, la calidad de los recursos productivos y la calificación de los recursos humanos, y la utilización del potencial de desarrollo territorial”.

Lamentablemente en Argentina salvo alguna excepción, las unidades de gestión de las administraciones públicas de tamaño pequeño e intermedio no son las más adecuadas, ya que además de carecer de competencias suficientes en materia de desarrollo local; poseen escasa profesionalización en cuanto a sus recursos humanos, les falta la flexibilidad funcional, autonomía financiera y están demasiado burocratizadas.

Para torcer este rumbo hacia esta nueva concepción, se necesita no sólo un cambio de mentalidad en la clase política y en las autoridades locales sino introducir una nueva cultura de gobierno, un nuevo modo de “hacer” a nivel administrativo y técnico dentro de los municipios, sin el cual se vuelve difícil traducir en acciones concretas o consecuentes las decisiones que se toman a nivel político.

1.2. NEW MANAGEMENT: LOS NUEVOS ROLES DE LA GESTIÓN MUNICIPAL

“Las nuevas condiciones demandan de las organizaciones municipales una mayor capacidad para predecir los resultados, una administración más rigurosa de la información de sus procesos, una capacitación más especializada de sus funcionarios, una mejora sustantiva de la administración de la información al interior de la organización y la adopción más formal y comprometida de un estilo de administración”.

A partir de esta afirmación, Arriagada (2002) enuncia nuevos roles que deberá asumir todo organismo municipal, a saber:

- **El nuevo valor de la planificación**, utilizando su potencial para el aprendizaje organizacional y la toma de decisiones y no como mero cumplimiento de una formalidad.
- **La coordinación y la articulación**, mediante la formación de equipos de trabajo, integrando los niveles de decisión y los sectores comprometidos. Este nuevo estilo de hacer las cosas mejorará significativamente la coordinación, aplanando funcionalmente las estructuras, produciendo sinergia y estimulando el liderazgo.
- **La función reguladora**, como ratificación de su rol protagónico en el proceso de desarrollo local.
- **La capacitación**, como factor clave para mejorar las capacidades y las competencias de las organizaciones municipales para flexibilizar sus estructuras, estimular la diferenciación y fomentar el liderazgo.
- **La nueva cultura y los estilos**, es decir un “modo” de hacer las cosas más definido con apoyo en las teorías modernas de gestión y en la implementación más formal de una corriente específica de administración al interior de la organización; con la consecuencia correspondiente en la cultura de la misma.

En efecto y ya desde hace un tiempo, se plantea como rasgo distintivo de la “nueva gestión pública”, al cambio desde la perspectiva tradicional de la Administración Pública, a “un sistema que pone énfasis en los resultados, que reclama mayor responsabilidad y flexibilidad institucional. Este cambio, no exento de controversias, obliga a asumir una posición en torno al futuro del sector público y al respecto no cabe duda que éste será inevitablemente gerencial; tanto en la teoría como en la práctica”. (Owen E. Hugues 1994)

Esta incidencia de lo gerencial, implica entre otras cosas el acercamiento entre las técnicas de gestión del sector privado y el sector público, en segundo término el cambio de un modelo legal-funcional a un estilo de gestión que pone énfasis en los resultados y en tercer lugar a la mayor preocupación por la eficiencia, la calidad y la efectividad.

2. PLANIFICACIÓN & GESTIÓN EN LA MUNICIPALIDAD DE RÍO CUARTO

2.1. PERSPECTIVA DE ANÁLISIS Y LIMITACIONES

Así como no es posible comprender acabadamente un texto, desconociendo su contexto, para conocer las razones que motivan las propuestas del capítulo siguiente, es menester realizar previamente al menos una breve descripción de la organización objeto de estudio. A su vez, el centrarse solamente en la mención de aspectos que pueden considerarse falencias o déficits, no implica que no existan fortalezas, ni aciertos; sino que responde a una decisión deliberada a los fines de facilitar la comprensión del lector.

Por ende, la descripción que se realiza en este Capítulo no tiene la pretensión de ser una enumeración profunda ni mucho menos exhaustiva de todas las características que presenta una institución tan compleja como lo es una Municipalidad de tamaño intermedio, que sirve directa o indirectamente a una población de aproximadamente 200.000 habitantes.

No obstante, si pretende evidenciar los rasgos más llamativos a criterio del autor inherentes a sus instancias de planificación y gestión, con la sospecha de que los mismos no son patrimonio exclusivo del municipio de Río Cuarto, sino que probablemente presentan cuestiones en común con los de otros estados municipales. A partir de esta comunidad, se persigue el objetivo algo ambicioso de que algunas de las apreciaciones vertidas en este trabajo pudieran resultar de utilidad para otros colegas, profesionales, funcionarios o interesados en la temática.

La perspectiva desde la cual se presentan y describen, tiene que ver con una revisión documental y algún trabajo de campo a través de encuestas a empleados municipales en el marco del proyecto de investigación citado *ut supra*, pero sobre todo, parten de la observación participante y de la particular percepción del autor ante cada uno de los temas analizados. Dicha particular visión de las cosas surge como consecuencia de una mixtura de situaciones pues se conjuga su rol actual en un área de gestión dentro de dicha municipalidad, su experiencia anterior como miembro del equipo técnico que elaboró el llamado Plan Estratégico Río Cuarto 2020, su visión como investigador ante un caso de estudio, y la analogía permanente con el sector privado en el cual se desempeña como asesor de empresas¹.

2.2. EL PLANEAMIENTO, INSTANCIAS Y ASPECTOS RELEVANTES

Lo estratégico tiene que ver con el qué hacer, para quiénes y por qué. No se puede analizar ni gestionar una organización si no se han tomado en cuenta los aspectos que conforman la misión organizacional.

¹ Ver Biografía.

Los planes estratégicos son lineamientos indispensables para que los planes operativos y la gestión apunten en las direcciones deseadas. Estas direcciones se establecen identificando las políticas (lineamientos valorativos), luego las estrategias (cursos de acción para lograrlos) y los resultados que se espera lograr con la aplicación de las estrategias.

En la Municipalidad de Río Cuarto por ejemplo, las principales instancias de planificación en los últimos 10 años se pueden agrupar en 3 grandes instrumentos, a saber:

a) La “*Planificación de tipo estratégico o de largo plazo*”, es desarrollada por la Fundación Municipal para la Planificación Estratégica de Río Cuarto (FUMPERC), a cargo de la Secretaría de Planificación. Esta fundación creada en el año 2004 ha llevado adelante desde entonces diferentes acciones que se destacan por su carácter participativo, para que a partir del consenso entre los principales actores sociales, políticos y económicos de la ciudad puedan establecerse y fijarse los principales lineamientos o políticas a aplicar a largo plazo en procura de alcanzar una Visión de ciudad compartida.

“El producto principal logrado en la planificación estratégica en el período (2004-2008) fue la institucionalización y puesta en marcha del Plan Estratégico Río Cuarto como modelo de desarrollo territorial, con un horizonte temporal de 15 años y estructurado en base a cuatro dimensiones fundamentales: urbana, económica, social y ambiental. Además de la elaboración del Libro sobre el Plan Estratégico de Río Cuarto (PERC, 2005), lo más importante fue el proceso llevado a cabo, que incluyó:

- a) talleres participativos con la participación de las instituciones más representativas de la ciudad,
- b) diagnóstico y sistematización de la información disponible sobre la ciudad,
- c) la definición de escenarios futuros (año 2020) en los cuatro ejes principales definidos y
- d) La definición de una cartera de perfiles de programas y proyectos para cada uno de los cuatro ejes” (Busso, Polinori, Curletto, 2011).

Asimismo, desde el año 2009 y hasta la fecha se está trabajando en el Plan Estratégico del Gran Río Cuarto, que busca la definición de políticas conjuntas con los municipios de Santa Catalina y Las Higueras, integrantes de la misma “mancha urbana”.

b) Lo que se podría llamar una “*Planificación de Gobierno*” que ha tenido lugar justamente al inicio de las nuevas gestiones de gobierno, oportunidad en la cual se realizaron talleres organizados y dirigidos por la Dirección Municipal de Inversión Pública con la intención de identificar con más detalle las líneas de trabajo de cada secretaría municipal, descomponiéndolas en proyectos y productos, a través de la utilización de la metodología de Marco Lógico. Esta metodología enriquece los proyectos y programas estratégicos, pues permite identificar los destinatarios de los resultados de un proyecto, los efectos directos e indirectos que causarán, etc. Como resultado de estos talleres surgieron informes en los cuales se plasmaban las carteras de proyectos estratégicos, ahora descompuestos por Secretarías (áreas funcionales), de modo tal que a través de su agregación era posible identificar las *actividades* a realizar, los *productos* a obtener, los *fines* por Secretaría y su contribución a un *Propósito* común como Estado Municipal.

c) Por último la “*Planificación Presupuestaria*” que se realiza formalmente en toda administración pública a través del Presupuesto de Recursos y Gastos. En este sentido, el Presupuesto Anual en lo concerniente a la planificación de “cómo y en que se aplicarán los recursos públicos” el año entrante, se elabora utilizando la metodología de considerar

diferentes objetos del gasto, agrupados por Programas y por Área funcional (Secretarías y Entes desconcentrados).

El mismo surge de la consolidación de los presupuestos de todas las Secretarías a las cuales se les impone un monto tope definido políticamente, dentro del cual deben manejarse. Esta operatoria tiene lugar durante el mes de octubre de cada año y el resultado final, forma parte de un proyecto de ordenanza que se eleva al Concejo Deliberante de la ciudad para su aprobación.

