

## Methods in a Nutshell:

Redefiniendo el papel del Gobierno

### **Cuadro de mando integral adecuado para la elaboración de estrategias en las instituciones públicas**

El papel del Estado debe ser repensado fundamentalmente en los próximos años. Ninguno de los modelos anteriores, ya sea comunista o capitalista, puede ser extrapolado. La digitalización y la industria 4.0 cambiarán la vida de las personas, y los gobiernos deben anticiparse y ayudar a dar forma a estos cambios.

En muchos países, las decisiones políticas están en manos de una o pocas personas. Según el grado de democratización, el parlamento o la población participarán (o no) en el debate. Pero independientemente del diálogo político y democrático, el impulso político *debe* llevarse a cabo: la administración, las instituciones públicas deben reorientarse y coordinarse entre sí, deben aclarar sus funciones, deben redefinir sus servicios y procesos y optimizar las estructuras organizativas.

En las siguientes páginas, presento un método que puede ayudar en este proceso. Se ha desarrollado en los últimos años en el contexto de varios proyectos de consulta de políticas en los que he participado. Está basado en el conocido "Cuadro de Mando Integral" (CMI).

Kaplan y Norton limitan el alcance del CMI. No era adecuado para la elaboración de estrategias sino para su aplicación; no era adecuado para organizaciones ramificadas sino para pequeñas unidades empresariales autónomas; y no era adecuado para el sector público sino para el privado.

En este caso, el método se ha adaptado para superar las limitaciones mencionadas por los autores; el CMI adaptado funciona para unidades y grupos organizativos más grandes y semiautónomos; traduce los impulsos políticos en estrategias específicas de la organización; y es así perfectamente adecuado para las instituciones públicas.

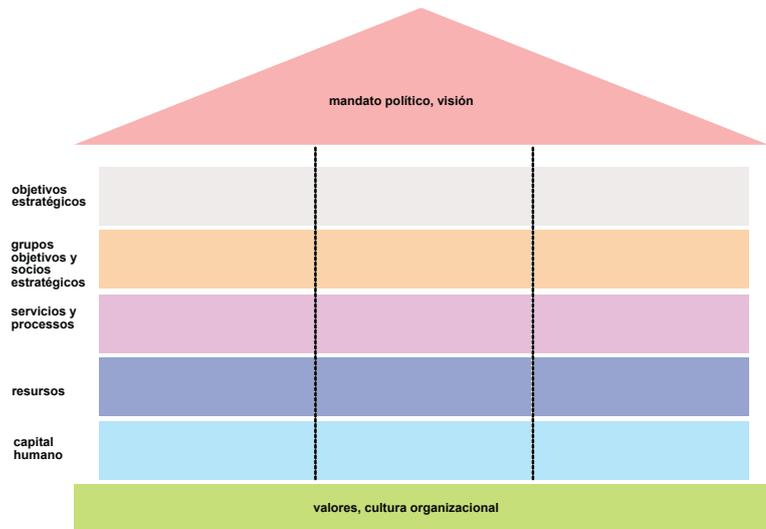
Al mismo tiempo, conserva los puntos fuertes del CMI original al integrar diferentes niveles de diseño organizativo relevantes para la estrategia y al integrar las acciones de aplicación de la estrategia con sus objetivos, indicadores y medidas. Esto hace que el CMI sea una herramienta evolutiva tanto para el desarrollo de estrategias como para la gestión de recursos públicos.

Para la representación gráfica, utilizo una casa con techo, sus cimientos y pilares.

El techo representa la misión política, que se traduce en objetivos estratégicos. En los pilares, cada objetivo estratégico se proyecta en los niveles pertinentes a la estrategia (grupos destinatarios, servicios/procesos, recursos y conocimientos).

La base contiene los valores. Se trata menos de valores interpersonales como la confianza que de los valores de la cultura organizativa con la que se ejecuta el mandato legal o político.

En el diagrama de la derecha he elegido tres pilares, pero pueden ser más o menos numerosos, dependiendo del número de objetivos estratégicos que se deriven del mandato político. Cada pilar se divide en cuatro niveles relevantes para la estrategia, en los que se examina cada objetivo estratégico. Las preguntas son: ¿para quién y con quién? ¿Qué proponemos? ¿Qué recursos necesitamos? ¿Y cómo debemos entrenar a nuestro personal para que haga el trabajo que se requiere?



