

Implementación del Tablero de Control en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires

David Groisman • Celeste Bustelo • Dolores Arrieta

Índice

Resumen ejecutivo	3
Agradecimientos	3
Introducción	4
El monitoreo de la gestión pública en el mundo	4
La asunción de un nuevo gobierno en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires	5
1. Institucionalización del monitoreo de resultados de gobierno	7
1.1. Creación de la Jefatura de Gabinete de Ministros de la Ciudad	7
1.2. La Subsecretaría de Control de Gestión.....	8
1.3. La Dirección del Tablero de Control	8
2. Evolución de la herramienta informática del Tablero de Control	9
2.1. Las fichas de información	9
2.2. Una primera etapa de seguimiento parcial	9
2.3. Ponderar la información, eje del seguimiento cualitativo	10
2.4. Desarrollo de nuevas funcionalidades.....	11
3. El cambio de cultura y la adopción del Tablero de Control	13
3.1. Un proceso inverso y exitoso de implementación.....	13
3.2. Búsqueda y sistematización de la información cualitativa	13
3.3. Información cuantitativa.....	15
3.4. La evolución en el uso del Tablero de Control y el progresivo cambio de cultura	16
4. Elementos que aseguran la sostenibilidad del proyecto	18
4.1. La institucionalización de la herramienta	18
4.2. El financiamiento	18
4.3. La internalización del <i>know how</i>	18
5. Desafíos futuros de la gestión orientada a resultados	19
5.1. Mejoras en el Tablero de Control.....	19
5.2. Control ciudadano de las acciones de gobierno	19
6. Conclusiones	21
Anexo	23
Entrevistas realizadas	23
Bibliografía	24
Acerca de los autores	25
Acerca de CIPPEC	25

Índice de cuadros y gráficos

Cuadro 1: Área responsable del monitoreo de la gestión y reporte superior del departamento responsable. Ciudades seleccionadas.....	5
Gráfico 1: Evolución de visitantes únicos del Tablero de Control	17

Resumen ejecutivo

El siguiente caso de estudio analiza la implementación de una estrategia de gestión por resultados en el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires (GCBA) mediante un cuadro de mando integral, o Tablero de Control.

Los programas de Política y Gestión de Gobierno y de Tecnología de CIPPEC colaboraron con el GCBA en el desarrollo conceptual y tecnológico de un Tablero de Control que concentra los objetivos y proyectos de cada Ministerio y agencia de gobierno y que, mediante un sistema de indicadores de resultado, alimenta la estrategia implementada de gestión por resultados.

Este documento describe las diferentes etapas de la implementación del Tablero, los equipos técnicos designados para recabar la información requerida, las dependencias del GCBA creadas especialmente para su puesta en marcha, y analiza experiencias de implementación similares en el mundo.

El caso estudia las particularidades, costos y beneficios del proceso de implementación desarrollado a partir de la asunción del nuevo Gobierno porteño en diciembre de 2007, y las estrategias desarrolladas para institucionalizar el uso del Tablero de Control y la consolidación de una cultura de rendición de cuentas en la administración pública.

Además, señala las oportunidades del Gobierno de la Ciudad de desarrollar un Observatorio de Resultados de Gobierno que permita a la administración de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires transparentar la gestión por resultados a los ciudadanos, organizaciones no gubernamentales y medios de prensa.

Agradecimientos

CIPPEC agradece muy especialmente al subsecretario de Control de Gestión, Eduardo Macchiavelli, a Paola Santarcángelo, actual directora del Tablero de Control; a Mónica Freda, primera directora del Tablero de Control; y a Julián Bersano, director de Tecnología de CIPPEC, por la dedicación y el tiempo brindado en las entrevistas. También a Pablo Sabaté y a Santiago Donofrio por los valiosos datos que aportaron a este documento. Además, agradecemos particularmente al equipo de enlaces de la Dirección General Tablero de Control por responder nuestras dudas y compartir las dificultades que enfrentaron con el uso de la herramienta. Por último, al equipo de analistas que participó en el diseño de los indicadores del Tablero de Control, por su aporte fundamental al proyecto y a la elaboración del presente caso de estudio. Finalmente agradecemos a Fernando Straface, director del Programa de Política y Gestión de Gobierno de CIPPEC por la dirección y supervisión de este trabajo.

Introducción

La gestión orientada hacia resultados busca que la administración de los recursos públicos cumpla con las acciones estratégicas definidas en un determinado plan de gobierno en los plazos predefinidos. El control de gestión implica la evaluación permanente de los resultados obtenidos en la implementación de una política. La idea que subyace es que la eficiencia de una organización puede mejorar mediante mecanismos que le permitan supervisar el desempeño colectivo y el logro de los objetivos propuestos.

Según Iacoviello y Pulido (2007), los esquemas de gestión orientados a resultados se basan, en líneas generales, sobre tres puntos:

- El otorgamiento de mayor flexibilidad a los responsables de las agencias de la administración pública en su gestión.
- La rendición de cuentas, es decir, la evaluación del desempeño de esas agencias a la luz de indicadores de eficacia y eficiencia en la prestación de servicios a los ciudadanos.
- El establecimiento de un esquema de incentivos que, de alguna forma, premie o castigue a la alta gerencia de la administración sobre la base de la evaluación de los resultados.

Actualmente, existen diferentes sistemas de control de gestión. Un Tablero de Control, o cuadro de mando integral, es una metodología que desarrollaron Robert Kaplan y David Norton en el sector privado en 1992, para integrar los aspectos de la gerencia estratégica y la evaluación del desempeño. Esta herramienta se desarrolló bajo la convicción de que la medición basada sólo sobre indicadores cuantitativos y financieros no capturaba todo aquello que crea valor en la organización, y de que era necesario añadir otras perspectivas de análisis de carácter más cualitativo o de activos intangibles. En esencia, es una herramienta de trabajo que permite traducir la estrategia en términos de mediciones, de modo que impulse el comportamiento y el desempeño de las personas hacia el logro de los objetivos estratégicos de la organización (Norton y Kaplan, 1999).

El monitoreo de la gestión pública en el mundo

La gestión por resultados se utiliza en diversas ciudades del mundo y la ubicación institucional de la dependencia a cargo del control de la gestión depende de las características de cada país o provincia, y del perfil que se le otorga al control.

En las experiencias relevantes de la región, el monitoreo de resultados suele estar a cargo de los Ministerios o Secretarías de Planificación o Hacienda, dependiendo de la agencia responsable por el control de los resultados. La herramienta del Tablero de Control puede utilizarse con un **enfoque presupuestario** o con un **enfoque estratégico**. En el primer caso, el Ministerio de Hacienda, que lleva un riguroso control del gasto, realiza el monitoreo de la gestión. En el segundo caso, se privilegia la vinculación de los proyectos con los planes estratégicos de gobierno, y el control de la gestión se ejecuta desde un Ministerio o Secretaría de Planificación.

En Costa Rica, por ejemplo, el Gobierno instituyó el control de la gestión por resultados mediante el Sistema Nacional de Indicadores (SINE), que depende del Ministerio de Planificación. Por su parte, Colombia también creó el Sistema Nacional de Evaluación de Resultados de la Gestión Pública (SINERGIA) bajo la órbita de la Dirección Nacional de Planeamiento (Cunill y Ospina, 2003).