Tanto el Plan Estratégico de Río Cuarto, como los Marcos lógicos elaborados al inicio de cada gestión, si bien son metodológicamente y políticamente mejorables, evidentemente poseen una riqueza de contenido en sí mismos pues son fruto del debate constructivo, el consenso y pretenden alinearse en pos de una visión compartida, ya sea de ciudad o de gobierno. En este sentido, el Presupuesto debería *anualizar* dichos lineamientos o proyectos a los fines de procurar su ejecución ordenada, coordinada y sinérgica.

No obstante, al comparar el Plan Estratégico, los Marcos Lógicos (con los proyectos por Secretarías) de cada gestión y el Presupuesto Anual para similares períodos, es posible advertir que existen en algunos casos severas brechas, diferencias y hasta contradicciones entre los mismos. Es evidente en gran parte de estos documentos la falta de alineación de unos con otros, aun cuando se supone deberían ser versiones con formato diferente, o con mayor o menor detalle, pero surgidos todos de un mismo proceso de planificación, integrado y consistente.

Por otro lado, además de esta incongruencia con los instrumentos de planificación de largo plazo, en el caso del Presupuesto, es posible mencionar otros aspectos que resultan llamativos y sin dudas conforman aspectos a corregir. En este sentido, los temas a los cuales se les ha prestado históricamente mayor atención en esta instancia clave de planificación del municipio, son las cuestiones eminentemente financieras, en desmedro de las NO financieras tales como los impactos sociales a generar, los resultados a producir en términos de bienestar y desarrollo, etc.

Así las cosas, se ha promovido la idea de que el Presupuesto es un conjunto de partidas financieras que representan “techos” para gastar. Esta concepción errónea del presupuesto como una “autorización para gastar”, más que como un “mandato a producir” en función de una planificación deliberada; centra la discusión política entre los Secretarios en tratar de maximizar la porción del presupuesto total que obtendrá su área.

Esto genera a su vez, que la instancia formal de elaboración del proyecto de Presupuesto que luego se convertirá en Ordenanza para el año siguiente, sea tomada por muchos funcionarios como una mera actividad administrativa, más que una oportunidad para la reflexión, corrección de errores, ratificación o ajuste. Si hay discusión interna y/o con otras Secretarías a los fines de seleccionar, priorizar o coordinar acciones conjuntas, esto queda librado a la voluntad política de cada funcionario, más que responder a un mandato, norma o cultura organizacional.

2.3. LA GESTIÓN MUNICIPAL: PRINCIPALES CONSIDERACIONES

La presencia de un cuerpo normativo compuesto por la Carta Orgánica Municipal, Ordenanzas del Concejo Deliberante, los Decretos y las Resoluciones, brinda un marco de referencia, pero no existen Planes Operativos ni Manuales de Procedimientos que establezcan de manera expresa “que, cuando y como” se deben realizar las tareas.

Esto, sumado a lo expresado en el apartado anterior hace evidente que la gestión propiamente dicha dentro de la Municipalidad, no responde fielmente a una planificación precisa, formalmente expresada.

El presupuesto como instrumento formal de perfil financiero contable, y la carencia de otros instrumentos de planificación integral, participativa y detallada, generan una precariedad en la comunicación que se derrama hacia adentro de la Administración, respecto a *Que hay que hacer, Como es la mejor manera de Hacerlo, Porque lo hacemos, y Cuales son las metas a lograr*.

Quienes conciben a una organización como una red comunicacional, sostienen que un problema o conflicto en su seno, es producto de una conversación que falta, un diálogo que no existe. En este sentido, es previsible entonces que las falencias comunicacionales derivadas de la precaria planificación y la inexistencia de fuentes de información para la gestión, ocasionen muchos problemas. Solo por mencionar algunas, en distintas instancias de gestión se puede observar ineficacia para lograr resultados, ineficiencia en el uso de recursos, errores de sincronización y de división del trabajo, falta de motivación en el personal, demoras para el ciudadano, duplicación o carencia de información, entre otras.

A su vez, como el presupuesto se fija como “techo”, y no está asociado a metas operativas específicas ni exige rendición de cuentas en cuanto a resultados, no solo no puede ser aprovechado como guía para la acción sino que actúa (o es utilizado como excusa) como una restricción para la gestión.

En cuanto al tipo o características de la gestión, si bien hay áreas en las cuales se gestiona por proyectos, existe como en toda entidad pública una mayoría de reparticiones en las cuales la gestión se da por procesos. Es por esta causa que en la mayoría de las dependencias predomina un estilo de toma de decisiones basado en la experiencia, la repetición o la rutina. Tienen mucho peso los personalismos y liderazgos informales, y predominan los pequeños espacios de poder relacionados generalmente con el manejo de información relevante y no compartida (asimetría).

No existen de manera sistematizada análisis ni descripciones de cargos, por lo que tampoco hay criterios específicos de selección de personal ni de evaluación de desempeño.

Esta manera de hacer, sumada a la falta de Manuales de Procedimientos, ocasiona además que la inducción que se realiza al personal que recién se inicia, sea bastante informal y con tendencia a perpetuar determinados comportamientos y valoraciones, puesto que por lo general se aprende a “hacer” en muchos casos por “imitación”, con los riesgos que eso implica, más que por un procedimiento de ingreso y capacitación formalmente estructurado.

2.4. EL CONTROL Y LA EVALUACIÓN: UNA MATERIA PENDIENTE

Como ya se expresó, el Presupuesto Anual (único instrumento formal de planificación) tal como está implementado en la Municipalidad de Río Cuarto y es de suponer en otros municipios, solo permite un tipo de control de tipo financiero- contable, pero sin relación con metas de gestión concretas.

La rendición de cuentas por ende, se limita a presentar en tiempo y forma los comprobantes que avalan el gasto, o a justificar por nota si un área pide una ampliación de una partida, o una reasignación entre partidas propias.

No obstante, en un intento por avanzar en temas de control de gestión, desde hace 3 años se solicita a cada Secretaría o Ente desconcentrado perteneciente al Municipio, el establecimiento de algunos resultados a obtener con la aplicación de los recursos presupuestarios solicitados. Dichos resultados son expresados cualitativamente y deben ser complementados a través de indicadores. Hasta el presente año, los mismos fueron fijados unilateralmente por las áreas, sin estar sujetos a corrección, aprobación o rechazo por área técnica o política alguna. Esto ocasionó que hubiera falencias metodológicas y heterogeneidad de criterios que dificultaron o directamente imposibilitaron la comparación y el control ex post.

De todos modos, hasta el ejercicio finalizado en Diciembre de 2012, no existe evidencia de que se haya exigido ni formal ni políticamente la rendición de cuentas a través de la contrastación de los resultados reales obtenidos con los enunciados como metas a lograr, ni la justificación de las causas del desvío si lo hubiere.

Con este panorama, y sin desconocer que además de las citadas deben existir otras múltiples y complejas causas, el control de lo actuado en función de lo planeado es por demás difícil, y queda librado a la existencia puntual de escenarios, situaciones, áreas o estilos de liderazgo aislados, más que a una cultura o decisión organizacional concreta.

Por ende, tampoco es posible advertir de manera formal, sistemática o generalizada la toma de decisiones producto de una revisión y reflexión a partir de lo actuado y los resultados finales obtenidos, comparado con lo originalmente planeado.

3. METODOLOGÍAS, HERRAMIENTAS Y PRÁCTICAS SUGERIDAS

3.1. VIEJOS PROBLEMAS: NUEVAS HERRAMIENTAS?

Explicitados los principales rasgos que a criterio de este autor merecen ser considerados para bosquejar la situación correspondiente a un Municipio de tamaño intermedio del interior de la República Argentina, y teniendo en claro las premisas citadas en el Capítulo 1 en cuanto a nuevas formas de administración de lo público que promuevan y estén en línea con procesos de desarrollo local, surge de manera elocuente la brecha que separa el “ser” del “deber ser”.

Este es uno de los principales desafíos que debe afrontar la Administración Pública a nivel de Estado Municipal, y ha sido mencionado reiteradamente en diversos documentos presentados en los congresos del Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD): el modernizarse hacia una nueva forma de gestión de tipo gerencial, participativa, transparente y orientada hacia nuevos intereses.

Siguiendo a Vázquez Barquero y a los fines de este trabajo se entiende que las intervenciones en la estructura administrativa y en el conjunto de instrumentos políticos a nivel municipal se deberían basar en una nueva concepción de la administración pública que integra una serie de elementos generales de re-estructuración administrativa, referidos fundamentalmente a **la gestión por resultados, la orientación hacia el cliente, la participación ciudadana, la descentralización y la gestión estratégica**.

Paradójicamente, la marcha hacia este *nuevo modo de hacer* no requiere necesariamente de *nuevas herramientas de administración*. Tampoco es cuestión de aplicar directamente y sin adecuación herramientas y metodologías “importadas”, solo por su probado éxito en el sector privado.

En lugar de “reinventar la rueda”, los gobiernos municipales deberían implementar herramientas bastante conocidas, pero inteligentemente adecuadas a sus estructuras, procedimientos, culturas y recursos organizacionales. En este aspecto, es de fundamental importancia que los cuadros técnicos encargados de diseñarlas, implementarlas, controlar y mantenerlas cuenten con un apoyo transparente, formal, concreto, responsable y sostenido de parte de los dirigentes políticos locales y territoriales.

A continuación se enumeran algunas propuestas metodológicas y herramientas sugeridas en virtud de las ventajas que aportan.

3.2. HABLAR EL MISMO IDIOMA, COMUNICARNOS MEJOR

Dada la complejidad propia de la Institución municipal, que a su vez se ve ampliada en los procesos de planificación integral, o de rendición de cuentas a la comunidad puesto que intervienen numerosos actores y de tan diversa índole, resulta fundamental comenzar a hablar un mismo idioma desde el inicio, y mantenerlo en el tiempo hasta que se transforme en hábito. Esto implica adoptar y mantener una metodología para comunicarse, decidir, actuar, y controlar. Supone un acuerdo organizacional por un lado, así como el uso de instrumentos de aplicación y análisis, con una base conceptual y operacional homogénea que faciliten la comunicación por el otro.