Cada unidad organizativa crea su propia casa de BSC, empezando por el nivel jerárquico más alto.

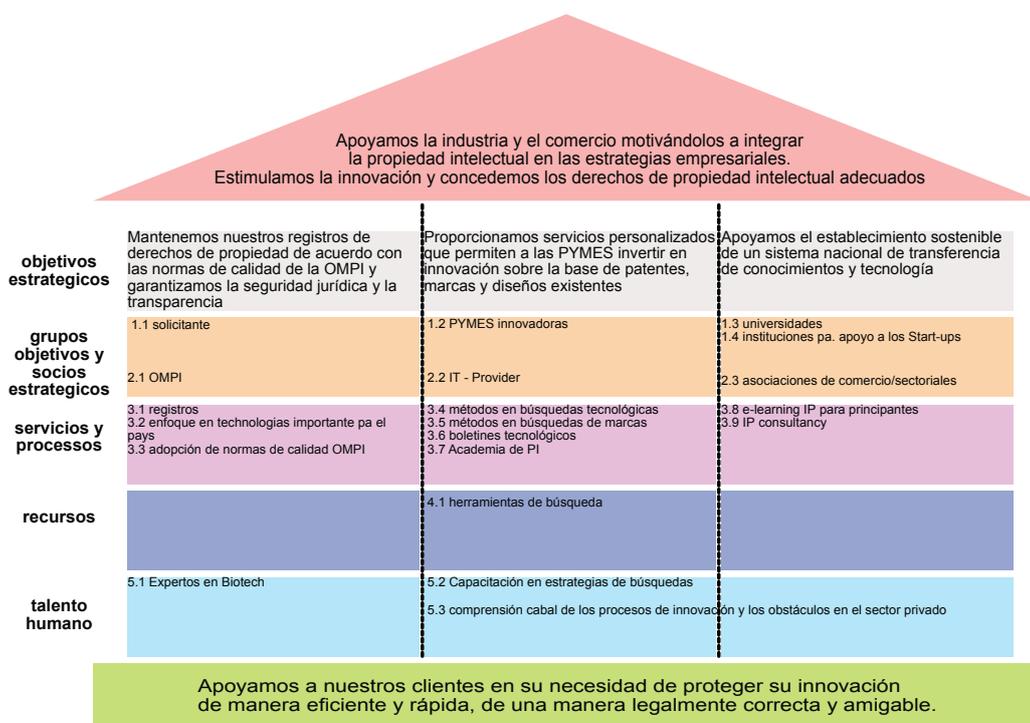
La primera casa estratégica es realizada por la alta dirección de una organización o grupo de organizaciones. Puede ser un ministro con sus viceministros, un viceministro con sus directores, un director con sus jefes de departamento.

Para ilustrar esto, utilizaré el ejemplo de una delegatura nacional de patentes y marcas.

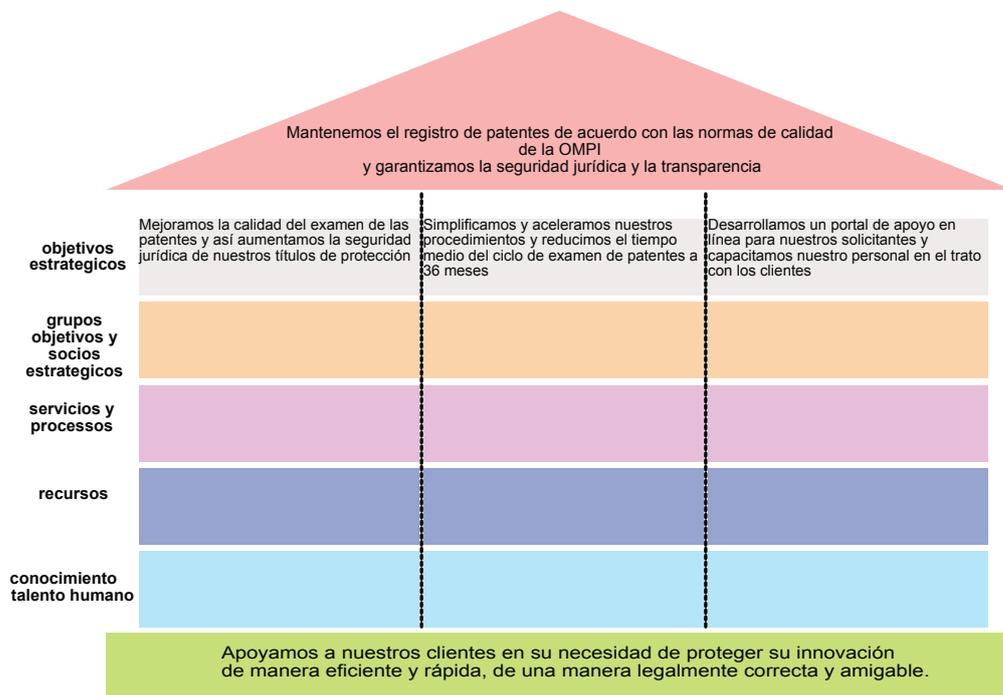
1. El primer paso del proceso es definir claramente el mandato político. Según el país, esto puede derivarse de un documento estratégico de alto nivel, un plan plurianual o un decreto. De lo contrario, el mandato político debe desarrollarse en talleres. En casos raros, también se puede elegir una declaración de visión, pero debe referirse al *impacto* previsto de la organización.