Diferente es el caso de Chile, que se centró en la gestión ordenada del presupuesto, que incluye mecanismos de formulación y evaluación muy desarrollados. En este país, la Dirección de Presupuesto del Ministerio de Hacienda desarrolló e introdujo diferentes instrumentos para transparentar y mejorar el análisis y la formulación del presupuesto público, para orientarlo según el desempeño de sus acciones, programas y proyectos¹.

El **Cuadro 1** muestra el área responsable del funcionamiento de la herramienta y a quién reporta en forma directa, en algunas de las ciudades del mundo que la aplican. Dependiendo del lugar en el que se encuentra la oficina dentro del organigrama gubernamental se puede divisar el sesgo que tiene la herramienta, hacia el control presupuestario o hacia el control de la gestión.

Cuadro 1: Área responsable del monitoreo de la gestión y reporte superior del departamento responsable. Ciudades seleccionadas.

	Charlotte, Estados Unidos	Miami-Dade, Estados Unidos	Barking & Dagenham, Reino Unido	Christchurch, Nueva Zelanda	San José, Costa Rica	Córdoba, Argentina	Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina
Departamento responsable	Oficina de Presupuesto y Evaluación	División de Planeamiento y Análisis de Performance dentro de la Oficina de Gerenciamiento Estratégico	Equipo de Performance y Entregables dentro del Departamento de Recursos	Unidad de Performance Corporativo dentro de Servicios Corporativos	Dirección de Planificación y Evaluación	Secretaría de la Función Pública	Dirección del Tablero de Control dentro de la Subsecretaría de Control de Gestión
Reporte superior del departamento responsable	Jefe de Gabinete	Jefe de Gabinete	Departamento Corporativo	Jefe de Gabinete	Intendente	Gobernador	Jefe de Gabinete

Fuente: Levin (2009).

La asunción de un nuevo Gobierno en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires

El 10 de diciembre de 2007 asumió en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires el nuevo Jefe de Gobierno electo Mauricio Macri del PRO, que obtuvo aproximadamente 57% de los votos². Antes de comenzar la nueva gestión, el Presupuesto 2008³ ya se había sancionado, con lo cual la fórmula ganadora del PRO estaba restringida para orientar los recursos y gastos. Por eso, el nuevo Gobierno porteño debió, en el inicio de su mandato, gestionar la cartera de proyectos de la administración anterior y comenzar a generar y monitorear los propios.

Con el objetivo de orientar la administración gubernamental hacia un modelo de gestión por resultados, el Gobierno porteño se propuso desarrollar una iniciativa para monitorear los

¹ Para más información, ver: Dirección de Presupuestos: "Sistema de Control de Gestión y Presupuesto por Resultados. La Experiencia Chilena", Gobierno de Chile, septiembre de 2005. Disponible en: <http://www.dipres.cl>.

² Para más información acerca de la elección del 3 de junio de 2007 y de la segunda vuelta el 24 de junio de 2007, ver: <http://www.tsjbaires.gov.ar/tsj/electoral.asp?pg=2007>.

³ Ver Ley de Presupuesto N°2.571 (ejercicio 2008). Sancionada el 5 de diciembre de 2007 y promulgada el 28 de diciembre de 2007. Publicada el 10 de enero de 2008 en el Boletín Oficial de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, N°2847, gestión Jorge Telerman.

resultados obtenidos en los proyectos en curso, y los nuevos proyectos que comenzaban. Esta estrategia le permitiría, en el futuro, comunicar a la ciudadanía los resultados de su gestión. Para ello, decidió implementar un Cuadro de Mando o Tablero de Control, el cual le permitiría hacer un seguimiento formal de la gestión del gobierno y contar con una fuente de información para la toma de decisiones.

1. Institucionalización del monitoreo de resultados de gobierno

Como todo proceso de cambio cultural, la implementación del Tablero de Control al principio generó resistencias relacionadas con factores lógicos del cambio al que debía someterse la organización. Los principales obstáculos se manifestaron cuando se inició la planificación estratégica, cuando se instauraron los procedimientos para la rendición de cuentas y cuando se solicitó información sobre el cumplimiento de las metas propuestas. La Jefatura de Gabinete de Ministros logró, paulatinamente, que los futuros usuarios de la herramienta (Ministros, secretarios, y directores) aceptaran el Tablero mediante una estrategia que facilitó los recursos técnicos para la formulación de programas con orientación a resultados, y los jerarquizó en el sistema de toma de decisiones gubernamentales.

Luego de hacer un análisis comparativo de los sistemas de control de gestión que actualmente se utilizan en las provincias argentinas de Córdoba y Tierra del Fuego, y algunas ciudades de España y de Colombia, el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires decidió instrumentar uno de los más utilizados dentro del modelo de gestión por resultados: el cuadro de mando integral o Tablero de Control. “Sabido que en el Gobierno de la Ciudad no había ninguna herramienta integral de gestión, surgió como primera necesidad tener un instrumento que nos permitiera poner en un mismo lugar todos los proyectos. Concebimos al Tablero no sólo como un instrumento de monitoreo y control de gestión, sino también como una fuente de información integral”, explicó Eduardo Macchiavelli, actual subsecretario de Control de Gestión de la Jefatura de Gabinete de Ministros del Gobierno de la Ciudad.

1.1. Creación de la Jefatura de Gabinete de Ministros de la Ciudad

Un mes antes de asumir la nueva administración fue creada la Jefatura de Gabinete de Ministros (JGM) de la Ciudad, que introdujo una figura con capacidad de llevar adelante la gestión de gobierno desde la perspectiva del *management* estratégico de la Ciudad, dejando al Jefe de Gobierno el planteamiento de la visión y los objetivos estratégicos del gobierno.

Entre las competencias específicas asignadas a la Jefatura de Gabinete de Ministros, la Ley consigna los siguientes objetivos:

- *Efectuar el control de gestión del Gobierno de la Ciudad* para verificar el cumplimiento de los planes y de los objetivos definidos en el programa de gobierno, y elevar los informes de control de gestión al Jefe de Gabinete.
- *Diseñar, proponer y coordinar la política de transformación y modernización del Estado*, determinar los lineamientos estratégicos y la propuesta de las normas reglamentarias en la materia.
- *Diseñar e implementar los instrumentos para el monitoreo de los planes, programas y proyectos* que aseguren el cumplimiento de los objetivos fijados en el Plan General de Acción de Gobierno.

La Ley de Ministerios claramente establece la competencia de la JGM en el control de la gestión gubernamental. Por su parte, la Jefatura de Gabinete de Ministros está organizada en cuatro Subsecretarías: Subsecretaría de Control de Gestión, Subsecretaría de Planeamiento Estratégico, Subsecretaría de Modernización del Estado, y Subsecretaría de Atención Ciudadana. Dado que el Tablero de Control debía funcionar de modo transversal con todos los organismos, se lo instituyó dentro de la Subsecretaría de Control de Gestión y se creó la Dirección General del Tablero de

Control. El ámbito institucional bajo el cual se instituyó el Tablero da cuenta de que el Gobierno de la Ciudad concibió a la herramienta como un instrumento estratégico, para verificar en qué medida las acciones ejecutadas por los Ministerios se alinean con las metas generales de la gestión.

