

PROGRAMA DE ASESORIA PARLAMENTARIA

Fundación Nuevas Generaciones

en cooperación internacional con

Fundación Hanns Seidel¹

Implementación del tablero de control a nivel provincial²

Resumen ejecutivo

El avance de la tecnología brinda la posibilidad de contar con novedosas herramientas para el mejor desarrollo de las más variadas actividades. Dentro de dichas materias se incluye la gestión de la cosa pública. Entre los instrumentos novedosos con los que cuentan los gobiernos para ejecutar las políticas públicas se encuentran los tableros de control. Gracias a ellos, la gestión gubernamental puede llevarse a cabo de manera efectiva, eficiente y transparente. En el presente trabajo se propone la implementación de los tableros de control para las administraciones provinciales.



I) ¿Por qué se adoptan los tableros de control?

La necesidad que tiene la administración de llevar a cabo sus programas de manera ordenada, coordinada y en los tiempos trazados para ello, y la demanda de la ciudadanía por

¹ La Fundación Hanns Seidel no necesariamente comparte los dichos y contenidos del presente trabajo.

² Trabajo publicado en el mes de septiembre de 2018.

conocer en detalle los actos de gobierno e informarse acerca de la manera en que se ejecuta el gasto público, han llevado a que se crearan mecanismos para brindar mayor transparencia y para hacer más eficiente al Estado. Tal situación encuentra en las nuevas tecnologías una ayuda invaluable que permite, no solamente garantizar el acceso a la información pública de manera rápida y precisa, sino además, dotar a los gobiernos de herramientas que faciliten su gestión de acuerdo a las demandas y a los ritmos que impone la sociedad actual.

Entre las herramientas de las que se valen los gobiernos para lograr los objetivos anteriormente mencionados, se encuentran los llamados tableros de control.³

El tablero de control se define como un sistema o proceso de administración que, a través de determinados indicadores, transforma la información recabada en valor agregado. Los tableros de control permiten efectuar un diagnóstico en tiempo real de todo lo que ocurre en el ámbito del organismo en el que se lo implemente y alertan sobre el nivel de cumplimiento de las metas trazadas. Gracias a ello se pueden establecer acciones para la mejora de la administración pública. Los tableros de control permiten además elaborar diferentes reportes y evaluaciones para cada uno de los niveles de gobierno abarcados en él. Asimismo, sirven para organizar la información y direccionar los esfuerzos y los recursos con el aporte de la evidencia con la que se cuenta.⁴

El objetivo del tablero es observar y evaluar permanentemente la gestión y los resultados obtenidos durante la ejecución de las políticas trazadas. Con este instrumento se puede evaluar el desempeño de los organismos del Estado y el logro de los objetivos a fin de procurar la eficiencia del gobierno. Los tableros de control colaboran además en la detección de las debilidades que pueda padecer cada uno de los organismos por él auditados. Asimismo, se trata de un instrumento muy útil para reducir potenciales riesgos en el proceso de organización gubernamental, gracias a su capacidad para diagnosticarlos con anticipación.⁵ Al mismo tiempo brinda transparencia al gobierno de cara a la ciudadanía.

³ Fuente: BRUNNER, José Joaquín; GANGA, Francisco Aníbal, Dinámicas de transformación en la educación superior latinoamericana: Desafíos para la gobernanza.

⁴ Fuente: Ballvé, Alberto M. (2008). Tablero de control. Organizando información para crear valor. Textos y casos de empresas. Buenos Aires: Macch

⁵ Fuente: Cabeza, María A.; Corredor, Edwin & Cabeza, María E. (2007). Elaboración de un tablero de control para la Compañía Anónima de Administración y Fomento Eléctrico (CADAFE).

II) Medidas para la implementación del tablero de control a nivel provincial

El tablero de control puede utilizarse tanto con un enfoque presupuestario como con uno estratégico. En el primer caso, el ministerio a cargo de la economía y las finanzas, entre cuyas funciones principales se encuentra, por lo general, el control del gasto público, realiza el monitoreo de la gestión. En el segundo caso, se privilegia la vinculación de los proyectos con los planes estratégicos de gobierno y, por lo tanto, el control de la gestión por resultados se lleva a cabo desde un ministerio o secretaría de planificación. Puede además existir un sistema de control que actúe sobre ambos enfoques.