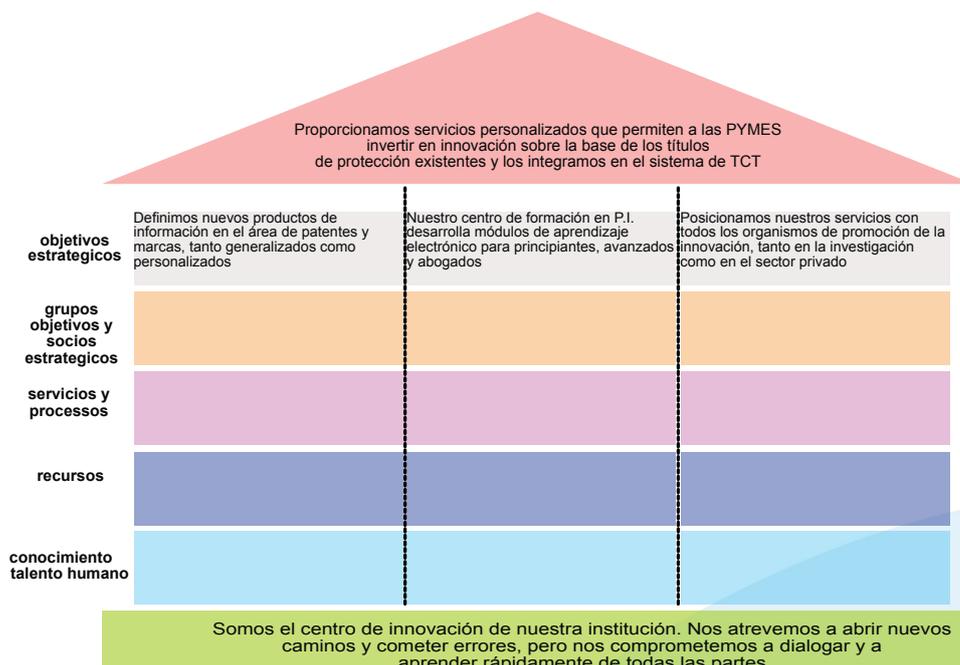
2. A partir del mandato político definido, es necesario ahora derivar los objetivos estratégicos, que son relevantes para todas las unidades de la organización o grupo de organizaciones. Los objetivos deben ser claramente distinguibles entre sí en su impacto. En el ejemplo elegido aquí, la Oficina de Propiedad Intelectual tiene un objetivo para las tareas soberanas que está facultada y obligada a realizar como única autoridad del país; un segundo objetivo para sus servicios de promoción de la innovación para las PYMES; y un tercer objetivo para su misión de ayudar al desarrollo de un sistema nacional de transferencia de tecnología. Este paso es extremadamente importante, no sólo en términos de metodología, sino también en términos de contenido. Reúne bajo un mismo techo tareas, servicios, recursos, socios de cooperación e incluso actitudes básicas diferentes y aparentemente contradictorias.
3. Como siguiente paso, todos los objetivos estratégicos están siendo cuestionados. ¿Para quién estamos aquí? ¿Existen socios de cooperación con los que trabajamos porque tienen los mismos grupos objetivo y un mandato político similar? ¿Qué ofrecemos, cuáles son nuestros productos o servicios? ¿Cumplen con las necesidades de nuestros grupos objetivo? ¿Difieren suficientemente de lo que hacen nuestros socios de cooperación? ¿Qué recursos necesitamos en términos de infraestructura, personal, tiempo y dinero para cumplir nuestro objetivo y misión? Y por último, ¿cómo deberíamos entrenar o reclutar a nuestro personal para poder proporcionar un capital humano adecuado? Cada objetivo estratégico debe tratarse por separado. Es posible que algunas de las respuestas a las preguntas planteadas sean las mismas para varios objetivos. Esto puede tenerse en cuenta en la presentación. (por ejemplo, 5.3 en el cuadro siguiente).