En efecto, dado que corresponden a momentos de tiempo diferentes, y/o que han surgido de iniciativas aisladas, o bien que han sido llevados adelante por diferentes responsables con criterios técnicos disímiles, lo cierto es que es posible observar cierta dispersión y ambigüedad en lo que respecta al lenguaje utilizado para describir proyectos o planes, así como cierta heterogeneidad conceptual, a la hora de hacer referencia a temas tales como actividades, productos, insumos, medios, fines, impactos, indicadores, etc.

En tal sentido, es menester comenzar a acordar algunas cuestiones desde las instancias de planificación en todas sus fases, y que deberían mantenerse luego cuando se traduzcan a la gestión, al control y a la evaluación.

En este punto resulta recomendable la adopción de un lenguaje que facilite los acuerdos hacia adentro del municipio, pero que además permita la vinculación, coordinación y comparación de iniciativas con otros niveles de Administración pública, tales como el Estado Nacional y Provincial, y que esté legitimado por otros actores relevantes como los Organismos internacionales de crédito, por ejemplo.

Dada esta premisa, surge como una opción capaz de cumplir estos requisitos, la metodología propuesta por el Ministerio de Economía y Finanzas Públicas de la Nación para identificar, formular y evaluar los proyectos concebidos como emprendimientos públicos. La misma es utilizada desde hace años para cargar los proyectos en el Banco de Proyectos de Inversión de la Nación (BAPIN), y se enmarca dentro de un concepto de “administración por objetivos y resultados”.

Dicha metodología, es avalada y por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y el Banco Mundial (BM), puesto que hace hincapié en aspectos considerados prioritarios para el otorgamiento de financiamiento, poniendo énfasis en los fines (impactos en términos de bienestar social a conseguir, a partir de los productos a obtener), más que en los medios para lograrlos (los bienes o actividades que se consumirán).

Si bien esta proposición involucra muchos aspectos y particularidades, brevemente se puede resumir la esencia que la impulsa explicitando sus elementos fundamentales y distintivos de otras metodologías similares empleadas para realizar la evaluación social de determinados proyectos, a saber:

Identificación: En esta etapa se deben identificar clara y concretamente a los destinatarios directos del emprendimiento, los destinatarios indirectos que se verán afectados por el proyecto, las externalidades que generará y el producto o servicio a proveer. Este último punto es el que supone el mayor desafío y tal vez lo que más cuesta definir o precisar, al menos desde la experiencia del autor como tutor en proyectos desarrollados por funcionarios de diferentes municipios. Ello es así pues esta metodología obliga a definir al producto separándolo del bien “físico” que se planea construir y que implica la inversión del proyecto. Se denomina a estos proyectos como proyectos “con inversión” y no “de inversión”. Esta distinción no es menor pues pone de manifiesto que la inversión (ej.: construcción del dispensario) no es el fin en sí mismo del proyecto, sino uno de los medios o insumos (junto a los médicos, auxiliares, medicamentos, etc.) para lograr el producto deseado (mejorar el acceso a la salud de los habitantes del barrio X).

En función de esta identificación, los indicadores seleccionados para evaluar ex ante, durante y ex post deberían ser tales que aseguren a través de su seguimiento que efectivamente los habitantes de ese barrio mejoran o mejoraron su acceso a la salud respectivamente.

Formulación: el aspecto distintivo está dado por la búsqueda permanente de la eficiencia en el uso de los recursos en sentido “ampliado”. Esto se logra buscando entre las diferentes posibilidades para obtener el producto (salud), aquella que tenga menor costo social por unidad de producto, sin olvidar que dado los impactos indirectos deseados la “forma” de producir (tecnología, organización, etc.) también tiene repercusión en la comunidad (pacientes, vecinos, médicos del dispensario, etc.).

Evaluación: no difiere demasiado de otras metodologías conocidas, pues se basa en un análisis beneficio social (–) costo social, que buscará determinar la posibilidad que maximice este beneficio neto. De no existir beneficio neto, no sería recomendable su ejecución.

3.3. DEL PLAN A LOS HECHOS: OPERATIVIZAR LO DECIDIDO

Visto el apartado anterior, queda en evidencia la importancia de contar con una metodología uniforme que facilite la comunicación distinguiendo los resultados a obtener, de las formas alternativas de lograrlos.

No obstante, la mera adopción de una metodología homogénea para planificar, así como los consensos logrados a través de ricos procesos participativos, no sirven de nada si luego no se produce una *ejecución en línea con lo decidido*.

Las políticas, estrategias, productos e impactos deseados, deben ser convertidos en Objetivos y Metas de Gestión más específicos, inmediatos y de tipo operacional, sin perder la coherencia y la relación de causalidad con aquellos de nivel más elevado o generales (estratégicos), de los cuales se desprenden.

Para ello es necesario “bajar” los lineamientos a largo plazo propios de la planificación estratégica, a plazos más cortos, y traducirlos en planes operativos, sin perder la coherencia en el camino.

En este sentido, sería recomendable a partir de la programación del Plan Estratégico (master Plan con horizonte de 15 años), segmentar al mismo en períodos de menor duración y diseñar *Planes Estratégicos Anuales (PEA's)*.

Para lograrlo ello, se podría replicar anualmente, la modalidad de trabajo y metodología empleada en los talleres efectuados al inicio de cada gestión, pero teniendo en cuenta algunas consideraciones:

- ♦ Debería tener al Master Plan Estratégico 2020 como marco de referencia permanente, y dar por resultado un listado de proyectos estratégicos priorizados para el Municipio como un todo,
- ♦ Incorporar las prioridades de agenda, derivadas de cuestiones coyunturales o decisiones políticas específicas, de manera armónica, prolífica y coordinada,
- ♦ Priorizar la visión holística o sistemática en todo momento, más que los deseos y ambiciones personales o sectoriales de los distintos funcionarios o áreas,
- ♦ Generar un verdadero ámbito de debate, donde además de participar el intendente Municipal y su gabinete, lo hagan los Directores de planta y técnicos para poder determinar no solo que se hará, que en definitiva se trata de una decisión política, sino también asegurar su viabilidad efectiva y la mejor forma de llevarla a cabo,
- ♦ Formalizar estos talleres a través de normas, otorgarles entidad, capacidad decisoria efectiva y poder vinculante real,
- ♦ Prever los mecanismos necesarios para su vinculación con otros instrumentos de planificación y control.

Pero no basta con establecer claramente que se hará, con qué grado de prioridad y los resultados deseados. Para que un PEA tenga aplicabilidad real y no se convierta en un documento más, es indispensable que el mismo sea traducido, complementado y enriquecido en oportunidad de la confección del Presupuesto Anual de recursos y gastos, instrumento formal por excelencia en el cual se traducen efectivamente las prioridades políticas y estratégicas a través de la asignación de recursos.

Sin embargo, para que esto ocurra, es menester dejar de considerar al Presupuesto como una mera formalidad administrativa, sino como un verdadero instrumento de planificación y como nexo irremplazable con la gestión.

En efecto, para que lo planeado pueda llegar a traducirse en acciones e iniciativas concretas es necesario completar lo que Jorge Hintze, denomina “triángulo de la responsabilización y que se grafica a continuación.

TRIANGULO DE LA RESPONSABILIZACION



Esto implica establecer inequívocamente metas a alcanzar, determinar responsables de su logro, otorgarles autoridad y asignarle recursos.

Esta nueva concepción, obliga a modificar y/o complementar al Presupuesto tal como está concebido en la actualidad, dotándolo de mayor grado de detalle e incorporando nuevos aspectos a los fines de que se convierta en un instrumento de planificación operativa susceptible de ser vinculado con otras herramientas de gestión y control como por ejemplo un Cuadro de Mando.

El primer aspecto a modificar respecto a la situación actual, implica identificar con cierto detalle los responsables de cada uno de los proyectos a ejecutar y de sus impactos derivados. Para esto se requiere contar con la configuración de la estructura de la organización en la que se realizará la planificación (lo que usualmente se grafica como organigrama). Esta información debería ser provista por la Subsecretaría de RRHH, y a partir de ella se debería establecer para cada proyecto o proceso una Matriz de Corresponsabilidad donde quede de manifiesto: Quien produce (responsable máximo), quienes intervienen, quien controla, etc.; y hasta qué nivel se asignarán las respectivas responsabilidades para que luego sea posible la rendición de cuentas.

El nivel de responsabilización puede ser fijado a nivel de Secretarías, Subsecretarías, Direcciones, hasta de personas individualmente consideradas.

La definición de este punto es crucial y de tipo “político-estratégica” por las consecuencias que genera en cuanto a reingeniería organizacional, y requerimientos presupuestarios.

El segundo aspecto, consiste en que una vez identificados los responsables, es preciso hacer lo propio con los productos, servicios o actividades concretas que deben realizarse para dar cumplimiento a los objetivos y metas de gestión que se han identificado en el PEA. Este nexo, vale la pena recalcarlo, es esencial si se recuerda como uno de los grandes problemas de la actuación operativa del Municipio de estudio, la frecuente desconexión con los planes pre-existentes.

En tercer lugar, definidos los responsables y productos, se deberían definir las metas operativas. Gran parte del éxito de todo sistema de evaluación, gestión y rendición de cuentas depende de que las metas operativas estén bien formuladas, de igual manera que la solidez de un edificio depende de la calidad de sus cimientos.

La correcta formulación de estas metas, debería establecer claramente qué hay que hacer, cuando hacerlo (programación), cual es el estándar de calidad a obtener y quiénes deben hacerlo. Asimismo, para determinar fehacientemente su logro o no, es menester asociar estas metas a indicadores objetivos, mensurables y consistentes que sirvan de evidencia empírica concreta que facilite la rendición de cuentas y la evaluación de desvíos.