Cabe señalar que el tablero de control debe funcionar en sintonía con las demás herramientas que el Estado hubiere implementado para la ejecución eficiente, eficaz y transparente de sus actos de gobierno. Al respecto, vale señalar que por eficacia se entiende al grado de cumplimiento de los objetivos trazados por la administración. A mayor cumplimiento, más eficaz será una gestión. La eficiencia, en cambio, apunta a la capacidad de dicha administración para valerse de los medios más idóneos, y con la menor afectación de recursos, para llevar a cabo una determinada tarea o lograr un propósito.⁶ La transparencia, por su lado, es el principio mediante el cual un gobierno está obligado a hacer asequible y pública la información referida a su gestión.

III) Ventajas de los tableros de control

El tablero de control, si bien se circunscribe dentro de las herramientas modernas con las que puede contar una administración, no es algo novedoso. Éste ya ha sido implementado por las provincias de Córdoba, y Tierra del Fuego y por la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. En dichos distritos, esta herramienta se utiliza para llevar adelante programas de gobierno basados en la gestión por resultados. El tablero de control, tal como se lo adoptó en los distritos enumerados precedentemente, permitió que en ellos se lograra llevar a cabo un seguimiento formal de la gestión de gobierno, al tiempo de servir como una fuente de información segura y en tiempo real para la toma de decisiones. Por lo tanto, entendemos, el resto de las provincias debe enrolarse dentro de la

⁶ Fuente: Banco Interamericano de Desarrollo, Instituto Interamericano para el Desarrollo Social (INDES) "Diseño y gerencia de políticas y programas sociales", junio 2000

corriente que conforman aquellas que han demostrado sus ansias de mejorar la calidad con que se ejecutan los actos de gobierno.

Gracias a su implementación se podrá sistematizar bajo la órbita de un solo ente, el seguimiento de todos los proyectos, obras y acciones de cada administración provincial, de manera eficiente, eficaz y transparente.

La función del organismo que tenga a su cargo la administración del tablero de control en las provincias permitirá realizar la adecuada fiscalización y evaluación de los proyectos ejecutados. Gracias a ello, en cada distrito podrá medirse el grado de cumplimiento de los objetivos fijados a sus ministerios. Por lo tanto, la gestión de los gobiernos estará dotada de una mayor transparencia y productividad. Esta herramienta permitirá además cuantificar y calificar las acciones que el gobierno implemente, como así también corroborar el grado de avance hacia las metas propuestas. Dicha efectividad se verá reflejada mediante:

- El trazado de un plan estratégico con objetivos a largo plazo y la definición de los métodos y medios para alcanzarlos.
- El seguimiento detallado y en tiempo real de la gestión gubernamental en cada una de sus áreas.
- El diseño de políticas públicas consecuentes con los objetivos trazados en el tablero de control.
- La elaboración de informes estadísticos.
- La apertura de los actos de gobierno al ciudadano.
- La simplificación y optimización de la comunicación interna y externa de los organismos.

En virtud de lo indicado, se puede apreciar que los principales objetivos del tablero de control serán: diagnosticar adecuadamente cada situación que se presente durante la ejecución de las políticas públicas a cargo del gobierno provincial; evaluar las acciones de la administración, principalmente las de funcionamiento y organización de la gestión; definir estrategias; efectuar un análisis integral con el fin de que se puedan identificar los puntos a mejorar; y convertir metas en acciones efectivas. Para lograr dichos objetivos, se deberá promover la utilización del tablero de

control, establecer el modo de comunicar la información gracias a él recabada y capacitar al personal para lo utilice de manera correcta.

Cabe destacar, además, la importancia que tiene la implementación de esta herramienta a nivel municipal. En virtud de ello se podrá potenciar a nivel local la capacidad de gestión y lograr, consecuentemente, un mejor manejo de los recursos públicos. Ello se debe a que, con esta herramienta, se podrá medir la evolución de los programas de gobierno comunal y auditar el cumplimiento de los objetivos fijados localmente.

IV) Conclusión

La implementación de esta herramienta permitirá que las provincias puedan llevar a cabo, de manera eficiente, la debida fiscalización en la gestión de sus gobiernos. Gracias al tablero de control los gobernadores y sus gabinetes podrán visualizar en tiempo real, y sin necesidad de comunicarse con los responsables de cada área, el avance de los diferentes proyectos en proceso de ejecución en sus provincias. Ello generará, a su vez, una mayor transparencia tanto hacia adentro de la administración como hacia la ciudadanía y las organizaciones de la sociedad civil.