1.2. La Subsecretaría de Control de Gestión

La Subsecretaría de Control de Gestión fue creada con el objetivo de generar sistemas de seguimiento, monitoreo y evaluación de resultados de la gestión pública, y promover los principios de economía, celeridad, objetividad, productividad y simplicidad administrativa. Su función es transparentar y racionalizar la acción del Gobierno porteño. Entre sus principales funciones se destacan:

- Elaborar un sistema de indicadores que permita efectuar una adecuada evaluación de la ejecución de los programas y metas que conforman el Plan de Acción de Gobierno.
- Analizar el presupuesto.
- Desarrollar e implementar sistemas que proporcionen información oportuna y confiable sobre la elaboración y ejecución de los programas y proyectos del sector público de la Ciudad, y permitir un seguimiento en forma individual del Plan General de Gobierno y del Plan de Inversiones.
- Diseñar, implementar y monitorear programas que fomenten la transparencia y accesibilidad a la gestión de gobierno.
- Evaluar el desempeño del Subsistema Público de Salud.

Según el subsecretario de Control de Gestión, Eduardo Macchiavelli, el Tablero de Control es una herramienta central para la Subsecretaría: “Nosotros imaginamos que la función que tiene esta dependencia, más allá de controlar, es la de convertirse en una suerte de mesa de ayuda del Gobierno. Tratamos de que los Ministros no hagan autopsias de lo que no se hizo o no se pudo hacer, tratamos de anticiparnos para que las cosas pasen”.

1.3. La Dirección del Tablero de Control

La creación de la Dirección del Tablero de Control comprende el paso más importante para institucionalizar la herramienta, ya que refleja su importancia política. El Tablero no fue un proyecto más, sino que se constituyó como una línea de gobierno, un instrumento para realizar el seguimiento y la evaluación de la gestión.

Por su parte, el Tablero de Control funciona con un grupo de profesionales que realiza el seguimiento de las acciones necesarias para el cumplimiento de los objetivos fijados por cada uno de los nueve Ministerios y por los 10 organismos de gobierno que conforman la administración. Semanalmente se realizan reuniones de seguimiento, con la presencia de integrantes de la Dirección de Tablero de Control, donde el Jefe de Gobierno y el Jefe de Gabinete reciben información de avance de los distintos proyectos por parte de los Ministros o autoridad competente según el caso.

2. Evolución de la herramienta informática del Tablero de Control

El contenido del Tablero de Control se estructura en un esquema con diferentes niveles jerárquicos: **objetivos estratégicos**, **objetivos de segundo nivel**, y **proyectos**. Es objetivo es que cada uno de los proyectos incluidos en el Tablero tenga una meta propuesta por el correspondiente Ministerio y validada por la Jefatura de Gabinete de Ministros. A su vez, los proyectos contienen una serie de hitos necesarios para cumplir con la ejecución de los proyectos. Los hitos, por su parte, se ordenan cronológicamente y se diseñan de tal forma que, al cumplir con todos ellos, se cumple con el proyecto en forma global.

La estructura global o marco lógico de un tablero de control debe responder a un esquema en el cual cada uno de los proyectos contribuya con el cumplimiento de un objetivo general de un Ministerio o dependencia que, a su vez, contribuya a lograr los objetivos estratégicos enunciados en el plan general de gobierno.

2.1. Las fichas de información

El primer contenido del Tablero de Control surgió antes del inicio de la gestión del actual Gobierno porteño mediante un *feedback* entre quienes entonces serían los futuros Ministros y el futuro Subsecretario de Control de Gestión. Antes de asumir, los Ministros debían presentar a la Jefatura de Gabinete y al Jefe de Gobierno su plan de acción. Esas presentaciones eran volcadas por Eduardo Macchiavelli y Mónica Freda, futura directora del Tablero de Control, en una ficha de información que ellos mismos habían diseñado. En la ficha constaban el Ministerio, la Subsecretaría, los objetivos, proyectos, metas, plazos y presupuesto asociado. Una vez completada, la ficha se remitía al Ministerio para su validación.

Mientras se completaban las fichas y se cerraban los ejes de acción que se debían implementar, se comenzó a desarrollar la interfaz informática del Tablero de Control. Una de las primeras pantallas desarrolladas contenía una opción para que la ficha de información formara parte del Tablero. “La primera etapa del Tablero incluyó la construcción de un prototipo basado sobre la información relevada antes de asumir por quienes serían la Directora del Tablero de Control y por el Subsecretario de Control de Gestión. En esta primera etapa, que duró dos meses, se logró contar con un Tablero con semáforos y fechas de vencimiento que permitían hacer un seguimiento total, aunque superficial, de todos los planes de gobierno presentados antes de asumir el 11 de diciembre de 2007”, aseguró Julián Bersano, director de Tecnología de CIPPEC.

2.2. Una primera etapa de seguimiento parcial

Cuando el Tablero de Control de la Ciudad de Buenos Aires comenzó a funcionar, estaba organizado bajo una estructura simple de objetivos, proyectos e hitos (o actividades) y cumplía con las funcionalidades mínimas de un Tablero de Comando: sólo verificaba el cumplimiento de los hitos. Es decir, se trataba de un listado de objetivos que cada uno agrupaba un conjunto de proyectos sin priorizar y de los cuales sólo algunos contaban con una meta definida. Bajo esta estructura, todos los proyectos tenían el mismo grado de importancia y los objetivos presentados en el Tablero por cada ministerio no estaban asociados a los objetivos estratégicos del Gobierno.

El monitoreo de los hitos

En esta primera etapa se utilizaban controles procedimentales para chequear el cumplimiento de los hitos que cada Ministro había fijado como necesarios dentro de los proyectos. Si bien este tipo de controles representaba el avance de los pasos para cumplir cada proyecto, dificultaba el seguimiento del proyecto en forma general.

Además, el avance de los hitos no daba cuenta de la magnitud del avance parcial en la producción total del proyecto ni de la contribución del hito al impacto que generaba el proyecto. Es decir, un proyecto podía tener cientos de hitos, lo que complicaba la visión de avance, sin tener en cuenta la importancia de cada uno o su aporte al cumplimiento de los proyectos.

La necesidad de incluir a los hitos en el marco lógico del Tablero consistía en obligar a los funcionarios a explicar en detalle cómo alcanzarían los objetivos estratégicos propuestos. Sin embargo, el concepto de hito se fue distorsionando y muchos de ellos resultaban irrelevantes. “Lo que más creció en la primera etapa de implementación del Tablero fueron los hitos de los proyectos. La herramienta pasó de tener 4.000 hitos en diciembre de 2007 a más de 11.000 un año después”, observa Julián Bersano, director de Tecnología de CIPPEC.

El diseño de esta estructura parecía acotar los grados de libertad de los funcionarios, puesto que los obligaba a explicar cómo lograrían cada uno de sus proyectos, comprometiendo metas con recursos determinados y en tiempos prefijados.