Por último, se debería procurar precisar aún más la asignación de recursos, vinculándolos a cada meta operativa. Si bien no es fácil estimar las cantidades de recursos que se requieren para cada meta, los errores en la asignación de recursos en los planes pueden ocasionar problemas futuros de incumplimiento, dado que como se dijo los planes estratégicos y los presupuestos, por lo general establecen ciertos “techos” en cuanto a los recursos (de arriba hacia abajo); por lo que resulta preciso una estimación más adecuada para llegar en un futuro a un presupuesto elaborado de abajo hacia arriba.

3.4. MÁS QUE CONTROL, UNA NUEVA FORMA DE GESTIÓN

Para avanzar hacia una forma superadora de gerenciar lo público, el control operativo se debería referir a dos aspectos: el control físico y el financiero. El control físico es la primera parte de la rendición de cuentas y consiste en establecer no sólo cuánto se ha logrado de lo que debía hacerse, sino, también, cuál es el pronóstico de cumplimiento futuro en lo que resta del período que se esté evaluando (por lo general, el ejercicio presupuestario).

Este control, así considerado, es una rendición de cuentas sobre el pasado (qué se ha hecho) y sobre el futuro (qué se compromete a hacer). Los compromisos por parte de los rendidores de cuentas tienen, como contrapartida, los riesgos que asumen los exigidores de cuentas (conducción política). Este análisis, que incluye los elementos básicos constitutivos de los contratos (logros, compromisos y riesgos), sienta las bases para toda gestión futura. El segundo aspecto del control operativo, el financiero, implica establecer cuántos recursos se han insumido para el logro de las metas.

A partir de este tipo de control, ya se pueden realizar dos análisis de gran importancia: el relativo a la eficacia (medida en que se han cumplido los planes estratégico y operativo) y el referido a la eficiencia (medida en que se han aprovechado los recursos), que son las dimensiones evaluativas esenciales de la gestión institucional.

No obstante, la “nueva gestión pública” implica tener presente además, otros conceptos complementarios a las denominadas tres “E” (Eficiencia, Eficacia y Economía, tradicionalmente consideradas por los sistemas de información públicos).

Entre estos criterios destacan los siguientes (Mora y Vivas, 2001):

- ❖ Efectividad, ya que es necesario cuantificar el impacto que la gestión pública tiene en el total de la población.
- ❖ Equidad, en el sentido que los bienes o servicios públicos deben presentar un acceso igualitario a todos los agentes de la sociedad.
- ❖ Excelencia, de forma que la calidad de los servicios sea la adecuada.
- ❖ Evolución sostenible. Se trata de la capacidad de mantener un servicio con una calidad aceptable durante un extenso período de tiempo.
- ❖ Ecología. Se hace necesario el estudio del impacto en el medio ambiente por parte de las actuaciones públicas.

Lo anterior pone de manifiesto que los típicos sistemas de contabilidad financiera pública, quedan desfasados al no tener el grado de desagregación y las características adecuadas para comunicar lo planeado, ni para facilitar la gestión, el control y la evaluación de lo actuado.

En este contexto existe una herramienta de administración que si bien no es nueva, ha demostrado ser útil en el sector público si se la adapta convenientemente: **el Cuadro de Mando Equilibrado o Balanced Scorecard (BSC)**.

Esta metodología propuesta y desarrollada por Robert Kaplan y David Norton inicialmente para el ámbito empresarial, surge como el sistema de medición, control y en definitiva de gestión más efectivo ya que permite dotar de equilibrio e integralidad a la información sobre la cual se toman las decisiones. En efecto, agrega a la información económico- financiera tradicional, otra información de tipo no financiera; considera lo estratégico, pero también lo operativo; el largo plazo, y el corto; los resultados, pero también los inductores de los mismos. Es decir, muestra no solo los resultados como consecuencia de lo actuado, sino las causas que los generan, y justamente, lo que se gestionan son estas últimas.

En cuanto al enfoque sistémico que aporta, queda en evidencia a través de la denominación con la cual se lo conoce en nuestro idioma: Cuadro de Mando Integral (CMI). De hecho, su integralidad pone de manifiesto la notable similitud con la metodología de Marco Lógico referida ut supra, pues permite realizar conexiones de causa-efecto entre los objetivos, en este caso, entre aquellos de corto plazo (táctico-operativos) y la estrategia de la organización a largo plazo.

Otra característica que le confiere una enorme ventaja, es la de ser una poderosa herramienta comunicacional (y de motivación), pues expresa y explicita en sí misma, los objetivos a cumplir de largo plazo, su traducción en metas operativas concretas, y el grado real de logro conseguido al asociarlas con indicadores.

Numerosos Municipios o equivalentes de Estados Unidos, Canadá, Australia y España entre otros, están aplicando esta herramienta desde hace algunos años. En Argentina existen casos aislados y no son por lo general aplicados en la totalidad de la estructura organizativa, sino que se presentan por lo general referidas a áreas puntuales, o bien son adaptaciones simples, más parecidas a tableros de indicadores o dashboards más que a un sistema integral de gestión.

3.4.1. Adaptar la herramienta

No obstante, como se advirtió oportunamente, para una eficaz aplicación de esta poderosa herramienta no basta con imitar al sector privado, sino que es necesario adecuarla cuidadosamente a otro contexto totalmente diferente.

Quizás el principal cambio a introducir, es en cuanto a las perspectivas consideradas para agrupar los objetivos y las mediciones. Es obvio, que la importancia y orden de causalidad de las mismas serán distintas en el sector público, respecto al sector privado.

Concretamente, desde una lógica empresarial, se supone que el “Aprendizaje y Desarrollo” organizacional generará mejores prácticas en los “Procesos Internos”, que cubrirán las expectativas de los “Clientes” y se traducirán finalmente en mejores resultados “Financieros”. En cambio, en el caso del sector público el fin último no es (o no debería ser) de tipo financiero, sino de tipo social. En efecto, si bien el aspecto financiero sigue siendo importante pues no existe eficacia estratégica sostenible, sin eficiencia operativa actual, la eficiencia en el uso de los recursos que brindará viabilidad financiera futura deberá ser concebida como el medio para maximizar el valor público, y no como un fin en sí mismo.

Esta es una de las principales adaptaciones de la herramienta, pues la diferencia del CMI de una empresa privada, donde como fin último o consecuencia está la rentabilidad (perspectiva financiera), en el caso del Estado a cualquier nivel, la perspectiva que debe predominar es la del cliente-ciudadano, a los fines de gestionar todas las causas que puedan repercutir en la satisfacción de las necesidades de los mismos.

Con esta aclaración, y a partir de la relación de causalidad y nexo entre lo operativo y estratégico, sumados a los criterios valorativos políticos, institucionales y sociales, es que se debería elaborar el Cuadro de Mando Integral de la Municipalidad de Río Cuarto.

Este cuadro o sistema de información, cumple un rol similar al tablero del que dispone el capitán del barco en el puente de mando, quien requiere de informaciones sobre el rumbo, el funcionamiento de la maquinaria, el camino que ya ha recorrido y el que falta por recorrer. Algunas de estas informaciones son operativas (por ejemplo, las relativas a los recursos y la maquinaria) mientras que otras, para el capitán, son estratégicas (el rumbo que debe seguir a la luz de las circunstancias que prevé).

En este punto en donde el CMI se presenta como herramienta de gestión, y no solo como un mecanismo de control: el tablero de indicadores no solamente muestra la información (consecuencia) y la valoración acerca de si esta información es negativa o positiva (evaluación), sino que permite conocer las causas que generaron los resultados y tomar las decisiones de gestión al respecto.

Sin embargo, para que el CMI sea un verdadero instrumento de apoyo para la toma de decisiones cotidianas, es menester que cuente con algunas de las principales características que se exigen a cualquier sistema de información: *exactitud, confiabilidad, actualidad, disponibilidad y oportunidad*.

Para lograr las primeras dos, deberá contar con un mecanismo de procesamiento de datos confiable y estable, y sobre todo, con fuentes de datos válidas.

Respecto a las fuentes, las mismas se podrían agrupar en dos categorías, adoptando como criterio de clasificación su ámbito de procedencia:

- ➔ Internas: las fuentes de información referidas a datos surgidos en el interior de la organización surgirán de los registros de las diferentes áreas, según las perspectivas. Por ejemplo, la mayoría de las mediciones financieras surgirán de los sistemas informáticos y los registros contables-presupuestarios de la Secretaría de Economía; lo referido a recursos humanos del área de personal, lo referido a producción de áreas como Obras públicas, Obras Sanitarias, Servicios Urbanos, etc.
- ➔ Externas: para poder contar con información referida a la perspectiva más importante a tener en cuenta, esto es el ciudadano, es obvio que no se puede prescindir justamente de los datos inherentes a los destinatarios de todos los esfuerzos de gestión. Para conocer su nivel de satisfacción, su percepción respecto a servicios prestados, su opinión ante iniciativas públicas o temas de interés común, es menester contar con una fuente confiable de datos que sirva como nexo entre la Institución y su comunidad. La sugerencia en este aspecto, tiene que ver con la creación de unidades o servicios especiales que aseguren el feedback, a la vez que mejoren la percepción

de los ciudadanos respecto al modo de hacer del Municipio. También con adaptaciones mediante, una posibilidad la constituye un Contact Center (versión más rica que un call center), así como herramientas interactivas en la web.

Por último, para dotar a la información de actualidad y lograr que la misma se encuentre siempre disponible y al alcance de los decisores en el momento que lo requieran, es un requisito indispensable que el CMI se encuentre en un soporte informático, y preferentemente de base web.

Además de ello, deberá estar configurado de manera tal de minimizar las cargas de datos manuales, sino que extraiga los datos de los registros operativos y cotidianos del Municipio de manera automática, actualizándose por ende todos los indicadores en simultáneo con las tareas habituales de carga de datos que se realicen en cada dependencia.

