



Módulo 4 Gestión del gasto con enfoque a resultados

Uno de los objetivos principales de la administración pública municipal es generar bienes públicos en la forma de servicios o de infraestructura (obras) utilizando los recursos obtenidos de la recaudación. En este módulo nos enfocaremos en la producción de servicios a la comunidad a través del gasto corriente.






La gestión del gasto corriente, normalmente llevada a cabo por el área de egresos de los estados (entidades federativas) o de los municipios, es uno de los procesos más retadores de la hacienda pública local. A diferencia de otros procesos como la recaudación o el financiamiento, la gestión del gasto requiere de una adecuada colaboración con prácticamente todas las áreas de la administración. Esta cooperación se requiere debido a que son las áreas operativas de la administración, las encargadas de solicitar y ejercer sus necesidades de gasto, con base en su planeación.

Es por esto que el área de egresos en la administración pública debe participar en la gestión del gasto con un doble enfoque:

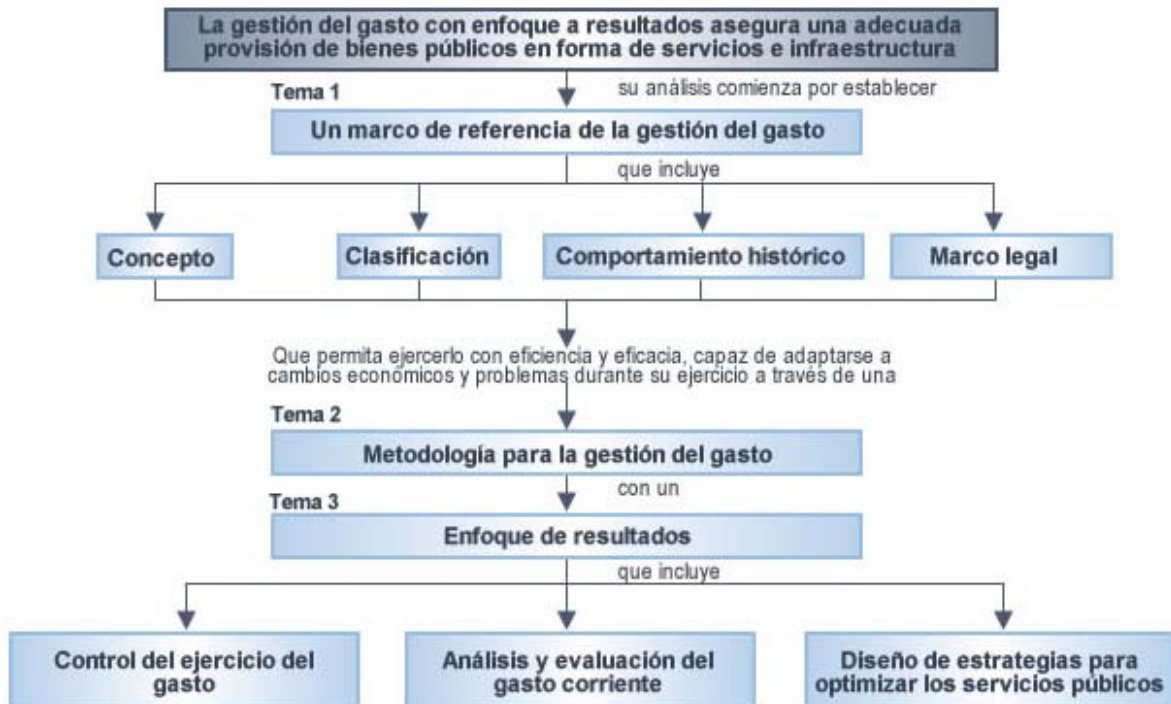
-  Como controlador presupuestal y de pagos.
-  Como un promotor de la eficiencia y efectividad en el ejercicio del gasto.

El objetivo de este módulo es que usted aprenda a diseñar un sistema de gestión del gasto con enfoque a resultados utilizando las mejores prácticas.

Al final del módulo el alumno será capaz de:

-  Replantear el concepto de gasto en sus dos dimensiones: control del ejercicio y mejora de procesos de generación de servicios.
-  Identificar las clasificaciones del gasto y su comportamiento.
-  Conocer el marco legal que rige los egresos.
-  Diseñar un sistema de gestión del gasto con enfoque a resultados utilizando mejores prácticas.
-  Evaluar el comportamiento de los gastos en un municipio y comparar contra otros municipios.

Mapa Conceptual



Temario

Tema

Tema 1. Marco de referencia de la gestión del gasto

- 1.1 Concepto del gasto público
- 1.2 Clasificación del gasto
- 1.3 Comportamiento histórico del gasto público
- 1.4 Marco legal del gasto público

Tema 2. Metodología para la gestión del gasto

- 2.1 Metodología para la gestión del gasto

Tema 3. Gestión del gasto con enfoque a resultados

- 3.1 Control del ejercicio del gasto
- 3.2 Análisis y evaluación del gasto corriente
- 3.3 Diseño de estrategias para la optimización de servicios públicos

Tema 1. Marco de referencia de la gestión del gasto

1.1 Concepto del gasto público

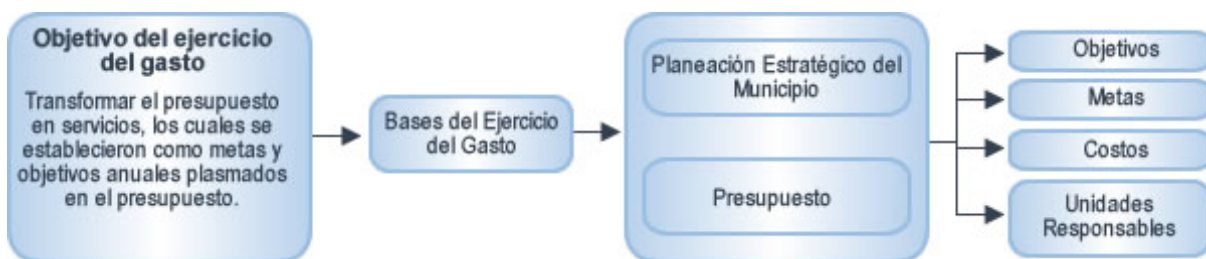
Si partimos del supuesto de que mediante el ejercicio del gasto la administración pública genera servicios a la comunidad, entonces la gestión del gasto debe encargarse, por un lado, de la calidad de los servicios, y por otro lado, del control del ejercicio del gasto. Veamos en detalle la forma en que se debe gestionar el gasto corriente en la administración pública.