2.3. Ponderar la información, eje del seguimiento cualitativo

A medida que el Tablero de Control fue evolucionando y el volumen de información cargada fue creciendo, no era posible apreciar la calidad de los datos contenidos en la herramienta. El exceso de información no permitía priorizar proyectos, categorizar o visualizar en forma rápida y clara el avance de los programas. Esto evidenció que no toda la información que desplegaba el Tablero en ese entonces era relevante.

Por eso, la Dirección del Tablero de Control decidió mejorar la calidad de la información disponible en la herramienta, depurando y priorizando los datos cargados. “Se hizo foco en reducir los objetivos y los proyectos de cada Ministerio, para cuantificarlos, priorizarlos y mejorar la calidad de la información haciéndola más acotada y legible”, explicó Mónica Freda.



Velocímetros: monitoreo del avance de la gestión

Durante la primera etapa de implementación, la gestión de los Ministerios se medía a través del cumplimiento de cada uno de los proyectos bajo la siguiente premisa: si el hito de un proyecto estaba incumplido para la fecha establecida, se ponía en color rojo. Un solo hito incumplido transformaba a todo el Ministerio en rojo, indicando que tenía uno o más proyectos incumplidos. El problema era doble: por un lado, porque el incumplimiento del hito no siempre arriesgaba el proyecto; por el otro, porque como los

proyectos no estaban ponderados según su importancia estratégica, el Tablero no lograba reflejar el verdadero impacto del incumplimiento.

En este sentido, uno de los cambios significativos del Tablero de Control fue la incorporación de velocímetros que, mediante un complejo logaritmo que pondera el cumplimiento en cada proyecto, miden el porcentaje de avance de la gestión. A su vez, los Ministerios comenzaron a ponderar los proyectos en función del peso que cada uno tenía para alcanzar los objetivos de segundo nivel planteados.

2.4. Desarrollo de nuevas funcionalidades

Pasada la primera etapa de implementación del Tablero, el propio uso de la herramienta advirtió la necesidad de contar con nuevas funcionalidades. El *software* avanzó hacia una interfaz más amigable, que permite monitorear cada una de las dependencias y agencias de gobierno sometidas a seguimiento en diferentes pestañas. En cada una de ellas están disponibles los ejes de planificación y su estado de ejecución, el presupuesto, el estatus general de avance de la gestión y también información georreferenciada, encuestas, rankings e informes generales.

En la actualidad, el *software* cuenta con un sistema de mensajes que permite que funcionarios de diferentes dependencias se comuniquen entre sí. Además, tiene alertas que advierten sobre fechas de vencimiento de acciones y proyectos para advertir a los Ministros sobre posibles incumplimientos. “Terminado el prototipo, comenzó el desarrollo de una versión que permitía almacenar más información, documentos adjuntos (actualmente más de 10.000), alertas y mensajes *online* para poder acceder a la información del Tablero desde cualquier lugar geográfico. Luego comenzó un proceso de conexión con otras fuentes de datos como reclamos, encuestas, denuncias y también información presupuestaria. Finalmente, se desarrolló un módulo de seguimiento de obras y otro de recursos humanos”, precisó Julián Bersano.

Organismos de control

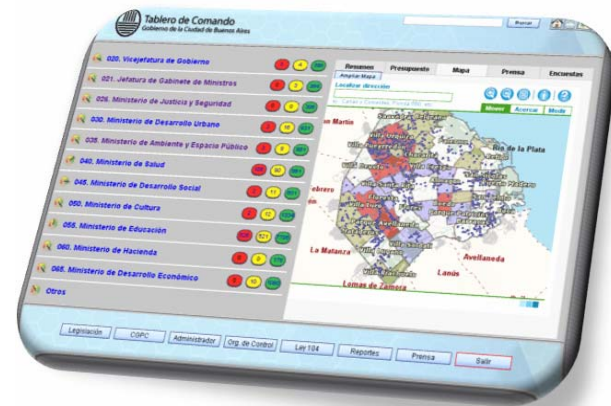
La última versión del Tablero incorporó la gestión y el monitoreo de todos los informes emitidos por los organismos gubernamentales de control. Permite que los funcionarios de cada dependencia accedan a los pedidos de informe formulados por la Auditoría, la Sindicatura y la Defensoría del Pueblo, y a su vez genera alertas para los Ministros interesados o afectados. En este sentido, permite que funcionarios de jerarquía tengan un estricto control sobre los pedidos hechos a sus dependencias y las contestaciones emitidas o pendientes.

Seguimiento y segmentación de obras públicas

En el Tablero también puede monitorearse la ejecución de las obras públicas planificadas y clasificarlas de acuerdo con su estado de avance: atrasadas, finalizadas o en curso. Las obras públicas son uno de los indicadores que toman los velocímetros para medir el estado de avance de cada dependencia.

Reclamos de la ciudadanía

Por otro lado, también ingresa al Tablero toda la información relacionada con los reclamos de la ciudadanía que llegan al Gobierno de la Ciudad mediante correo electrónico, teléfono o Internet al sistema de reclamos. También procesa y publica la información de las principales encuestas realizadas a los ciudadanos, y permite evaluar la imagen de la actual



gestión.

Mapas interactivos de la Ciudad

La herramienta posee un sistema de mapas interactivos de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires que evidencian el estado de las obras públicas en cada jurisdicción.

Centro de mensajes *online*

Para agilizar la comunicación entre los propios miembros del Gobierno, que no siempre están en un mismo edificio, el Tablero desarrolló un sistema de mensajes para que los funcionarios puedan comentar, preguntar y hacer cualquier otra observación sobre el desempeño del área. Para asegurar la recepción de los mensajes y fomentar el uso del Tablero, los usuarios siempre reciben una copia del mensaje en sus correos electrónicos.

3. El cambio de cultura y la adopción del Tablero de Control

3.1. Un proceso inverso y exitoso de implementación

La nueva administración priorizó el monitoreo de todos los proyectos de gobierno desde el inicio de la gestión, y dejó la planificación estratégica para una segunda etapa. Esta decisión política y estratégica obedeció a la necesidad de controlar la gestión de gobierno desde el primer día, en lugar de esperar a que concluya el proceso de planificación para comenzar con el monitoreo, el cual demoraría varios meses.

Por este motivo, el Tablero de Control no contó, en un principio, con las líneas prioritarias de acción de cada Ministerio y, por eso, inicialmente la herramienta no permitía clasificar la información cargada en estratégica o crítica, y operacional o táctica. En la primera etapa de implementación y de desarrollo del *software* se mezclaban proyectos de gran envergadura con otros de menor importancia y, fundamentalmente, no se podía reflejar en forma clara el estado de avance de la gestión.

No obstante, el Tablero se logró poner en marcha a tan sólo dos meses de la asunción del nuevo Gobierno porteño. “Nosotros hicimos un proceso inverso de planeamiento. Normalmente, en un proceso de planificación se definen la misión y la visión y, a partir de allí, los objetivos estratégicos, los objetivos específicos, y se van desgranando los proyectos. Nosotros hicimos al revés, pero el 8 de diciembre de 2007 ya teníamos toda la información”, señaló Eduardo Macchiavelli, subsecretario de Control de Gestión.