Como conclusión vale decir que tanto en el caso de un software para implementar un CMI, como en el caso de un Contact Center o herramientas en la web, el desarrollo experimentado por los servicios y prestaciones de internet, muchos ellos sin costo alguno, pone al alcance de cualquier Administración pública municipal latinoamericana, estas herramientas que representan un gran avance respecto al modo habitual de gestionar en el sector público. Pero más importante aún: las mismas son muy valoradas por el ciudadano al facilitarle trámites, disminuir esperas e incertidumbres. Esto, sumado a la valiosa información que aportan, las convierte así en fenomenales soportes y aliados de altísimo valor político.

4. ALGUNAS EXPERIENCIAS CONCRETAS

4.1. PRIMEROS PASOS Y MUCHO POR RECORRER

Habiendo presentado ya las herramientas y metodologías que según el autor podrían ser implementadas en cualquier municipio de tamaño intermedio de Latinoamérica, en este último capítulo de mencionarán brevemente las experiencias recogidas a partir de la reciente implementación o aplicación práctica de algunas de ellas, resumiendo las ventajas obtenidas, así como las dificultades encontradas.

Estas iniciativas propuestas a partir del año 2010 desde la Dirección General de Gestión Operativa a cargo de quien escribe, contaron con el apoyo político necesario lo que permitió su lanzamiento. Como se menciona en el resumen de este trabajo, si bien incipientes, y aún con muchas dificultades o resistencias, los resultados permiten ser optimistas respecto a su evolución y desarrollo, para lo cual es menester que incrementen, y mantengan un grado de consenso y apoyo político total y explícito.

4.2. CONTACT CENTER Y HERRAMIENTAS WEB

Si bien existía un Call Center en la Municipalidad de Río Cuarto, el mismo funcionaba exclusivamente al servicio del ente de Obras Sanitarias, cumpliendo una función que se asemejaba más a la de telefonistas o comutador.

Recién a principios de 2010, fue posible iniciar un proceso tendiente a convertirlo en un Contact Center al servicio de la Municipalidad como un todo, vinculándolo con otras áreas y adicionándole servicios y funciones, previo refuerzo de su estructura de operadoras e infraestructura tecnológica. Concretamente se dio lo siguiente:

- ➔ Adquisición de una Central Telefónica propia con pre-atendedor, derivador de llamadas y posibilidad de dejar mensajes grabados.

- Modernización y optimización del software sumando nuevas prestaciones: encuestas, gestión de cobro, reportes y estadísticas.
- Personal adecuadamente capacitado: 1 supervisora + 4 operadoras (que luego se ampliaron a 7)
- Extensión de horario: de 7:30 a 20 hrs., y un derivador a guardias de emergencia el resto del día.

En cuanto a sus funciones, las mismas se ampliaron y se dividen en dos partes:

a) *Llamadas Entrantes (el ciudadano inicia el contacto)*

- Recepción de Reclamos y Denuncias: se le toma al denunciante los datos referidos a la localización y descripción del problema, así como sus datos personales para comunicarle luego la respuesta o bien realizar el control de gestión para conocer si el inconveniente fue debidamente resuelto por las cuadrillas operativas o técnicas del municipio.
- Consultas: Se le responden inquietudes a los ciudadanos que llaman respecto a domicilios a los cuales dirigirse, fechas de vencimientos, requisitos para trámites y similares.

b) *Llamadas Salientes (la Municipalidad inicia o retoma el contacto)*

- Respuesta al reclamo o Denuncia: A los fines de completar el ciclo iniciado con la recepción de un reclamo, es imprescindible que las áreas “respondan” al mismo, a los fines de que los operadores trasladen la respuesta al denunciante, disminuyendo los niveles de insatisfacción de los mismos. Cabe destacar que “respuesta” no se debe confundir con “solución”. Muchas veces la respuesta es la imposibilidad de solucionar y los motivos, o bien la promesa de solución futura. En ambos casos, sabemos por experiencia; la comunicación oportuna al usuario disminuye la incertidumbre y el nivel de conflictividad.
- Aviso de solución y Control de Gestión: Si se solucionó el problema; entonces el llamado se realiza para verificar el nivel real de satisfacción del usuario a través del control de gestión. Esto mejora la relación con el ciudadano y promueve la eficiencia interna, el feedback, y la obtención de información respecto a la perspectiva del “Ciudadano” (Ver siguientes apartados)
- Consultas, y encuestas (investigaciones de demanda): Se llama a determinados destinatarios (vecinos de un barrio, comerciantes, etc.) para realizar consultas previas a adoptar una resolución referida a temas de interés común o del sector a los fines de conocer la opinión de los interesados y sus inquietudes, mejorando la toma de decisiones.
- Información preventiva a los vecinos: Se les avisa acerca de una obra a iniciarse, cuánto tiempo se interrumpirá el servicio, las recomendaciones a tener en cuenta, previsiones a realizar, etc.
- Avisos a profesionales y ciudadanos por finalización de trámites: De esta forma se evita que vayan reiteradas veces a preguntar si está listo, disminuyendo la congestión en las reparticiones y sobre todo demostrando que se valora el tiempo del ciudadano.
- Gestión de Cobro: También esta herramienta fue puesta al servicio de la Policía tributaria, generando contactos con deudores, informándoles montos adeudados, planes de pagos y estableciendo telefónicamente compromisos de pago.

A partir del año 2012, se anexaron servicios WEB, consistentes en aplicativos de desarrollo propio, que posibilitan la autogestión del ciudadano, reservas de turnos para la realización de

trámites por ejemplo ante el Registro Civil para cuestiones de documentación, o ante el área de Tránsito para obtener carnet de conducir, etc.

A partir de estas herramientas y funciones además del servicio a la comunidad propiamente dicho, se generan un conjunto de datos de enorme valor informativo. En efecto, adecuadamente procesados, es posible elaborar verdaderos informes de gestión, así como plasmar la opinión de los ciudadanos respecto a determinados temas, o su grado de satisfacción o percepción ante los servicios públicos prestados por el Municipio.

Como ejemplo de lo antes expresado, se presentan en la sección respectiva dos tipos de informes emitidos:

- **Modelo de Informe Nº1: Distribución geográfica de los reclamos/ problemas**
- **Modelo de Informe Nº2: Detalle de Reclamos por área**

Resumen de Ventajas y Dificultades

Ventajas	Dificultades pasadas, actuales o potenciales
<ul style="list-style-type: none">→ Mejora la imagen de la Municipalidad, al posibilitar el contacto y recibir una atención profesionalizada, contención e información.→ Disminuye tiempos de espera y traslados hasta dependencias municipales, evitando a su vez la congestión de oficinas.→ Deja constancia en sistemas informáticos de lo actuado: reclamos efectuados, compromisos asumidos y resultados obtenido.→ Provee información de incalculable valor político y estadístico, que sirve para generar reportes a medida, así como para alimentar otros sistemas de información (CMI)→ Contribuye al concepto de Accountability, es decir, dar cuenta de lo actuado a la comunidad en general, y al vecino en particular	<ul style="list-style-type: none">→ Fuerte resistencia de algunas áreas canalizar la atención de los reclamos de su área a través del Contact Center, con diferentes argumentos o excusas. Es de suponer, que en realidad existe una resistencia a ser controlados, o a dejar en evidencia sus déficits operativos y organizacionales.→ Falta de valoración de la información operativa surgida por esta vía, pues los principales beneficiados son los responsables de las áreas ejecutoras de servicios, al tener un panorama claro de su demanda.→ Falta de valoración de la información estratégica y política obtenida. Aun cuando fueron ofrecidos los informes, la lectura-análisis de los mismos fue solicitada por unos pocos decisores clave.→ Falta de decisión política, para alinear todas las áreas de modo de evitar que se sigan atendiendo reclamos por "fuera" del 0800, disminuyendo la calidad de la información al omitir datos. Aún hoy existe una atención paralela en ciertas dependencias, quedando su información excluida de las estadísticas del Contact Center

4.3. INTERVENCIONES SOBRE EL PRESUPUESTO

El proyecto de Presupuesto para el año 2013 incorporó una modificación respecto a años anteriores tendiente a poner mayor atención en los resultados efectivos a obtener a partir del presupuesto con el que se contaba, así como facilitar la vinculación y con ello la coherencia del presupuesto con otras herramientas más orientadas a la gestión como el CMI Municipal que se presenta en el apartado siguiente.

Dicha novedad puede dividirse en dos partes:

a) Por un lado se incorporó aproximadamente en Octubre de 2012, una nueva planilla como parte de la documentación obligatoria a completar en oportunidad de la carga del proyecto de Presupuesto 2013. La misma identificada como PLANILLA 4, se refería a metas e indicadores, y representó una versión más completa pero a la vez menos ambigua que la que se venía utilizando hasta entonces. Las principales características de ella se mencionan a continuación:

Existe una PLANILLA 4 por cada subprograma, en cada una de las cuales las áreas debían sugerir un mínimo de 3 y un máximo de 5 indicadores completando la siguiente información:

INDICADORES			
Nombre	Forma de cálculo	Unidad de medida	Descripción/ Justificación
1...			
5			

Para cada indicador a su vez, se debían establecer metas trimestrales a lograr, que facilitaran la rendición de cuentas y el seguimiento a lo largo del año:

Sentido o efecto genérico deseado (maximizar, minimizar, mantener)	METAS			
	Objetivos a lograr por trimestre			
1º Trim.	2º Trim.	3º Trim.	4º Trim.	
1...				
5				

Por último, para cada renglón se debía consignar el nombre y apellido del **responsable de carga**, así como la **fuente de obtención del dato**, a los fines de posibilitar la auditoría y el seguimiento o reclamo a un responsable identificado concreto en caso de no contar al cabo de cada trimestre con la información cargada.

b) Por otro lado, antes de ser incorporadas definitivamente al presupuesto, personal técnico de la Dirección de Gestión revisó esta Planillas N° 4, así como los nombres de los programas y subprogramas.