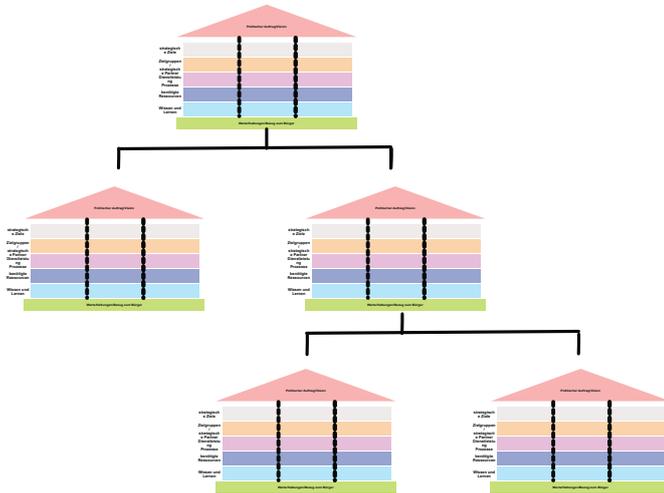
4. A continuación, se crean casas CMI para las unidades jerárquicamente subordinadas, en nuestro ejemplo para la división de patentes y la división de servicios de bases de datos. Lo ideal sería que uno de los anteriores objetivos estratégicos se asumiera ahora como un mandato (político o estratégico) en el techo de las nuevas casas. Una vez más, este orden se traduce en objetivos estratégicos para la unidad en cuestión (repita los pasos 2 y 3).



Casas CMI del segundo nivel jerárquico, Division de patentes por encima y Division de servicios por debajo



5. Si es necesario, las casas del BSC pueden ser creadas de nuevo en el nivel jerárquico inferior, para que el paisaje de las casas se adapte al esquema de la organización:



6. Last not least: Detrás de cada CMI hay indicadores y cifras. Por lo tanto, todas las declaraciones estratégicas de mis presentaciones están numeradas para estructurar las tablas de Excel detrás de la superficie. Se requiere un esfuerzo para adaptar los sistemas existentes de monitoreo de desempeño y presupuesto a una casa de BSC, pero puede valer la pena.

La metodología propuesta permite

- traducir rápidamente los impulsos políticos en estrategias de organización,
- vincular estratégicamente las diferentes instituciones,
- legitimar diferentes objetivos, grupos destinatarios, servicios o incluso valores bajo un mismo techo,
- medir y controlar los recursos utilizados y el éxito de las actividades.

Es particularmente adecuado para los sistemas que

- tienen buenas habilidades metodológicas,
- desde un punto de vista cultural, permiten una simbiosis de arriba a abajo y de abajo a arriba,
- disponen de instrumentos para la gestión de los recursos públicos.

Recomiendo especialmente trabajar con este método cuando cambien los aspectos del papel del Gobierno. Por un lado, se hace rápidamente evidente si los nuevos impulsos pueden aplicarse, por otro lado, el método permite llevar a cabo y evaluar proyectos piloto durante un período de tiempo limitado y, por último, se facilitan los ajustes estructurales cuando es necesario fusionar unidades o crear otras nuevas.

Pruébalo y comparte tus experiencias conmigo.

Andreas Kurt  
 CEO Tarana GmbH  
 www.tarana.ch\*

\* Por supuesto, en todo lo que escribo, me baso en el conocimiento existente que ya existe en alguna parte. El conocimiento debe pertenecer a todos y nada debe obstaculizar su viaje a través de los mundos y los tiempos. Por lo tanto, me abstengo de referencias y de la © bajo mis textos.