Para Mónica Freda, primera directora del Tablero de Control, la inversión del proceso se debió a que el nuevo Gobierno porteño no podía perder ni un día de gestión y, por eso, la planificación estratégica se realizó luego de que comenzara a funcionar el Tablero. “Apostamos a la cantidad de información y luego a la calidad. Eso no quiere decir que la información no estuviera validada ni chequeada”, aseguró Freda.

Si bien el primer día de gestión el Tablero se encontraba en funcionamiento y con la información cargada, el gran desafío de la Dirección del Tablero de Control luego consistió en mejorar el contenido y poder actualizarlo constantemente. Si el contenido del Tablero se desactualizaba, se volvería obsoleto muy rápidamente. Por eso, la mejora y carga de información se volvieron el principal reto de la Subsecretaría de Control de Gestión, no sólo para ganar usuarios, sino para garantizar su existencia y su efectividad.

3.2. Búsqueda y sistematización de la información cualitativa

El contenido del Tablero de Control es dinámico, cambia diariamente y refleja las modificaciones en los proyectos e hitos y su cumplimiento. Además, las reasignaciones presupuestarias y las cuestiones coyunturales también impactan en el contenido. Por eso, el uso del Tablero de Control como herramienta de seguimiento y control de gestión requiere que la información relevante al cumplimiento de los programas de gobierno se encuentre disponible y actualizada.

Sin embargo, capturar la información sobre el avance de la gestión de cada uno de los Ministerios y agencias de gobierno no consistía únicamente en resolver un problema técnico de manejo de fichas o de archivo de la información en una sola herramienta informática. Se trataba,

fundamentalmente de un desafío político de legitimidad para pedir o exigir la información para que las agencias sean monitoreadas. Por eso, la primera estrategia para conseguir la información de los Ministerios estuvo focalizada en facilitar el trabajo a los organismos, para no generarles una tarea adicional. “Los Ministerios fueron enviando las fichas con la información que querían reflejar y el equipo del Tablero de Control, que en ese momento todavía se estaba formando, fue el responsable de cargar todos los objetivos, proyectos e hitos correspondientes”, señaló Paola Santarcangelo, actual directora del Tablero de Control.

El equipo de enlaces

Para una segunda etapa de implementación, se buscó un sistema distinto al inicial, en el que la responsabilidad de recabar la información recayera en la Dirección del Tablero de Control y no en los Ministerios, para garantizar el flujo de datos y el monitoreo. Para ello, se formó un equipo de enlaces, para que la Dirección del Tablero de Control pudiera tener una estructura propia que esté siempre en contacto con las diferentes dependencias y agencias de gobierno.

El equipo de enlaces surgió formalmente como una estructura organizativa-administrativa cuando asumió el Gobierno porteño. Su función principal es recabar la información que luego la Dirección del Tablero de Control carga en la herramienta. Los enlaces realizan el seguimiento de todos los proyectos incorporados al Tablero, para lo cual deben ir al Ministerio que les corresponde e interactuar con el contacto que tienen asignado. Ese contacto les provee la información necesaria para cargar en el Tablero y así reflejar el cumplimiento o incumplimiento de los diferentes hitos. “Al principio, el equipo de enlaces estaba compuesto por seis profesionales. A medida que el grado de detalle sobre los proyectos y la información sobre los hitos fueron creciendo, fue necesario agrandar el equipo hasta alcanzar los doce enlaces. Los Ministerios se asignaron teniendo en cuenta la afinidad según la profesión de cada enlace, siempre que fuera posible”, sostuvo Santarcangelo.

Flujo de información

Cuando el Tablero de Control comenzó a funcionar, no existían incentivos para que los Ministerios dispusieran recursos humanos y dedicación en él. Sin embargo, a medida que la herramienta fue ganando usuarios y sumando nuevas aplicaciones, se convirtió en un **instrumento para la toma de decisiones del Jefe de Gobierno**. Este hecho generó incentivos suficientes para que los Ministerios comenzaran a dedicar recursos, dado que el Tablero no sólo se utilizaba para monitorear las dependencias de gobierno, sino también para mostrar sus logros y resultados al Jefe de Gobierno.

A medida que evolucionó la herramienta informática, cada Ministerio eligió la manera en que se relacionaba con los enlaces. No siempre había un encargado formal de seguir el Tablero, se optó por que cada dependencia decidiera la manera en la que brindaría la información. Mientras que algunos optaron por poner personal a cargo, algunos funcionarios remitieron la información a los enlaces personalmente. “En general, cada uno de los enlaces fue generando un vínculo de colaboración y seguimiento para poder obtener la información necesaria. Cada Ministerio es un mundo distinto: en algunos tienen definido un encargado, que es quien hace el seguimiento del Tablero con los enlaces y, en otros, son los mismos Subsecretarios quienes monitorean el contacto con los enlaces”, relató Santarcangelo.

A pesar del trabajo realizado, actualmente no todos los Ministerios envían la misma calidad de información. Por un lado, hay Ministerios o agencias de gobierno que comprendieron la importancia del Tablero y que informan sobre el cumplimiento de metas con archivos respaldatorios. Por otro lado, hay Ministerios y dependencias que informan los cumplimientos,

pero sin los archivos respaldatorios. Finalmente, también existen casos donde la información es abundante, pero no siempre pertinente, comprensible u oportuna; y otros donde la información es escasa o no se encuentra sistematizada.

En general, como los funcionarios de un área son reticentes a rendir cuentas sobre la propia gestión de cada Ministerio, el flujo de información no siempre es exitoso. No obstante, en el caso del Tablero de Control del Gobierno de la Ciudad, el volumen de información conseguida popularizó entre los funcionarios la noción de que aquello que no estaba cargado al Tablero no existía. Esto evidencia la tarea de los enlaces a la hora de recabar y cargar la información. “Los enlaces son personas a las que los funcionarios les abren las puertas y no les esconden las cosas. De hecho, hay enlaces que conocen todos los proyectos e interactúan con el Ministro más que el propio personal del Ministerio. Hay pocas personas dentro de cada una de las áreas de gobierno que vea la globalidad, y los enlaces están entre ellas. Me parece que ese es un factor fundamental de éxito porque nos ayuda a que la información fluya”, sostuvo Eduardo Macchiavelli.

3.3. Información cuantitativa

El modelo de gestión por resultados propuesto por el Gobierno porteño implicaba, no sólo monitorear el avance de y cumplimiento de los hitos, sino evolucionar hacia el control de los resultados y metas de los proyectos. Es decir, para que el monitoreo tuviera un impacto significativo en la toma de decisiones estratégicas, era necesario dar un salto cualitativo en el procesamiento de la información cargada en la herramienta.

Con este objetivo, la Dirección del Tablero de Control decidió diseñar indicadores que permitieran cuantificar, medir y graficar el avance de los proyectos, e indicadores de propósito que dieran cuenta del avance de los objetivos estratégicos.

Elaboración de indicadores

Para monitorear la evolución de los objetivos estratégicos, la Dirección del Tablero de Control solicitó al Programa de Política y Gestión de Gobierno de CIPPEC que formara un equipo de analistas para realizar la tarea. A cada analista se le asignó un Ministerio para relevar los proyectos, interiorizarse de las metas y diseñar indicadores que reflejen el éxito o fracaso de los proyectos relevados.