A partir de esta revisión las mismas eran aprobadas o devueltas a cada área con observaciones de modo tal de que mejoraran su redacción o especificaran mejor los indicadores. En la mayoría de los casos, y por ser la primera vez, personal técnico

concurrió a cada una de las áreas para completarlas conjuntamente, ofreciendo asesoría y capacitación al mismo tiempo.

Resumen de Ventajas y Dificultades

Ventajas	Dificultades pasadas, actuales o potenciales
<ul style="list-style-type: none"> ♦ Lenguaje homogéneo: Todo el presupuesto 2013 está compuesto por programas cuya denominación y redacción hace hincapié en los impactos o productos sociales a lograr, más que en los insumos a emplear. ♦ Los indicadores propuestos, fueron previamente acordados, mejorados y aprobados con lo cual se espera se facilite su obtención y auditoría ♦ Se capacitó a los agentes y se unificó el criterio para denominar proyectos distinguiendo indicadores de metas. Esto fue valorado por los agentes y personal técnico de casi todas las áreas asistidas ♦ Los programas al estar redactados como objetivos a lograr, y los indicadores presentes en el presupuesto, pueden ser utilizados y vinculados en otros instrumentos como el CMI. 	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Cierta resistencia o apatía en algunos funcionarios políticos, que vieron como tediosa la nueva forma de armado del presupuesto. ♦ Por ser el primer año, hubo demoras y como cualquier aprendizaje su asimilación fue dispar. ♦ Al cabo del primer trimestre de 2013, más del 50% de las áreas no habían cumplido con la carga de indicadores con los valores reales supuestamente obtenidos. Si bien se hizo la advertencia administrativa, es indispensable para que esto cambie en el futuro que exista una convicción política de exigir por un lado, y de la necesidad de brindarla por el otro.

4.4. CUADRO DE MANDO MUNICIPAL: SOFTWARE + TRABAJO EN EQUIPO

A partir de la convicción del autor respecto a la utilidad de esta herramienta dadas sus características ya mencionadas, y dado su carácter de responsable de la Dirección General de Gestión Operativa se resolvió desde esta área desarrollar un sistema informático que sirviera de soporte para la gestión integral de la Municipalidad de Río Cuarto.

De este modo, a mediados de 2012 se decidió la adaptación y desarrollo de un software de diseño propio destinado originalmente para empresas cuyas principales características son su simplicidad, versatilidad y confiabilidad.

Este software fue creado siguiendo el concepto de Balanced Scorecard, que permite cargar y graficar objetivos de distinto nivel e interrelacionarlos (causa/efecto), asignarles criticidad e importancia, asociándolo con indicadores, responsables, áreas u otras referencias válidas.

Los valores de los indicadores obtenidos y cargados al sistema manual o automáticamente, son valorados según metas preestablecidas, y visualizados a través de gráficos que facilitan su interpretación y comunicación a distintos usuarios.

Permite la representación de la información de manera gráfica o textual/numérica, emite reportes de estado, estadísticas y contenido. Genera exportables a planillas de cálculo y archivos de intercambio.

Con este software en avanzado estado de desarrollo, se comenzó a trabajar desde comienzos del año 2013 en la elaboración de un primer “Cuadro de Mando”, referido en un principio solamente a la Secretaría de Economía. Esta decisión tuvo varios motivos:

- ♦ Por ser la Secretaría de la cual depende la Dirección de Gestión,
- ♦ Por contar con el apoyo político de sus funcionarios (Secretaría y subsecretarios),
- ♦ Por contar con directores de planta con determinada calificación y formación, por lo que están habituados a trabajar con indicadores y valoran el resultado de esta experiencia,
- ♦ Por ser la información de tipo financiero la más accesible de obtener pues ya se encuentra plasmada en registros específicos.

Fue así que a partir de reuniones grupales, donde se definieron previamente los objetivos estratégicos de la Secretaría, cada Director como responsable de las distintas áreas que la componen, propuso 10 indicadores específicos (algunos ya consignados en el Presupuesto y otros de tipo operativo o de gestión cotidiana). Estos fueron primero aprobados por los funcionarios políticos, para luego ser consolidados y “pulidos” técnicamente para evitar ambigüedades y duplicaciones de la información.

De esta forma, se conformó el árbol de objetivos e indicadores que fueron ingresados al sistema, junto con toda la información que justifica su elección e importancia, cumpliendo con ello el requisito de ser además un instrumento de comunicación.

A la fecha de envío de este trabajo (julio 2013), el sistema informático se encuentra finalizado en su primera versión, y aun cuando se lo continúa optimizando, ya ha sido posible el ingreso manual de datos y su visualización gráfica, la obtención de reportes y la generación de archivos exportables para profundizar el análisis con otras herramientas, por ejemplo Excel.

En dichos reportes, se pretende comunicar de una manera gráfica, elocuente y clara, el grado de logro o no de un objetivo a partir del valor que adoptan sus indicadores, y su contrastación con los mínimos aceptables y el objetivo de máxima a alcanzar. A modo de ejemplo se presenta en la sección respectiva una captura de la pantalla (Ver Imagen Nº 1).

Resumen de Ventajas y Dificultades

Ventajas	Dificultades pasadas, actuales o potenciales
<ul style="list-style-type: none">♦ Herramienta para comunicar a los destinatarios del caso cuales son las prioridades estratégicas, y para alinearlos tras de ellas, motivándolos al tener en claro que contribución se espera de cada uno.♦ Aunque predomina la perspectiva financiera, está enriquecida con indicadores extra contables, que permite apreciar la productividad del gasto, el impacto de decisiones operativas, etc.♦ Provee insumos para construir el presupuesto por programas de “abajo hacia arriba”	<ul style="list-style-type: none">♦ Cierta resistencia o apatía en algunos funcionarios políticos. Pesimismo o ignorancia respecto a su posibilidad de éxito o grado de contribución a la gestión.♦ Dificultades tecnológicas para automatizar la actualización de datos, pues en el caso de fuentes informáticas existen variadas aplicaciones de diverso origen y en algunos casos son obsoletas- incompatibles.♦ En el caso de otras fuentes como el Contact Center, proveen información

<ul style="list-style-type: none"> ➔ Discrimina el grado de acceso a la información, según el nivel de autoridad del usuario. Al de mayor rango le facilita la integralidad en la visión, con posibilidad de profundizar, mientras que a los decisores más operativos, les otorga acceso a la información de su área para controlar y gestionar lo que sea necesario. ➔ Integrable con otras fuentes de planificación precedentes como en el caso de los indicadores presupuestarios ya aprobados, así como con fuentes de datos internos (Dir. de Cómputos) y externos (Contact Center) ➔ Permite a los decisores la visualización de la información actualizada en todo momento y lugar (aplicación web compatible con dispositivos móviles). ➔ Sirve como base para la redacción de contratos operativos individuales, y con ello de criterios concretos para premiar la eficiencia y productividad del agente. ➔ Impactos internos: facilita la comunicación interna, promueve el trabajo y la percepción de equipo, produce sinergia y coordinación. ➔ Impactos externos: el acceso a esta información por parte del área de Prensa y Comunicación, posibilita la rendición de cuentas a la comunidad (accountability), la construcción y fortalecimiento de imagen institucional. 	<ul style="list-style-type: none"> ➔ parcial pues no incluyen todas las áreas municipales (ver desventajas del CC). ➔ Recelo de algunas áreas y funcionarios para brindar acceso a sus bases de datos o información local. ➔ Áreas en las cuales existe una carencia de información de fondo, o bien de forma (acumulan planillas o documentación en formatos no digitales) ➔ Demora en la carga manual de datos por no existir aún procedimientos y rutinas de carga sistemática. ➔ Registros paralelos o duplicados que generan la necesidad de seleccionar y conciliar información.
---	---

5. CONCLUSIÓN

Está claro que la modernización de la Administración pública municipal es uno de los pilares para promover desde el Estado el Desarrollo local en todas sus dimensiones. Esta modernización implica básicamente profesionalizar la gestión, adoptando y adaptando conceptos y metodologías propias de la Administración de modo tal de direccionar los esfuerzos hacia una gestión estratégica y por resultados, orientada hacia el ciudadano-cliente, promoviendo la participación ciudadana y la descentralización.

Para lograr este cometido, entre otras cosas es imperativo instrumentar (operativizar) la planificación estratégica de los Estados locales en general y de los Municipios de tamaño intermedio en particular de manera integral, coordinada, eficiente y sustentable de modo tal de maximizar la generación de valor público.

El camino sugerido tentativamente en este trabajo, supone adoptar una metodología de planificación homogénea y estable, manteniéndola a medida que se avanza hacia niveles más operativos, y complementando las mediciones financieras tradicionales propias del Presupuesto y la Contabilidad pública con indicadores referidos a otras perspectivas (BSC).

Recorrer este camino no es sencillo, sobre todo si se considera la cultura organizacional imperante que se manifiesta en la mayoría de las dificultades mencionadas.

Pero el verdadero desafío no pasa por implementar un proceso de mejora de estas características, sino por **mantenerlo** en el tiempo. Siguiendo a Deming, de nada vale Planear, Actuar y Controlar, si no se Actúa luego en consecuencia...si no se APRENDE de los errores, si no sirve para mejorar esta nueva herramienta y reiniciar el ciclo con la ventaja que da la experiencia. La resistencia será importante, pues no es habitual para un agente o funcionario público ser “medido”, “controlado”, “evaluado”; de hecho algunos seguramente prefieren el gris que disimula incompetencias; el desorden, la informalidad y la falta de reglas claras; es molesto ser responsabilizado y tener que rendir cuentas a superiores o a la comunidad.