La misión de la administración pública es crear valor para la comunidad a través de los servicios ofrecidos. Para producir estos servicios, utiliza dinero pagado por los ciudadanos en forma de impuestos.

Los ciudadanos tienen un mecanismo parecido al de los consumidores para determinar si están de acuerdo con los servicios recibidos. Este mecanismo es el **proceso eleccionario**. En este sentido, la administración pública no sólo debe preocuparse por generar calidad en los servicios que brinda a los ciudadanos, sino que también debe preocuparse por hacerlo en una forma eficiente.

Proceso eleccionario

En este proceso, los ciudadanos votan por el partido y el candidato de su preferencia basado en una serie de consideraciones entre las que se encuentran la calidad de los servicios recibidos en el pasado.



1.2 Clasificación del gasto

El glosario de términos más usuales en la Administración Pública Federal (Subsecretaría de Egresos, 2001) y el CEFP (CEFP/058/2007) confirman que existen 4 formas básicas de clasificar y presentar el gasto público federal, las cuales también aplican en los ámbitos de gobierno local. La tabla que se muestra a continuación (CEFP/058/2007) contiene la descripción general de las tres principales clasificaciones. Dentro de cada clasificación se ubican varios conceptos.

Económica

Administrativa

Funcional

Estas clasificaciones responden a distintos criterios y necesidades de agrupar el gasto público. Lo normal es encontrar el presupuesto de egresos segmentado por programa, detallando la clasificación **económica** del gasto, que usan principalmente los gobiernos subnacionales o municipales. De hecho, los compendios de finanzas públicas municipales de INEGI presentan el gasto público de estados y municipios por esta clasificación económica. El gobierno federal utiliza más la clasificación **administrativa y funcional**.

Económica

Erogaciones realizadas para la adquisición de bienes y servicios para cumplir con las funciones y actividades del estado.

Administrativa

Erogaciones realizadas por ejecutores del gasto y unidades responsables de la ejecución del gasto.

Funcional

Gastos públicos realizados para atender las funciones públicas.

Veamos si reconoce estos conceptos y los ubica en su clasificación correcta.



Clasificación de los gastos

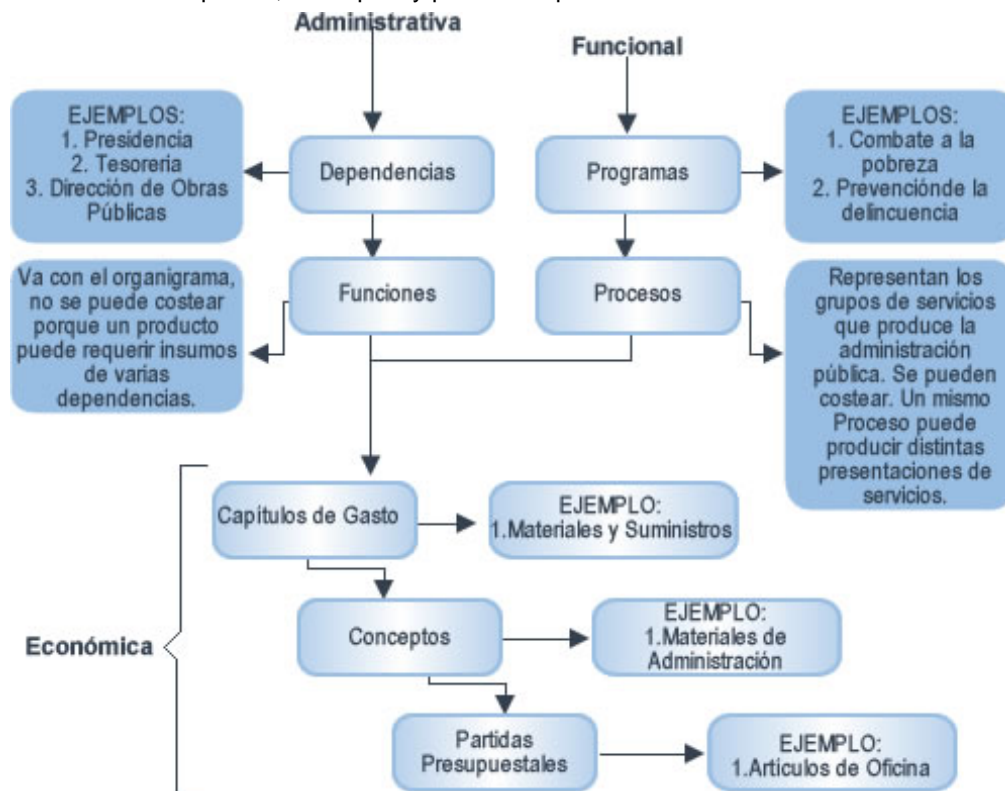


Ejemplo de esta clasificación del gasto en estados y municipios

Ejemplo de esta clasificación del gasto en estados y municipios

A continuación puede ver un ejemplo de cómo una administración municipal puede utilizar 2 ó 3 de las clasificaciones del gasto para armar su presupuesto. Es común que el municipio agrupe su presupuesto por área y dentro de cada área presente el detalle por clasificación económica. De esta forma quien lea el presupuesto podrá identificar cuánto gastó cada dependencia y en qué.

La otra opción sería elaborar un presupuesto por programa y mostrar el detalle dentro de cada programa agrupado por clasificación económica del gasto. En el ejemplo también puede ver que la clasificación económica permite varios niveles de detalle, como son los capítulos, conceptos y partidas específicas.



Lo invitamos a realizar los ejercicios correspondientes en la página del diplomado.