Antes de diseñar los indicadores de cada tema, los analistas relevaron y tomaron como referencia los indicadores utilizados internacionalmente en cada área, y luego los adoptaron al contexto de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Se diseñaron más de mil indicadores para medir el avance de los proyectos y de la gestión en general. Para visualizar el avance de los proyectos en forma rápida y tener una medida cuantitativa de su evolución e impacto, se desarrollaron distintos tipos de indicadores:

- **Indicadores de resultado:** dan cuenta de la cantidad y frecuencia de los bienes y servicios producidos por cada uno de los proyectos del Tablero de Control. A su vez, estos indicadores tienen definida una meta específica, la cual es fijada por el propio Ministerio.
- **Indicadores de impacto:** apuntan a medir los impactos generados en la sociedad por un conjunto de objetivos. Estos indicadores están asociados a la calidad de vida de los ciudadanos, así como al desarrollo humano y productivo de la Ciudad. Por lo general, no tienen una meta definida y no dependen de la performance de un único proyecto. Además, se miden en el mediano plazo, dado que varían con baja intensidad de un año a otro.

El desafío más importante en relación con los indicadores no estuvo en el diseño sino en la búsqueda de información. Si bien los Ministerios ya remitían información en forma continua a los enlaces sobre el avance y cumplimiento de los hitos, recabar los datos para completar los indicadores exigió una tarea extra, principalmente, porque la información solicitada tenía características diferentes: debía ser cuantitativa, desglosada por mes y homogénea en el tiempo. Además, en el caso de los indicadores de resultado, reflejan exclusivamente la producción intermedia o final de un determinado proyecto y, esto, indirectamente, agudiza los problemas relacionados con la exposición de los funcionarios ante la rendición de cuentas y el cumplimiento de metas preestablecidas.

3.4. La evolución en el uso del Tablero de Control y el progresivo cambio de cultura

El uso de una herramienta depende principalmente de dos factores: de su eficiencia y del interés que tengan en ella quienes deben utilizarla. En relación con la eficiencia del Tablero de Control, en la medida en que logró informar a los altos funcionarios acerca del avance del Gobierno porteño hacia el cumplimiento de los objetivos, logró su cometido. “Cada 15 días vemos a todos los Ministros y utilizamos el Tablero como guía para ir viendo los proyectos que tenían que cumplir con determinados hitos en el transcurso de las últimas dos semanas. En función de ese monitoreo se toman las medidas necesarias, que incluyen desde reasignaciones presupuestarias hasta redefiniciones de agenda de temas. A partir del Tablero se disparan un montón de acciones de otras áreas, lo que nos permite corregir el curso de acción”, explicó Eduardo Macchiavelli.

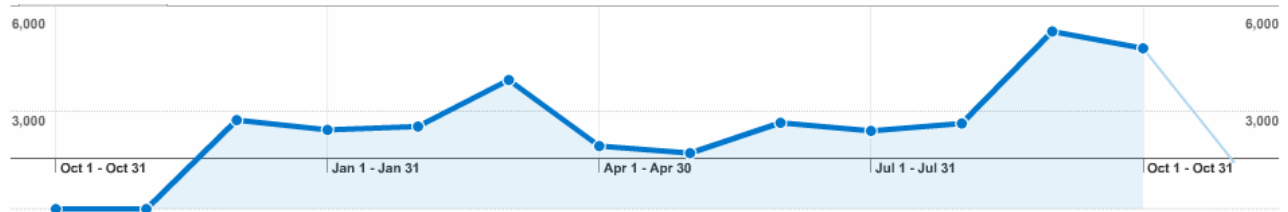
El grado de motivación e interés de los funcionarios en el Tablero de Control estuvo fuertemente asociado a la habilidad y al liderazgo de quienes implementaron la herramienta para poder convencer a los funcionarios de que el Tablero era un instrumento que contribuiría a mejorar la gestión. En la medida en que el Tablero fue eficiente a la hora de corregir desviaciones y anticipar comportamientos, el número de adeptos a la herramienta creció.

Para las autoridades de la Subsecretaría de Control de Gestión, el éxito en el uso de la herramienta se debió a:

- La actualización constante del contenido gracias a la tarea de los enlaces y el compromiso político de los altos funcionarios.
- Que el Tablero de Control refleja los avances de los proyectos en pos de lograr los objetivos estratégicos, y permite modificar la agenda del Gobierno porteño.
- La evolución del Tablero de Control hacia la medición cuantitativa y cualitativa de la información cargada, la conexión con otras fuentes de información y la incorporación de otras herramientas y aplicaciones.

La cantidad de visitas al Tablero creció sostenidamente desde su puesta en marcha, y pasó de tener **20 a más de 420 usuarios** en su primer año de implementación. En cuanto a la cantidad de visitas, a fines de 2008 contaba con 2728 visitas por mes y en septiembre de 2009 alcanzó las 5400 visitas mensuales. **Gráfico 1** cómo evolucionó el número de visitas entre noviembre de 2008 y octubre de 2009.

Gráfico 1: Evolución de visitas al Tablero de Control



34.819 Visitas

85,34 Visitas / Día

Nota: La cantidad de visitas se empezó a medir a partir de noviembre de 2008.
Fuente: Google Analytics.

No obstante, aún no todos los ministerios incorporaron la herramienta como un instrumento de gestión al interior de su propia organización. Es decir, actualmente algunos Ministerios emplean la herramienta únicamente en las reuniones de Gabinete para rendir cuentas acerca del cumplimiento o incumplimiento de los hitos y proyectos. “Nuestra aspiración es que el Tablero sea no sólo una herramienta de monitoreo para la Jefatura de Gabinete, sino también un instrumento de gestión para todos los Ministerios”, explicó Mónica Freda, primera directora del Tablero de Control.

En este sentido, el Tablero de Control ayuda a transparentar la gestión y también requiere un cambio cultural en lo que respecta al flujo de información dentro del Gobierno porteño. “Concebimos al Tablero como una herramienta de monitoreo y control de gestión, pero también como un instrumento de información. Llegamos a la conclusión de que la administración del Gobierno de la Ciudad no poseía ningún sistema de información integral, no había ningún lugar donde el Jefe de Gobierno pudiera enterarse de las cosas que estaban ocurriendo en cada uno de los Ministerios”, aclara Macchiavelli.

El **Cuadro 2** muestra que el Tablero de Control recibió, además, visitas desde 8 países diferentes, lo que señala que sus usuarios utilizan la herramienta desde cualquier zona geográfica. Además, entre enero de 2008 y agosto de 2009, el Tablero recibió 20.617 visitas, con un promedio de 30 páginas vistas por usuario y 19 minutos de permanencia *online* en la herramienta por visita.

4. Elementos que aseguran la sostenibilidad del proyecto

4.1. La institucionalización de la herramienta

Se creó la Dirección General Tablero de Control, la cual tiene a su cargo el diseño y la implementación de instrumentos para el monitoreo de planes, programas y proyectos, que aseguren el cumplimiento de los objetivos fijados en el plan de gobierno. La creación de la mencionada Dirección comprende la acción más significativa en la institucionalización de la herramienta.