Pero hay otros muchos, los buenos agentes y la comunidad toda, que valoran la existencia de reglas de juego, de criterios explícitos, de previsibilidad y transparencia, de buenos servicios, y buenos servidores públicos.

Seguramente no será fácil, pero si se pretende un rol activo de los gobiernos locales en los procesos de desarrollo de sus territorios, quienes dirigen sus destinos, así como sus cuadros técnicos tendrán que estar a la altura de los nuevos requerimientos.

BIBLIOGRAFÍA

- ◆ **Arriagada**, Ricardo. Julio de 2002. “Diseño de un sistema de medición de desempeño para evaluar la gestión municipal: una propuesta metodológica”. ILPES. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social. Santiago de Chile.
- ◆ **Coffey**, W.J.; **Polese**, M.1985. Local Development: Conceptual Bases and Policy Implications. *Regional Studies*. Vol. 19, Nº 2.
- ◆ **Curletto**, Guido. Mayo 2012.“Herramientas de Administración para El Desarrollo Local: ¿Nuevas? Formas De Planificación y Gestión Pública”. XXVIII Congreso Nacional Adenag (Asociación de Docentes Nacionales de Administración General).ISSN: 1853- 0796. Universidad Nacional de Santiago del Estero.
- ◆ **Curletto**, Guido. 02 de mayo de 2004. “Organizaciones que aprenden”. Artículo Suplemento de Economía de Diario Puntal de la ciudad de Río Cuarto.
- ◆ <http://www.bizupconsultora.com.ar/2013/05/organizaciones-que-aprenden/>
- ◆ **Curletto**, Guido; **Busso**, Gustavo ; **Polinori** Héctor. 2011. “Planificación y gestión del desarrollo local en municipios de tamaño intermedio en la primera década del Siglo XXI. Análisis de la Municipalidad de Río Cuarto en el período 2002-2008”. Río Cuarto, Argentina.
- ◆ **Geymonat**, Ana; **Hernández**, Jorge; **Curletto** Guido y equipo. 2010.“Planificación y gestión territorial del desarrollo del aglomerado Río Cuarto. Situación actual, escenarios futuros y estrategias de políticas”, proyecto de Investigación en el marco del Programa “Sistemas productivos locales y ciudades intermedias. Dinámica actual y escenarios futuros en el aglomerado de Río Cuarto”. Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Río Cuarto.

- ◆ **Hintze**, Jorge. 28-31 de octubre de 2003. "Instrumentos de Evaluación de la Gestión del Valor Público". Ponencia presentada para el VIII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y la Administración Pública. Panamá.
- ◆ **Hughes**, Owen E. 1996."La nueva gestión pública", en Brugué y Subirats. Lecturas de Gestión Pública. MAP, España.
- ◆ **Kaplan**, Robert; **Norton** David.1996. "The Balanced Scorecard".
- ◆ **Moyado Estrada**, Francisco. Oct. 2002. "Gestión pública y calidad : hacia la mejora continua y el rediseño de las instituciones del sector público". VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Lisboa, Portugal.
- ◆ **Scapin**, Carlos; **Curletto**, Guido y equipo. 2002. "Indicadores de Gestión para Entidades Municipales". Poryecto de Investigación de la Universidad Nacional de Río Cuarto.
- ◆ **Vázquez Barquero**, Antonio. 2000. "La política de desarrollo económico local" Documento de trabajo en "Desarrollo local y descentralización fiscal. Primera parte: marco de análisis. El enfoque y la política".
- ◆ **Vilas**, M. Carlos. jul-sep, 2001."El síndrome de Pantaleón: Política y administración en la reforma del Estado y la gestión del gobierno", Foro Internacional, N° 165.

RESEÑA BIOGRÁFICA

Guido Leonel Curletto, es un profesional y docente radicado en la ciudad de Río Cuarto, Córdoba, quien desde el año 1999 se dedica al asesoramiento, consultoría, capacitación y gestión técnica para inversores, empresas y organizaciones públicas, sean estatales u ONG's. También es investigador en la Universidad Nacional de Río Cuarto, ha realizado publicaciones y participa como expositor en seminarios, conferencias y capacitaciones tanto académicas como empresariales.

Sus principales antecedentes se resumen a continuación.

Antecedentes de Formación

- ◆ Master en Administración de Negocios (MBA) y diplomado en Marketing, graduado en la Escuela de Negocios José Giai de la Universidad Empresarial Siglo 21 de Córdoba
- ◆ Licenciado en Administración en Empresas, graduado en la Universidad Nacional de Río Cuarto. Distinguido mejor promedio de la Carrera año 1998 por el Consejo Profesional de Ciencias Económicas de Córdoba
- ◆ Capacitador Universitario en Formulación y Evaluación de Proyectos de Gasto Público por el Ministerio de Economía de la Nación
- ◆ Posgrado en Planificación y Rendición de Cuentas por Resultados y Tableros de Control, en la Universidad Nacional del Litoral, y organización TOP

Antecedentes en el sector Público:

- ◆ Director General de Gestión Operativa de la Municipalidad de Río Cuarto
- ◆ Ex- Miembro del Equipo técnico del Plan Estratégico Río Cuarto y Gran Río Cuarto

Antecedentes actividad Privada

- ◆ Fundador y Director de BIZUP CONSULTORA
- ◆ Experto por la Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa (SEPYME), forma parte de su prestigiosa Base de consultores, brindando soporte a las empresas beneficiadas con estos Programas.

Antecedentes Docentes:

- ◆ Docente de Posgrado en temas de Formulación, Evaluación y Gestión de Proyectos, BSC, y Empresas Familiares en Universidades Nacionales y privadas.
- ◆ Docente de grado, desde 1998 de la Facultad de Ciencias Económicas de la UNRC, en las asignaturas Sistemas de Información contable I y Tecnología de la Información, actualmente en las cátedras de Investigación de Mercados y Dirección General.

Contacto:

Nicaragua Nº 277. Río Cuarto, Córdoba, Argentina.

Te. 54- 0358-155605888

gcurletto@bizupconsultora.com.ar

www.bizupconsultora.com.ar

CUADROS, TABLAS Y GRÁFICOS

Modelo de Informe Nº1: Distribución geográfica de los reclamos/ problemas

Municipalidad (no incluye E.M.O.S.)		
Motivo	Cant.	%
VARIOS-HIGIENE URBANA	36	13,58%
ANIMALES SUELTO-S-PERROS,GATOS	27	10,19%
VARIOS-CONTROL AMBIENTAL	24	9,06%
DESMALEZADOS-TERRENOS ABIERTOS	20	7,55%
MICROBASURALES	20	7,55%
AGUA SERVIDA EN LA VIA PUBLICA	13	4,91%
CALLE - ARREGLO	12	4,53%
ARBOLES - EXTRACCION	11	4,15%
RIEGO	10	3,77%
TARIFARIO VIA PUBLICA	8	3,02%
DESMALEZADO-TERRENO CERRADO	7	2,64%
RUIDOS MOLESTOS MEDIO AMBIENTE	6	2,26%
ARBOLES - PODA	5	1,89%
BACHEO	5	1,89%
CALLE - ENARENADO	5	1,89%
LIMPIEZA Y BARRIDO DE CALLES	5	1,89%
ANIMALES - ENCERRADOS	4	1,51%
FUMIGACION	3	1,13%
OBRAS PRIVADAS-INSPECCION	3	1,13%
PODA-RECOLECCION	3	1,13%
POZO NEGRO-INSPECCION	3	1,13%
QUEMA	3	1,13%
ANIMALES - MORDEDURAS	2	0,75%
ARBOLES-RAMAS CAIDAS	2	0,75%
CALLE - NIVELACION	2	0,75%
EMANACIONES TOXICAS Y NAUSEAB.	2	0,75%
HABILITACION COMERCIO E IND.	2	0,75%
HIGIENE ALIMENTARIA	2	0,75%
ROEDORES	2	0,75%
RUIDOS MOLESTOS-MORALIDAD	2	0,75%
ANIMALES - ABANDONADOS	1	0,38%
ANIMALES - CASTRACION	1	0,38%
ANIMALES MUERTOS-GAMSUR	1	0,38%
ANIMALES-ENFERMEDADES QUE TRANS	1	0,38%
ARBOLES-LIMPIEZA DE LINEAS	1	0,38%
CALLE - ENSANCHE	1	0,38%
COLOCACION DE GARITAS	1	0,38%
DESMALEZADO VEREDAS-OCHAVAS	1	0,38%
EXTRACCION DE TACONES Y RAICES	1	0,38%
PLAGAS	1	0,38%
RESIDUOS - EN LA VIA PUBLICA	1	0,38%
VARIOS-ECOLOGIA URBANA	1	0,38%
VARIOS-ING.TRANSITO	1	0,38%
VARIOS-SEC. DES. URBANO	1	0,38%
VARIOS-SUB. MANT. SERVICIOS	1	0,38%
VARIOS-TRANSITO	1	0,38%
Total general	265	

B

E.M.O.S.		
Motivo	Tipo	Cant.
COLECTORA OBSTRUIDA	284	17,12%
PERDIDA LLAVE MAESTRA	267	16,09%
PERDIDA CONEXION DOMICILIARIA	254	15,31%
DERROCHE DE AGUA	205	12,36%
CONEX. DOMICILIARIA OBSTRUIDA	126	7,59%
OTROS-AGUA	110	6,63%
OLORES	81	4,88%
VEREDAS ROTAS Y HUNDIMIENTOS	68	4,10%
PERDIDA EN CAÑERIA	59	3,56%
CIERRE DE LLAVE MAESTRA	53	3,19%
PERDIDA EN EL MEDIDOR	33	1,99%
OTROS-CLOACAS	28	1,69%
FALTA DE AGUA	26	1,57%
BAJA PRESION	25	1,51%
AGUAS SERVIDAS	12	0,72%
LIMPIEZA DE PLUVIALES	10	0,60%
COLOCACION LLAVE MAESTRA	8	0,48%
CONEXIONES CLANDESTINAS	5	0,30%
PIERDE PICO PUBLICO	3	0,18%
REPARACION CAÑERIA DISTRIB.	2	0,12%
Total general	1659	



Las cifras expresadas en el gráfico no son reales, sino a modo de ejemplo.