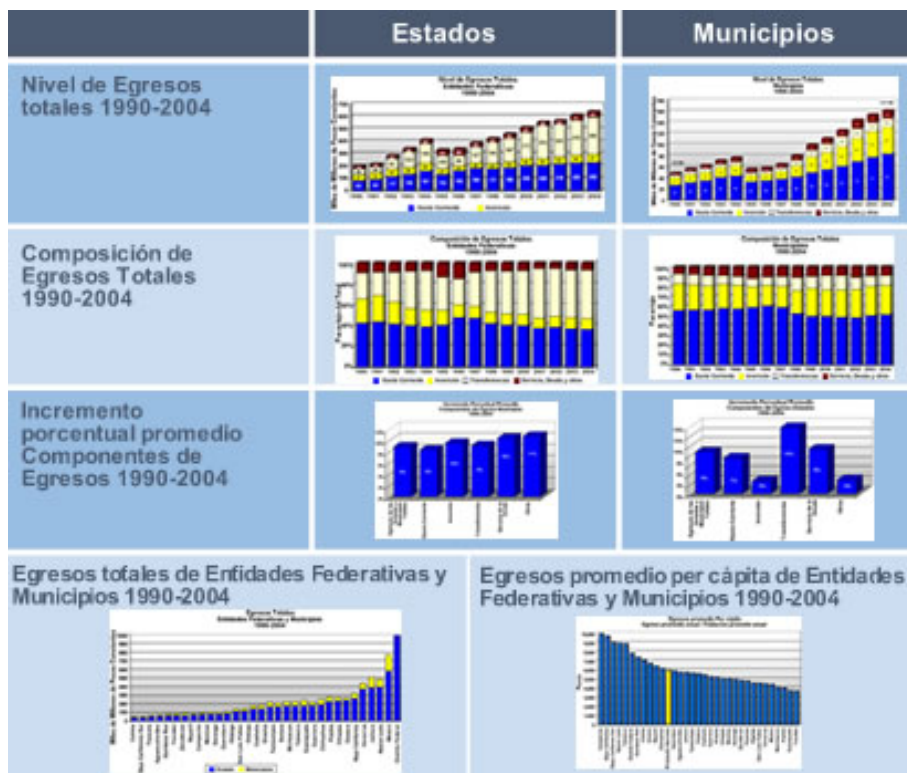
1.3 Comportamiento histórico del gasto público

Un elemento importante del marco de referencia del gasto es el análisis del comportamiento del gasto.

Aprovechando que acabamos de identificar las principales clasificaciones del gasto, queremos mostrarle cómo ha evolucionado el gasto público en estados (entidades federativas) y municipios analizando información del periodo de 1990 a 2004, tomada de los Cuadernos de Finanzas Públicas Estatales y Municipales del INEGI y agregada para todos los estados (INEGI, 05). Toda la información está en pesos constantes de 2005.

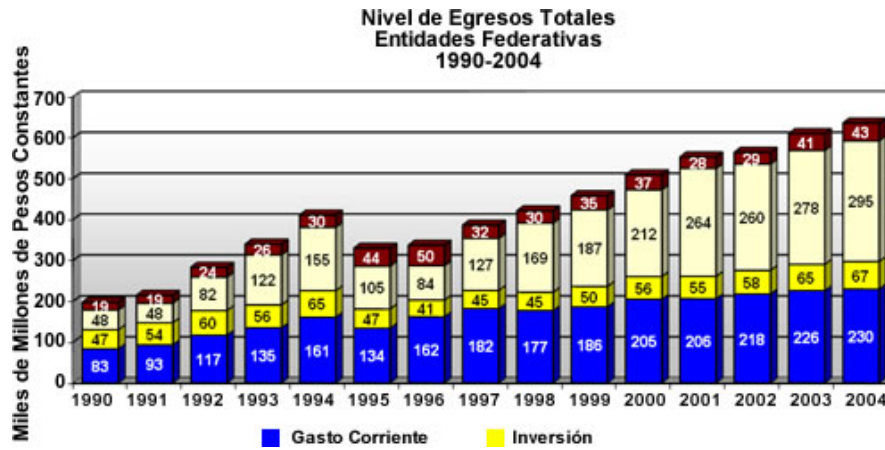
Es muy importante que conozca cómo se ha comportado el gasto en los gobiernos estatales y municipales en México, para que pueda realizar comparaciones y determinar rápidamente posibles áreas de alerta u oportunidad.

En ausencia de un sistema de análisis del gasto más sofisticado, este tipo de comparaciones puede ser su principal herramienta de diagnóstico.



Nivel de Egresos totales 1990-2004

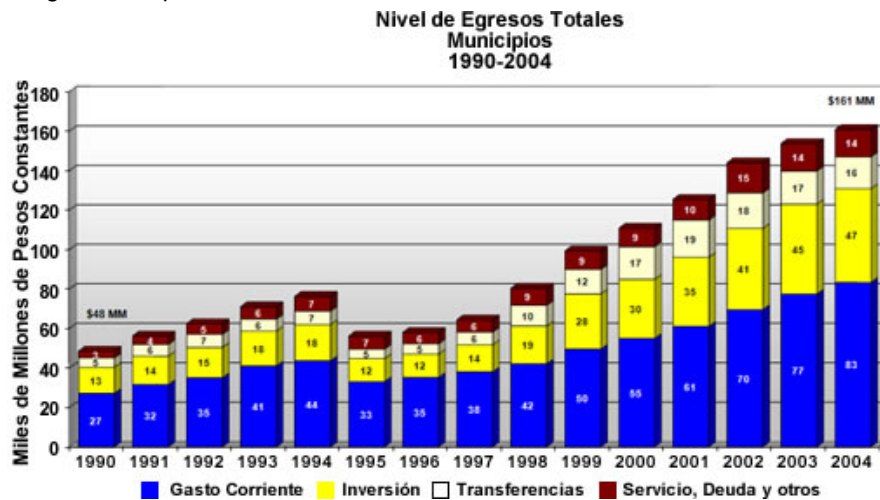
En esta gráfica se puede observar el incremento del 200%



Fuente: elaboración propia con datos de los Cuadernos de Finanzas Públicas Estatales y Municipales del INEGI (1990 a 2004).