4.2. El financiamiento

La entidad responsable de la ejecución del proyecto es la Dirección General de Tablero de Control, que cuenta con financiamiento propio a través del presupuesto de la Ciudad de Buenos Aires. De esta forma, el proyecto tiene garantizado el financiamiento necesario para su funcionamiento.

4.3. La internalización del *know how*

Durante los años 2008 y 2009 CIPPEC colaboró con el Gobierno de la Ciudad en el desarrollo conceptual y tecnológico del Tablero de Control. Durante el año 2009 el apoyo de CIPPEC estuvo orientado en el desarrollo del Observatorio de Resultados de Gobierno. Sin embargo, en ambos casos el proceso estuvo focalizado en fortalecer a la administración pública. Es decir, gradualmente, CIPPEC fue transfiriendo el control de la herramienta informática a la Dirección General Tablero de Control. Actualmente dicha entidad cuenta con un equipo de técnicos y programadores capaces de ampliar, modificar y adaptar la herramienta en función de las necesidades del Gobierno. Se procedió de igual forma en el caso de la asistencia técnica para el desarrollo de los indicadores del Tablero de Control. Una vez diseñados y cargados los indicadores, se capacitó a los funcionarios de la Dirección General Tablero de Control para que pudieran continuar con la carga y con la actualización de cada uno de los indicadores. Actualmente, la presencia de CIPPEC tiene como objetivo evacuar las dudas que puedan surgir, pero ha transferido los conocimientos técnicos y conceptuales a los funcionarios responsables de la actualización de la herramienta.

5. Desafíos futuros de la gestión orientada a resultados

5.1. Mejoras en el Tablero de Control

Algunos de los desafíos que tiene por delante el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires para fortalecer la gestión orientada a resultados y consolidar una cultura de rendición de cuentas entre sus funcionarios se relacionan con mejoras puntuales en la tecnología del Tablero. Por un lado, es necesario seguir avanzando para aumentar el grado y la calidad de la información y mejorar su visualización. “Reforzar el rol del Tablero como fuente de información es uno de los desafíos pendientes. Estamos trabajando muchísimo en eso para conseguir una integración plena de información con el sistema de gestión presupuestaria y con otros sistemas de gobierno de los que se pueden extraer conclusiones muy ricas, como el sistema de reclamos y el de seguimiento de expedientes”, afirmó Eduardo Macchiavelli.

Por otro lado, también es necesario convertir al Tablero de Control en el eje de la gestión en el interior de los Ministerios. Para Paola Santarcangelo, el reto más importante es incorporar la herramienta como parte integrante de la nueva gestión, para que cada uno de los Ministerios y los demás organismos vean en el Tablero no sólo una herramienta de control sino como complemento para su propia gestión.

5.2. Control ciudadano de las acciones de gobierno

Con el propósito de empujar una agenda proactiva de transparencia, los funcionarios de la Subsecretaría de Control de Gestión decidieron que parte de la información del Tablero de Control debía estar disponible para que la ciudadanía pueda monitorear los avances, cumplimientos e incumplimientos en los proyectos del Gobierno porteño, así como también las modificaciones que surgieran al plan de gobierno original. “Queremos que el Tablero nos ayude a transparentar la administración pública, y por eso estamos pensando en que el Tablero –o parte de él- esté disponible en la página Web para que el ciudadano pueda ver lo que está haciendo el Gobierno porteño”, manifestó Macchiavelli. A su vez, Freda aseguró que la Dirección del Tablero está trabajando para garantizar la inviolabilidad de la información que estará disponible en Internet.

La información que se genera con el Tablero de Control y su vinculación con otros sistemas de gestión de gobierno, como el SIGAF o Compras Gubernamentales, entre otros, permite que el Gobierno porteño desarrolle una estrategia de comunicación acerca de los resultados de su plan de gobierno. Y de esta manera, contribuir a dar sustento a otro pilar del modelo de gestión por resultados, que es empoderar a la ciudadanía como sujeto del monitoreo y control de la gestión gubernamental.

Usualmente, la oferta de información se genera de forma desarticulada dentro de la administración pública. En muchos casos, los intentos por generar información se superponen entre las diferentes dependencias de un gobierno. Además, la falta de articulación y de transparencia se traduce en información incompleta y, en ocasiones, comunicada a destiempo. Esto sucede, por ejemplo, cuando una obra pública involucra a más de un Ministerio y cada uno de ellos produce y comunica la información en forma independiente. En este sentido, la información que logra reunir y articular el Tablero de Control permitiría que el Gobierno porteño establezca un

canal de comunicación homogéneo, y evite así las incongruencias que surgen como consecuencia del trabajo desarticulado.

El Observatorio de Resultados de Gobierno

Aprovechando las condiciones generadas y la voluntad del Gobierno de la Ciudad de brindar información a la ciudadanía acerca de la marcha de los proyectos de gobierno, la Jefatura de Gabinete de Ministros propuso crear el Observatorio de Resultados de Gobierno. La idea central es que el Tablero deje de ser únicamente una herramienta de gestión interna y que también pase a difundir información significativa sobre los resultados del Gobierno a los ciudadanos.

El objetivo inmediato del Observatorio es brindar a la ciudadanía un instrumento de control y monitoreo de la actividad del Gobierno porteño. Esta herramienta proveerá y combinará información sobre la gestión surgida del propio Tablero de Control, de la Dirección General de Evaluación del Gasto, y de la Dirección General de Relaciones con Organismos de Control, Transparencia y Acceso a la Información.

El proyecto tiene como objetivo central la consolidación y el análisis de información estratégica sobre los resultados de la gestión del gobierno. Además, propone una nueva cultura de transparencia y responsabilidad horizontal -hacia el interior del Gobierno-, y vertical -con los ciudadanos-, de la administración pública.

Los objetivos específicos del Observatorio de Resultados de Gobierno son:

- Generar información accesible y comprensible para los ciudadanos.
- Facilitar el monitoreo de la gestión gubernamental y empoderar a la ciudadanía.
- Consolidar una cultura gubernamental proactiva en la oferta de información pública.
- Fortalecer y legitimar la relación entre la sociedad civil y el Gobierno porteño.

6. Conclusiones

El orden lógico en la implementación de una política pública presupone que primero se planifica, luego se definen los objetivos y, finalmente, se decide la metodología para evaluar los resultados obtenidos. En el caso de la implementación del Tablero de Control en el Gobierno de la Ciudad se siguió un proceso inverso en el que primero se relevó la información de todos los proyectos que en ese momento se encontraban en ejecución, luego se desarrolló una metodología para medir los avances y resultados y, finalmente, se comenzó con un proceso de planificación.

Los actores implicados en la planificación, diseño e implementación del Tablero de Control coinciden en que si la Dirección del Tablero de Control hubiera seguido los pasos lógicos del proceso, seguramente no hubiera alcanzado los resultados que logró. Iniciar un proceso de planificación al inicio de la gestión hubiera implicado perder el monitoreo y control de los proyectos desde el primer día de asunción del nuevo Gobierno porteño. En cambio, los beneficios de haber seguido el proceso inverso se relacionan, por un lado, con la posibilidad de consolidar una cultura de seguimiento y monitoreo de las acciones de gobierno desde el primer día y, por el otro, con la posibilidad de controlar también los proyectos heredados de la gestión anterior y de incluirlos en la nueva agenda.