Modelo de Informe Nº2: Detalle de Reclamos por área

TIPO	CONCEPTO	AÑO 2008	AÑO 2009	Var. %	Tendencia	Peso Relativo según Año 2009
Reclamo	AGUAS SERVIDAS	152	129	-15,13%	↓	■
Reclamo	BAJA PRESION	215	223	3,72%	↑	■
Consulta	CAMBIO TITULARIDAD	7	4	-42,86%	↓	■
Reclamo	CIERRE DE LLAVE MAESTRA	538	523	-2,79%	↓	■
Reclamo	COLECTORA OBSTRUIDA	1280	1657	29,45%	↑	■
Reclamo	COLOCACION LLAVE MAESTRA	106	103	-2,83%	↓	■
Reclamo	CONEX. DOMICILIARIA OBSTRUIDA	769	841	9,36%	↑	■
Consulta	CONEXIONES	20	14	-30,00%	↓	■
Reclamo	CONEXIONES CLANDESTINAS	24	23	-4,17%	↓	■
Consulta	CONSULTA BENEFICIOS	15	16	6,67%	↑	■
Consulta	CONSULTA COMERCIAL	386	377	-2,33%	↓	■
Consulta	CONSULTA FACTURACION	11	0	-100,00%	↓	■
Consulta	CONSULTA HORARIO ATENCION	108	128	18,52%	↑	■
Consulta	CONSULTA OFICINA VIRTUAL	15	15	0,00%	→	■
Consulta	CONSULTA OPERATIVA	971	1028	5,87%	↑	■
Consulta	CONSULTA OTRAS AREAS	18	14	-22,22%	↓	■
Reclamo	CORTE DE SUMINISTRO	1	0	-100,00%	↓	■
Reclamo	DERROCHE DE AGUA	882	1821	106,46%	↑	■
Consulta	ESTADO DE CUENTA	238	167	-29,83%	↓	■
Reclamo	FACTIBILIDAD DE OBRA	1	0	-100,00%	↓	■
Reclamo	FALTA DE AGUA	555	224	-59,64%	↓	■
Reclamo	HUNDIMIENTO DE CALLE	5	14	180,00%	↑	■
Reclamo	LIMPIEZA DE CANASTO	1	0	-100,00%	↓	■
Reclamo	LIMPIEZA DE PLUVIALES	35	78	122,86%	↑	■
Consulta	LUGARES DE PAGO	30	8	-73,33%	↓	■
Denuncia	MALA ATENCION DEL PERSONAL	1	0	-100,00%	↓	■
Consulta	MVTO EXPEDIENTE	1	0	-100,00%	↓	■
Reclamo	NO RECIBEN CEDULON	27	18	-33,33%	↓	■
Consulta	OBRAS	33	11	-66,67%	↓	■
Reclamo	OLORES	214	362	69,16%	↑	■
Consulta	OTROS VARIOS	6	0	-100,00%	↓	■
Reclamo	OTROS-AGUA	1012	783	-22,63%	↓	■
Reclamo	OTROS-CLOACAS	196	250	27,55%	↑	■
Consulta	PAGO ANUAL	19	159	736,84%	↑	■
Consulta	PAGO CON TARJETAS	2	2	0,00%	→	■
Reclamo	PERDIDA CONEXION DOMICILIARIA	1308	1348	3,06%	↑	■
Reclamo	PERDIDA EN CAÑERIA	158	303	91,77%	↑	■
Reclamo	PERDIDA EN EL MEDIDOR	140	142	1,43%	↑	■
Reclamo	PERDIDA EN FERULA	2	2	0,00%	→	■
Reclamo	PERDIDA LLAVE MAESTRA	1414	1480	4,67%	↑	■
Reclamo	PIERDE PICO PUBLICO	31	23	-25,81%	↓	■
Consulta	PLANES DE PAGO	5	4	-20,00%	↓	■
Reclamo	REPARACION CAÑERIA DISTRIB.	10	15	50,00%	↑	■
Reclamo	REPARACION DE COLECTORA	1	0	-100,00%	↓	■
Reclamo	VEREDAS ROTAS Y HUNDIMIENTOS	356	382	7,30%	↑	■

Las cifras expresadas en el gráfico no son reales, sino a modo de ejemplo.

Imagen Nº 1: Detalle de logro por Indicador.

Captura de pantalla software Cuadro de Mando de la Municipalidad de Río Cuarto.

Detalle del Indicador

Porcentaje recaudado sobre deuda vencida

Valor al mes de la recaudación efectivamente ingresada por cada municipio en el momento de la medición, respecto al monto total vencido en dicho período.

Indicador al que aporta

Fecha Medición

15/07/2013

Objetivo

90,00

Mínimo Aceptable

70,00



Objetivo Relacionado

Incrementar la recaudación mensual

Métrica

Sub-Indicador

Recaudación Física



Recaudación por Aportes



Recaudación Comercio

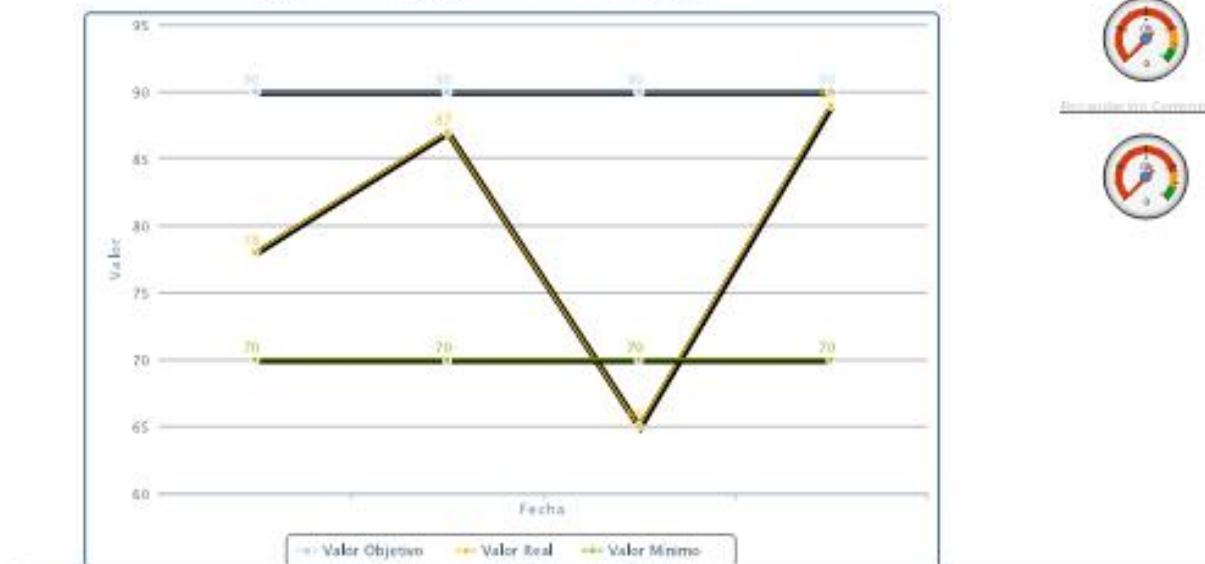


Límites



Desempeño Comercio

Tipo: EFICACIA U. Medida: PORCENTAJE Periodicidad: Diaria



Las cifras expresadas en el gráfico no son reales, sino a modo de ejemplo.

RESUMEN

El Desarrollo territorial o local debe abordarse a través de un enfoque sistémico, debido a su complejidad y multicausalidad. No obstante, dentro de los múltiples factores que inciden en el mismo es innegable la incidencia del sector público en la animación territorial, mediante la política fiscal, la legislación, la inversión pública, la política educacional y tecnológica, y la modernización de las administraciones públicas.

Este último punto plantea un verdadero desafío profesional y requiere ineludiblemente aprovechar al máximo todas las potencialidades que ofrece la Administración.

Es este el eje del presente trabajo, basado tanto en una investigación previa al respecto, como en la formación académica y la experiencia concreta de trabajo del autor en diversos organismos de la administración pública de una ciudad de tamaño intermedio.

En efecto, la participación como asesor técnico en la elaboración del Plan Estratégico (PE 2005-2020) de la ciudad Río Cuarto en primera instancia, y el desempeño posterior como Director general de gestión operativa del municipio, pone de manifiesto la brecha existente entre lo que se planea a largo plazo, el Presupuesto Anual, y lo que luego efectivamente se ejecuta.

Dado este diagnóstico, y sin ignorar la realidad de estas Instituciones, el trabajo evidencia la necesidad de integrar la planificación estratégica con la gestión operativa; proponiendo para ello la utilización sistémica de herramientas innovadoras de planificación, control, evaluación y comunicación de lo actuado, tanto para mejorar el accionar aprovechando el feedback como para rendir cuentas a la comunidad acerca de lo actuado (accountability).

Dichas herramientas pueden resumirse en la utilización de criterios sociales para la identificación, formulación y evaluación de proyectos e indicadores que formen parte del Presupuesto Municipal (que debería estar en línea con la Visión de Ciudad consensuada en el PE), pero complementados y enriquecidos con la adaptación de herramientas de gestión del ámbito privado tales como el Balanced Scorecard (BSC).

Los resultados obtenidos a partir del año 2011, a través de experiencias incipientes pero concretas permiten ser optimistas al respecto.