Nivel de Egresos totales 1990-2004

En esta gráfica se puede observar el incremento del 400%

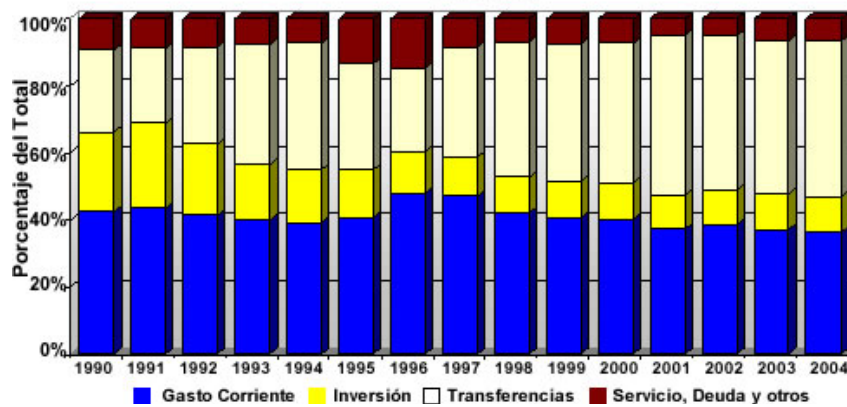


Fuente: elaboración propia con datos de los Cuadernos de Finanzas Públicas Estatales y Municipales del INEGI (1990 a 2004).

Composición de Egresos Totales Entidades Federativas 1990-2004

En esta gráfica podemos apreciar el porcentaje que cada concepto de egreso representa del total en el caso de los estados.

Composición de Egresos Totales Entidades Federativas 1990-2004

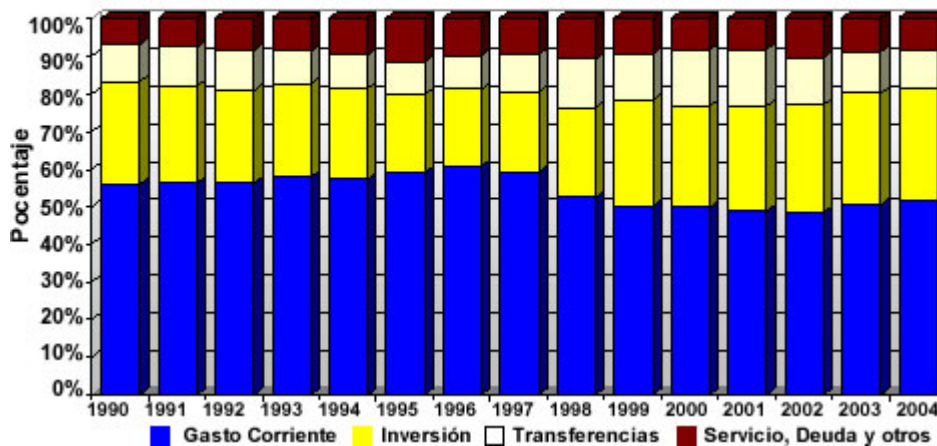


Fuente: elaboración propia con datos de los Cuadernos de Finanzas Públicas Estatales y Municipales del INEGI (1990 a 2004).

Composición de Egresos Totales Municipios 1990-2004

En esta gráfica podemos apreciar el porcentaje que cada concepto de egreso representa del total en el caso de los municipios.

Composición de Egresos Totales Municipales 1990-2004

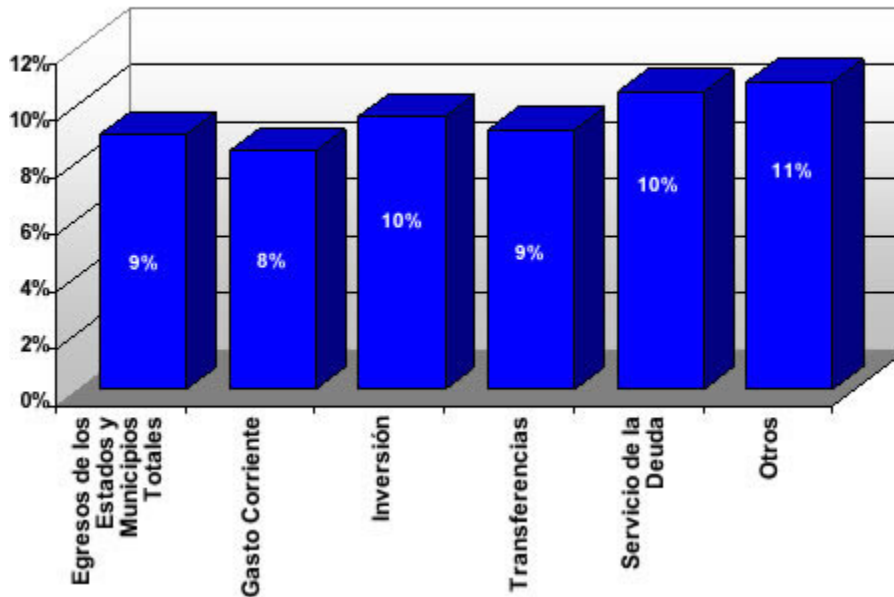


Fuente: elaboración propia con datos de los Cuadernos de Finanzas Públicas Estatales y Municipales del INEGI (1990 a 2004).

Incremento porcentual promedio Municipios 1990-2004

Esta gráfica nos muestra el incremento porcentual promedio acumulado del año 1990 al 2004 de cada uno de los componentes de los Municipios.

Incremento Porcentual Promedio Componentes del Egreso Municipios 1990-2004

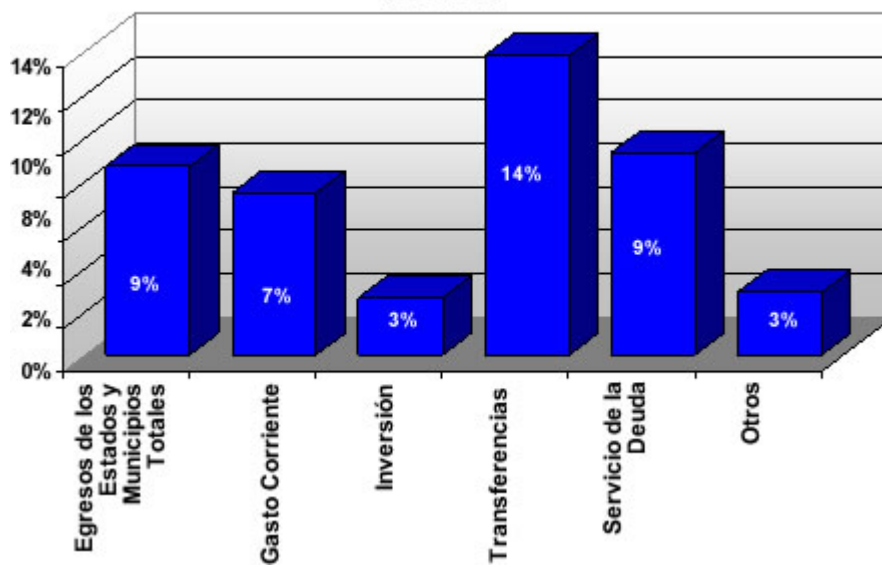


Fuente: elaboración propia con datos de los Cuadernos de Finanzas Públicas Estatales y Municipales del INEGI (1990 a 2004).