La rapidez con la que el Tablero de Control logró institucionalizarse en el Gobierno de la Ciudad se explica, en gran medida, por la decisión política de apoyar un modelo de gestión orientado a resultados, y por la creación de una Dirección General dentro de la Subsecretaría de Control de Gestión, que otorga presupuesto y estructura propia a la herramienta.

Actualmente, el Tablero de Control cuenta con información completa sobre la evolución de cada uno de los proyectos en curso de la administración gubernamental. Asimismo, cuenta con un sistema de indicadores que permiten medir el desempeño de la producción cuantitativa que generan los proyectos. Además, el Tablero de Control contiene información sobre encuestas, mapas, notas de presupuesto, informes de gestión, seguimiento de obras, seguimiento legislativo, agenda de gobierno, seguimientos de prensa y de ejecución presupuestaria, entre otros. La mayor parte de esa información está disponible online, y una gran parte se actualiza diariamente. Todo esto le permite a la alta gerencia pública hacer un seguimiento diario del desempeño de cada una de las dependencias del gobierno y contar con un modelo y la suficiente información para rendir cuentas a las ciudadanía sobre los avances en la gestión de gobierno.

El Tablero de Control también ha mejorado los resultados institucionales en otros aspectos. Primero, el respaldo político brindado por la Jefatura de Gabinete de Ministros logró instalar al Tablero de Control como el eje de las reuniones semanales de Gabinete, en las que se monitorea la actividad de cada Ministerio. En función de ese monitoreo se toman las medidas necesarias para mejorar la gestión. Estas medidas incluyen desde reasignaciones presupuestarias hasta redefiniciones de agenda de temas. A partir del Tablero se disparan las dificultades existentes entre las dependencias del gobierno, lo que permite corregir el curso de acción.

Segundo, el diseño de su estructura acotó los grados de libertad de los funcionarios. A partir de la implementación de la iniciativa, los funcionarios deben realizar una planificación detallada de sus proyectos, explicando cómo lograr su cumplimiento y comprometer recursos para alcanzar las metas en tiempos prefijados. Además, debe quedar claro cómo sus proyectos contribuyen a lograr los objetivos centrales del gobierno.

Tercero, el Tablero de Control incentivó una nueva cultura hacia el interior de la administración: la cultura orientada a la fijación de objetivos y la rendición de cuentas sobre su cumplimiento. A partir de la oferta de información brindada a los ciudadanos a través del Observatorio de Resultados de Gobierno, se espera generar una demanda de resultados por los mismos ciudadanos, organizaciones de la sociedad civil, medios de prensa, etc.

Finalmente, a partir de la implementación del Tablero de Control, la Subsecretaría de Control de Gestión se encuentra desarrollando un proyecto que le permitirá a la ciudadanía monitorear los avances, cumplimientos e incumplimientos en los proyectos del Gobierno porteño, así como también las modificaciones que surjan al plan de gobierno original. Para llevar adelante esta iniciativa, durante el año 2009 trabajó en el desarrollo del Observatorio de Resultados de Gobierno. El objetivo inmediato del Observatorio es brindar a la ciudadanía un instrumento de control y monitoreo de la actividad del Gobierno porteño. Esta herramienta provee y combina información sobre la gestión surgida del propio Tablero de Control, de la Dirección General de Evaluación del Gasto, y de la Dirección General de Relaciones con Organismos de Control, Transparencia y Acceso a la Información. El Observatorio de Resultados de Gobierno propone una nueva cultura de transparencia y responsabilidad horizontal -hacia el interior del Gobierno-, y vertical -con los ciudadanos-, de la administración pública.

Anexo

Entrevistas realizadas

- Eduardo Macchiavelli: Subsecretario de Control de Gestión. Entrevistado por: David Groisman y Laura Fossas
- Mónica Freda: Primera Directora del Tablero de Control. Entrevistada por: David Groisman y Laura Fossas.
- Paola Santarcangelo: Director del Tablero de Control. Entrevistada por: Laura Fossas
- Julián Bersano: Director de Tecnología de CIPPEC. Entrevistado por: Laura Fossas

Bibliografía

Iacoviello, Mercedes y Pulido, Noemí: “Gestión y gestores de resultados: cara y contracara”, *XII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Adiministración Pública*, Centro Latinoamericano de la Administración para el Desarrollo, República Dominicana, 30 de octubre al 2 de noviembre de 2007.

Cunill, Nuria y Ospina, Sonia (Eds.): “Evaluación de resultados para una gestión pública moderna y democrática: experiencias latinoamericanas”, *VIII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Adiministración Pública*, Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo, Panamá, 28 al 31 de octubre de 2003.

Levin, Nicolás: *Herramientas de monitoreo de la gestión de gobierno: un análisis comparativo*, CIPPEC, Buenos Aires, mayo de 2009.

Acerca de los autores

David Groisman: coordinador del Programa de Política y Gestión de Gobierno de CIPPEC. Licenciado en Economía, Universidad de Buenos Aires (UBA). Magíster en Relaciones Económicas Internacionales, UBA. Trabajó siete años en la Presidencia de la Nación como coordinador del área de Gestión del Sistema de Identificación Nacional Tributario y Social (SINTyS).

Celeste Bustelo: analista del Programa de Política y Gestión de Gobierno de CIPPEC. Licenciada en Economía, Universidad de Buenos Aires (UBA). Maestría en curso en Economía Urbana, Universidad Torcuato Di Tella (UTDT). Trabajó en temas presupuestarios en la Legislatura de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y fue consultora en temas de seguridad social en Costa Rica.

Dolores Arrieta: asistente de la Dirección de Comunicación de CIPPEC. Licenciada en Comunicación Social, Universidad Austral.

Laura Fossas colaboró en la elaboración de este documento.

Si desea citar este documento: Groisman, David; Bustelo, Celeste y Arrieta, Dolores: "Implementación del Tablero de Control en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires", *Documento de Trabajo N°34*, CIPPEC, Buenos Aires, diciembre de 2009.

Las **publicaciones de CIPPEC** son de distribución gratuita y se encuentran disponibles en www.cippec.org. No está permitida su comercialización.

La opinión de los autores no refleja necesariamente la posición institucional de CIPPEC en el tema analizado.

Acerca de CIPPEC

CIPPEC (Centro de Implementación de Políticas Públicas para la Equidad y el Crecimiento) es una organización independiente y sin fines de lucro que trabaja por un Estado justo, democrático y eficiente que mejore la vida de las personas. Para ello concentra sus esfuerzos en analizar y promover políticas públicas que fomenten la equidad y el crecimiento en la Argentina. Nuestro desafío es traducir en acciones concretas las mejores ideas que surjan en las áreas de **Desarrollo Social, Desarrollo Económico, Fortalecimiento de las Instituciones, y Gestión Pública**, a través de los programas de Educación, Salud, Protección Social, Política Fiscal, Inserción Internacional, Justicia, Transparencia, Desarrollo Local, y Política y Gestión de Gobierno.