V) Texto normativo propuesto

Artículo 1º.- Créase la Oficina de Tablero de Control (OTC) de la provincia como sujeto de derecho público, de acuerdo con las disposiciones emanadas de la presente ley. La OTC dependerá administrativamente del ministerio u organismo administrativo que el titular del poder ejecutivo designe.

Artículo 2º.- Las funciones de la OTC son:

- a) Fiscalizar el correcto cumplimiento y la ejecución de los objetivos establecidos en los planes de gobierno provincial;
- b) Diseñar e implementar los instrumentos necesarios para monitorear el cumplimiento de los objetivos fijados en los planes de gobierno provincial;

- c) Establecer los indicadores y los parámetros para la medición de las acciones que lleva adelante el gobierno provincial de acuerdo a las metas fijadas;
- d) Efectuar el diagnóstico en tiempo real del grado de ejecución de las políticas públicas y los programas a cargo del poder ejecutivo provincial y los organismos de él dependientes;
- e) Alertar sobre el grado de cumplimiento, total y parcial de metas fijadas;
- f) Organizar la información recabada;
- g) Medir los logros alcanzados en la gestión de gobierno;
- h) Identificar los aspectos de la gestión gubernamental que se deben mejorar;
- i) Promover la transparencia de los actos de gobierno;

Artículo 3º.- Para desarrollar sus funciones la OTC podrá:

- a) Planificar, diseñar y proponer estrategias, políticas, programas e instrumentos para el control de la gestión del gobierno provincial;
- b) Elaborar indicadores para lograr una medición cuantitativa y cualitativa de la información cargada;
- c) Mantener actualizada la información del tablero de control;
- d) Interactuar con otros organismos provinciales que administren información estadística y de gestión de los actos de gobierno;
- e) Elaborar reportes estadísticos de la gestión;
- f) Efectuar el seguimiento de la implementación del tablero de control y del cumplimiento de los objetivos acordados, estableciendo los indicadores que permitan medir su impacto en los sectores o áreas de desarrollo en la provincia.
- g) Comunicar públicamente la información resultante del análisis de los indicadores del tablero de control;
- h) Establecer relaciones con los organismos provinciales, nacionales e internacionales de cooperación y financiamiento;
- i) Organizar congresos, convenciones, foros, seminarios, talleres, cursos y otras modalidades de formación, capacitación y actualización sobre temas relativos al tablero de control;

Artículo 4°.- La OTC estará a cargo de un director nombrado por el titular del poder ejecutivo de la provincia.

Artículo 5°.- El director de la OTC ejercerá las siguientes funciones:

- a) Presidir y representar a la OTC;
- b) Hacer cumplir la misión y los objetivos de la OTC;
- c) Analizar los resultados obtenidos en el tablero de control;
- d) Suscribir y elevar los informes correspondientes;
- e) Coordinar la actuación de la OTC con los demás órganos de control estatal;
- f) Elaborar el reglamento interno de la OTC.

Artículo 6°.- Son recursos de la OTC:

- a) Las sumas que anualmente establezca la ley de Presupuesto aprobada por la legislatura provincial, que deberá conformar un anexo separado del presupuesto general de gastos del poder ejecutivo.
- b) Los aportes, subvenciones, fondos u otra clase de aportes del Estado Nacional o Provincial, sea directamente o a través de sus organismos descentralizados, sociedades de Estado u otros legalmente constituidos.
- c) Los aportes, fondos u otra clase de aportes del ámbito privado, sean personas físicas o jurídicas.
- d) Los legados, donaciones o contribuciones que se efectúen a su favor.
- e) Los préstamos, transferencias, subsidios y cualquier otro aporte que reciba de entidades y organizaciones intermedias nacionales, provinciales y extranjeras.
- f) Los recursos no invertidos al término de cada ejercicio, cuando causas debidamente fundadas hayan imposibilitado su inversión.
- g) Amortizaciones de préstamos, intereses y tasas de toda índole devengadas por los dineros que se generen de la administración de la OTC.
- h) Otros recursos provenientes de fuente legítima de financiación.

Artículo 7º.- El director de la OTC podrá ser convocado por la Legislatura provincial en los mismos términos que la Constitución de la provincia establece para los ministros.

Artículo 8º.- La presente ley deberá ser reglamentada dentro de los 90 (noventa día) contados desde su promulgación.

Artículo 9º.- Comuníquese.