Incremento porcentual promedio Entidades Federativas 1990-2004

Esta gráfica nos muestra el incremento porcentual promedio acumulado del año 1990 al 2004 de cada uno de los componentes de los Municipios.

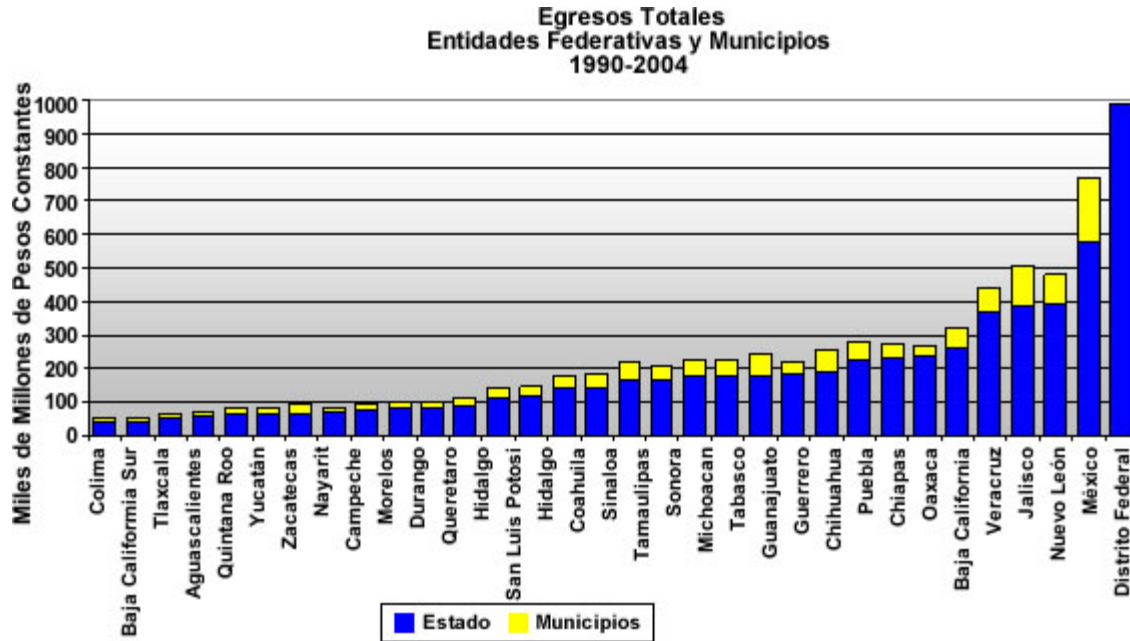
Incremento Porcentual Promedio Componentes del Egreso Estados 1990-2004



Fuente: elaboración propia con datos de los Cuadernos de Finanzas Públicas Estatales y Municipales del INEGI (1990 a 2004).

Egresos Totales Entidades Federativas y Municipios 1990-2004

La gráfica muestra el total de los egresos manejados en el periodo de 1990 a 2004, identificando la parte correspondiente a los Estados y a la de los Municipios.

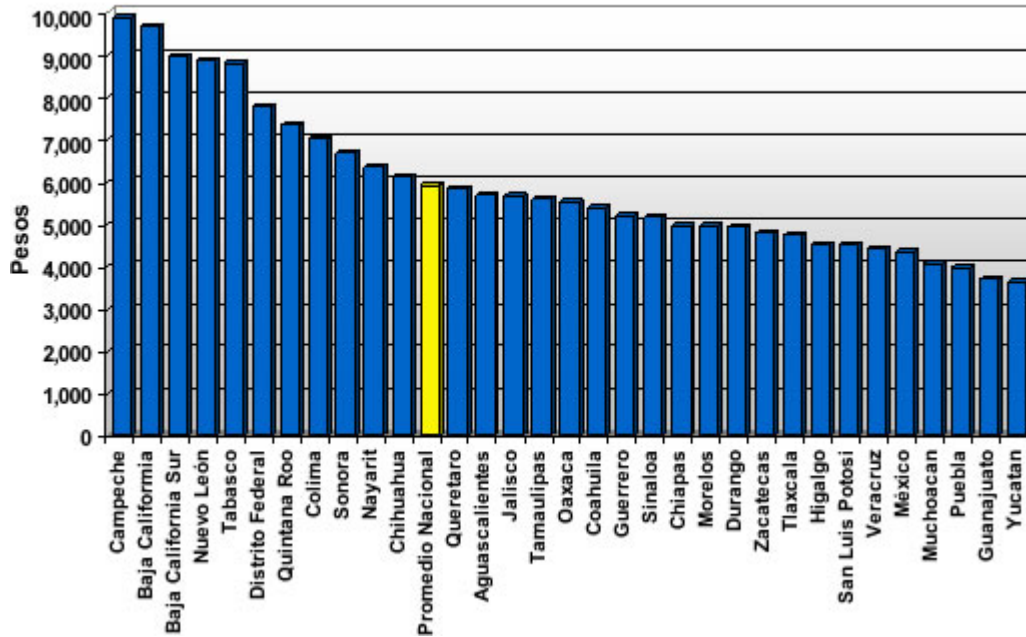


Fuente: elaboración propia con datos de los Cuadernos de Finanzas Públicas Estatales y Municipales del INEGI (1990 a 2004).

Egresos promedio per cápita 1990-2004

La gráfica 6 brinda una idea de la posición de las entidades en cuanto a egresos *per cápita* de cada uno de los estados de la república y el egreso *per cápita* promedio utilizando datos de 1990 al 2004.

Egresos promedio Per cápita
Egreso promedio anual / Población prometio anual



Fuente: elaboración propia con datos de los Cuadernos de Finanzas Públicas Estatales y Municipales del INEGI (1990 a 2004).

1.4 Marco legal del gasto público

En un régimen federal, como es el caso de México, hay una diversidad de ordenamientos legales que rigen el ejercicio y control del gasto público, dado que tenemos leyes y reglamentos federales, estatales y municipales. Sin embargo podemos identificar los siguientes ordenamientos como un estándar que se repite (con variaciones en el nombre) en la mayoría de los estados y municipios.



Presupuesto de Egresos

Este documento presenta de forma detallada la distribución del gasto público, bajo diferentes tipos de clasificación del presupuesto de egresos, los cuales incluyen:

- ✚ La asignación de gasto por concepto (servicios personales, servicios generales, materiales y suministros).
- ✚ La asignación del gasto por dependencia de la administración pública (ejemplo: Secretaría de Desarrollo Social, Secretaría de Servicios Públicos) o;
- ✚ La asignación de gasto por funciones o programas (seguridad pública, tránsito y vialidad, etc.).

Estos documentos los puede encontrar en: <http://www.ordenjuridico.gob.mx>. Consulte el apartado de orden jurídico de su Estado. Recuerde que se pueden encontrar variaciones en los nombres de los ordenamientos.

Ley de Presupuesto, Contabilidad y Gasto

Esta ley define:

- ✚ El proceso de elaboración del Presupuesto. En materia de ejecución del gasto

presenta definiciones conceptuales de: gasto público, gasto corriente, inversión, transferencias, etc.

- ✚ Además, especifica las políticas para el ejercicio del gasto como: asignación de techos financieros, calendarización de recursos, criterios generales para la entrega de fondos y los procedimientos de control del gasto, incluyendo la clasificación del gasto por criterios económicos, ramos o funciones.

Estos documentos los puede encontrar en: <http://www.ordenjuridico.gob.mx>. Consulte el apartado de orden jurídico de su Estado. Recuerde que se pueden encontrar variaciones en los nombres de los ordenamientos.

Reglamento Interior de la Secretaría de Finanzas o Tesorería

Describe las funciones de cada uno de los puestos de la Secretaría de Finanzas; en este caso nos interesa especialmente la descripción de labores del área de egresos.

A continuación, a manera de ejemplo, se mencionan algunas de las funciones incluidas en el Reglamento Interior de la Secretaría de Finanzas de Nuevo León, las cuales señalan al encargado de Egresos como responsable de diseñar e implementar políticas y sistemas para controlar el gasto y orientarlo hacia las prioridades de la administración.

Ejemplo Secretaría de Finanzas de Nuevo León

- ✚ I. Coordinar y auxiliar al Secretario en las actividades relativas a la planeación financiera del Estado
- ✚ V. Elaborar los lineamientos, sistemas, y procedimientos de registro contable y control presupuestal del gasto público, que se deban llevar por la Administración Pública Central y de las Entidades Paraestatales del Estado;
- VIII. Proponer al Secretario la política de gasto público del Gobierno del Estado, según las necesidades y prioridades de la Administración;
- XVIII. Aprobar el Programa Estatal de Inversión, de conformidad a los proyectos aprobados; así como autorizar las órdenes de pago correspondientes.

Estos documentos los puede encontrar en: <http://www.ordenjuridico.gob.mx>. Consulte el apartado de orden jurídico de su Estado. Recuerde que se pueden encontrar variaciones en los nombres de los ordenamientos.

Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios

Describe los procesos inherentes en la planeación, programación, presupuestación, contratación, gasto y control de las adquisiciones y arrendamientos de bienes y la prestación de servicios que realicen los organismos de la administración pública local.





Estos documentos los puede encontrar en: <http://www.ordenjuridico.gob.mx>. Consulte el apartado de orden jurídico de su Estado. Recuerde que se pueden encontrar variaciones en los nombres de los ordenamientos.

Tema 2. Metodología para la gestión del gasto

2.1 Metodología para la gestión del gasto

La ejecución o gestión del gasto es el mecanismo mediante el cual los recursos públicos son usados para generar los servicios públicos. La ejecución del gasto debe tomar en consideración los siguientes aspectos:

Haga clic en las ligas para ver más información.

-  Que se ejerza de conformidad con el marco legal,
-  Que se administre de manera [eficiente](#) y [efectiva](#).
-  Que se adapte a cambios económicos inesperados.
-  Que resuelva los problemas que surjan durante ejercicio del gasto.

Fuente: (Allen & Tommasi, 2001)

La metodología que de forma gráfica se presenta a continuación, considera al encargado del gasto no sólo como el que "paga", sino como un responsable de la eficiencia y efectividad en el ejercicio del gasto en toda la administración pública. Para esto es necesario que el área encargada del gasto lo autorice, lo controle y lo evalúe. Lo invitamos a que encuentre las áreas de oportunidad en su área y proponga estrategias para mejorarlas.

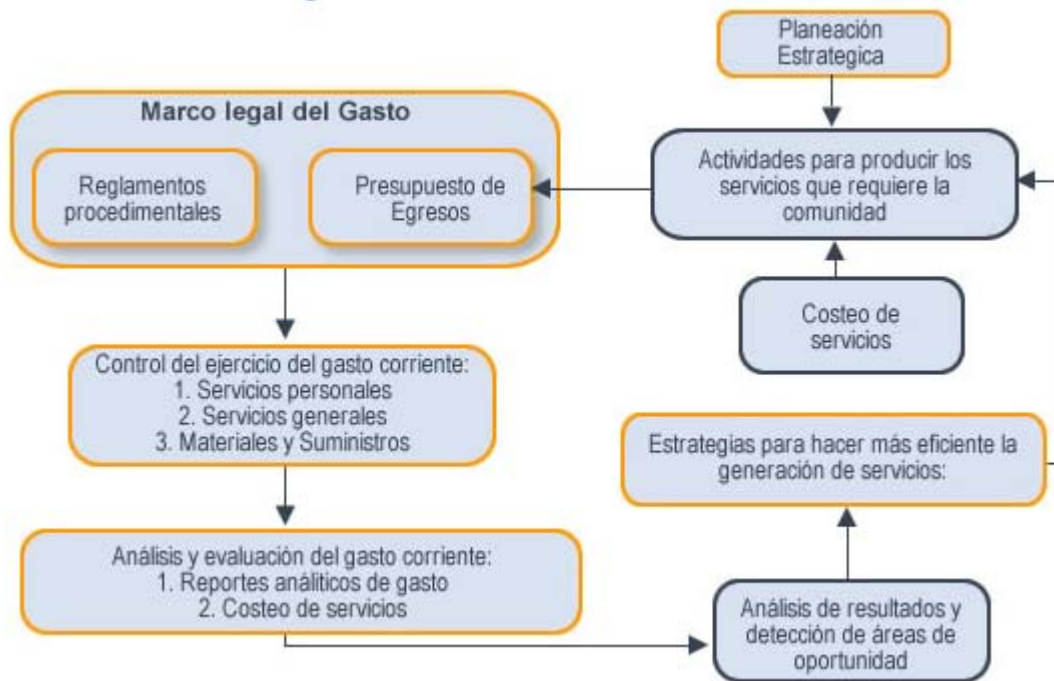
Eficiente

Mide la capacidad de producir el máximo de resultados como el mínimo de recursos. La eficiencia consiste en apegarse a presupuesto y costos (Sander, 1990).

Efectiva

Mide la capacidad de satisfacer las demandas planteadas por la comunidad. Efectividad es que los servicios producidos realmente satisfagan las necesidades de los ciudadanos y representantes (Sander, 1990).

En forma gráfica, la metodología para la gestión del gasto sería así:



Planeación estratégica

Esto significa que cada director o secretario determina, de acuerdo con su planeación estratégica, los servicios que debe proporcionar a los ciudadanos y los recursos que requiere para producir estos servicios. La Tesorería (Estatad o Municipal) es el área encargada de incluir las solicitudes de recursos en el presupuesto y de someter a la autorización del Cabildo o del Congreso la Ley de Egresos.

Marco legal

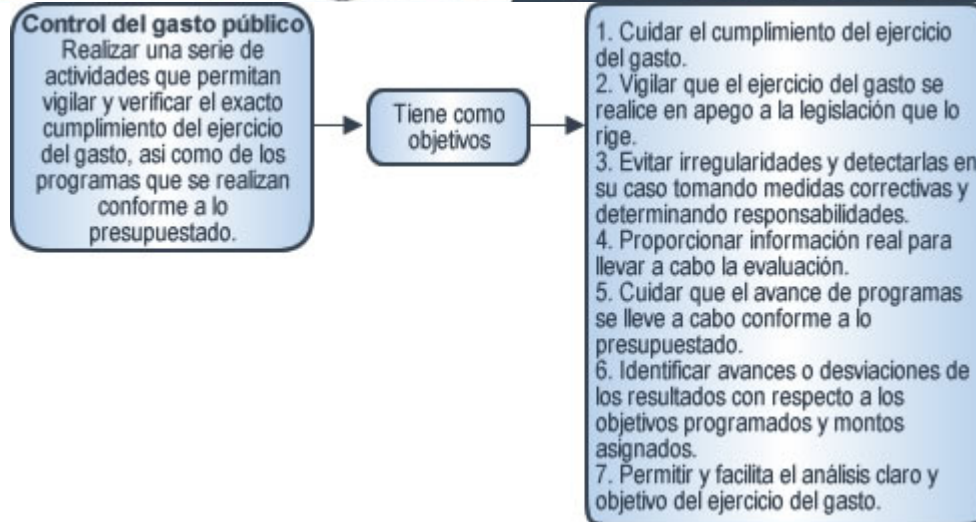
La Ley de Egresos es el componente principal del marco legal que norma a la actividad presupuestal. Adicionalmente existen reglamentos específicos que indican cómo ejercer el gasto, cómo registrarlo, cómo rendir cuentas, etc.

Más adelante explicaremos estas legislaciones.

Control del ejercicio del gasto

Una vez que sabemos cuánto vamos a gastar y cuánto nos cuesta cada unidad de servicio producido, el siguiente paso es generar dichos servicios y ponerlos a disposición de la comunidad (seguridad, pavimentación o recolección de basura). Para producir estos servicios la hacienda pública debe gastar en sueldos y en diferentes insumos tales como: uniformes para los policías o gasolina para los camiones de basura.

Por su parte, el área de egresos es responsable de controlar el gasto de la administración pública. Normalmente este control se lleva a cabo a través de autorizaciones presupuestales específicas, y a través de la comprobación de la recepción del bien o servicio y el comprobante (factura) que ampare la transacción realizada.



Análisis y evaluación de cómo se ejerció el gasto

Una vez que el gasto fue ejercido, se debe elaborar reportes de análisis de gasto mensuales y anuales que le permitan detectar variaciones con respecto a lo presupuestado y áreas de oportunidad.

Diseño de estrategias para optimizar los servicios públicos

Si se identifican áreas de oportunidad, se debe diseñar un plan de acción para controlar el gasto donde se apliquen estrategias de ahorro que le permitan alcanzar el objetivo de eficiencia y efectividad en la generación de servicios públicos que consumen el gasto corriente.

En los siguientes temas entraremos al detalle de algunos puntos.

Tema 3. Gestión del gasto con enfoque en resultados

Una vez que ha creado un marco de referencia donde puede situar el gasto, entonces nos enfocaremos en una metodología que habla sobre la gestión del gasto enfocado a resultados.



3.1 Control del ejercicio del gasto

El primer paso que vamos a estudiar en esta sección del módulo es el control del ejercicio del gasto.

De acuerdo con sus características el gasto corriente se divide en 4 capítulos de gasto:



Hacer esta división es importante debido a que los controles que se requieren para cada grupo son distintos, aunque todos parten del control presupuestal.

Dentro de cada tipo de control aprenderá los mecanismos de control mínimos recomendados para cada categoría.

Control del ejercicio del gasto/ servicios personales

Como vio en las gráficas del comportamiento histórico del gasto público, respecto a la composición de egresos totales, el gasto corriente representa alrededor del 40% de los egresos estatales y alrededor del 50% de los egresos municipales.

En la [tabla 1](#) y [tabla 2](#) puede ver que el gasto por servicios personales representó un 31% del egreso total promedio de **estados y municipios** del 2001 a 2004.

El alto porcentaje de los egresos totales que representa la nómina se explica porque la administración pública principalmente produce servicios tales como: la seguridad pública o la limpieza en los municipios, o la educación y salud en los estados. Como puede imaginar, brindar dichos servicios implica una gran cantidad de personas y, como consecuencia de ello, de costo de mano de obra.

Control del ejercicio del gasto/ controles de bienes y servicios

Los gastos de materiales y suministros, servicios generales y bienes muebles, se pueden agrupar debido a que los procedimientos de control para ellos son muy similares.

Materiales y suministros	Servicios generales	Bienes muebles
Materiales de oficina	Servicios básicos (agua, luz, gas natural, etc.)	Mobiliario y equipo
Alimentos	Rentas	Maquinaria
Materias primas	Consultoría	Refacciones y herramientas
Productos químicos	Bancos	Equipo de transporte
Combustibles y lubricantes	Mantenimiento	Armamento
Vestuario	Comunicación	Flora
Municiones	Transporte	Fauna
	Otros	

3.2 Análisis y evaluación del gasto corriente

En la sección anterior aprendió una metodología básica para controlar los cuatro capítulos de gasto corriente: servicios personales, adquisición de materiales y suministros, contratación de servicios generales, y adquisición de bienes muebles. Puede aplicar esta metodología no sólo al iniciar la administración gubernamental, sino en cualquier periodo.

Las herramientas básicas para el análisis y evaluación de gasto corriente son:



Reporte analítico de gasto corriente

El control del gasto corriente está estrechamente ligado a los temas de "sistemas contables y sistemas de evaluación del desempeño". Pero en este módulo vamos a enfocarnos en la elaboración de un reporte de gastos que compare el gasto real contra el presupuesto.

Para poder elaborar un reporte analítico de variaciones presupuestales del gasto corriente es necesario:



Hay que empezar por el registro de cada una de las transacciones de egreso en un sistema (manual, hoja de cálculo, o sistema contable). El sistema debe permitirte registrar el concepto del gasto, la fecha y el monto.

Concepto	Fecha	Monto

Para que el reporte analítico de variaciones en gasto corriente sea relevante es necesario que lo elabore al menos una vez al mes y que esté actualizado a tiempo real. Para lograrlo es necesario que el presupuesto se calendarice de manera mensual para que se puedan generar reportes con dicha periodicidad.



Reporte analítico mensual

Se debe verificar en tiempo real, en cualquier momento, la disponibilidad de presupuesto previo a una erogación. Este control se realiza con el apoyo de un sistema de cómputo.

Para la elaboración del reporte mensual, es necesario clasificar tanto el presupuesto de egresos mensual como el gasto realmente ejercido por:

1. Dependencia 2. Capítulo de gasto 3. Concepto 4. Partida

Elaborar este reporte mensual, le permitirá detectar disponibilidades presupuestales antes de comprometer alguna erogación.

Dependencia	Capítulo de gasto	Concepto	Partida	Fecha	Monto



El tener disponible reportes de variaciones de las partidas presupuestales facilita la gestión del presupuesto de egresos y permite identificar la responsabilidad entre las diferentes dependencias de la administración pública. Si la Dirección de Promoción Humana gasta por encima del monto presupuestado, sabemos a quién acudir para pedir cuentas y para diseñar estrategias de solución.

Hemos llegado a una parte práctica. En la siguiente actividad, analizará un caso práctico utilizando los datos del Municipio La Esperanza, y después realizará un ejercicio que le permitirá costear un servicio público y elaborar un Reporte Analítico de Variaciones Presupuestales. Esto, a su vez, le permitirá evaluar el Ejercicio del Gasto Corriente contra el Presupuesto de Egresos.

Lo invitamos a realizar la siguiente actividad.



ACTIVIDAD

Actividad 5. Caso de análisis de gasto

Lo invitamos a revisar las instrucciones de la actividad en la página del diplomado.

3.3 Diseño de estrategias de optimización de servicios públicos

En la sección anterior seleccionó e identificó ciertos servicios públicos relevantes, analizó su costo y propuso estrategias para disminuirlo. En esta sección va a conocer ejemplos de estrategias comunes para la optimización de procesos. Dichas estrategias, pueden aplicarse con excelentes resultados en organizaciones gubernamentales.



Outsourcing / Privatización / Tercerización

Es la contratación de terceros (empresas de la iniciativa privada) para realizar servicios que no estén señalados en los ordenamientos legales como responsabilidad exclusiva de la administración pública. El grado de tercerización puede variar.

- ✚ En algunos casos, la participación del tercero puede incluir solamente la operación del servicio, mientras que la administración es realizada por la administración pública.
- ✚ En otros casos, el servicio completo (gente, proceso y sistemas) puede pasar a ser totalmente responsabilidad de la empresa contratada.

Algunos puntos importantes

- ✚ La decisión de tercerizar debe partir de un análisis y costeo de servicios. Una vez que ha identificado el servicio a tercerizar es necesario elaborar un análisis preliminar, en el cual detalla las características del servicio. Este estudio preliminar debe ser enviado a los proveedores potenciales para su revisión.
- ✚ Un elemento esencial de una negociación de tercerización es el precio. Por lo general, estos proyectos se realizan con el objetivo de lograr un ahorro en gasto al contratar a un especialista en el servicio en cuestión, además de que logran eficiencias mayores que las que podría alcanzar la administración municipal.
- ✚ El otro elemento esencial de una negociación de tercerización es el acuerdo de nivel de servicio en el que se deben plasmar las condiciones de prestación del servicio a entera satisfacción de ambas partes. El no definir claramente el acuerdo de nivel de servicio es el principal motivo de que los proyectos de tercerización fracasen.



Algunos procesos que tradicionalmente han sido tercerizados por muchas administraciones locales son la recolección y confinamiento de basura y los parquímetros.

Concesión de uso de bienes públicos para la iniciativa privada

Una estrategia parecida a la tercerización es la concesión. La diferencia es que en una concesión, el servicio se sigue realizando por la administración pública, pero se permite a una empresa privada el uso de cierto bien público para fines tales como publicidad (como en el caso de análisis del Municipio La Esperanza).

El permiso se otorga a cambio de una contraprestación económica que por lo general se etiqueta para cubrir los costos de operación del servicio del cual forma parte el bien concesionado.

Reingeniería de servicios

Consiste en:

- ✚ Analizar y documentar los servicios actuales de la administración;
- ✚ Detectar áreas de oportunidad; y
- ✚ Rediseñarlos buscando lograr mejoras en eficiencia y eficacia.

El último paso, y el más difícil es lograr la implementación de los nuevos servicios, dicho de otra forma, lograr que el personal adquiera una nueva forma de trabajar. Como el resto de las estrategias descritas en esta sección, la reingeniería busca una reducción en gasto y ésta suele provenir en gran medida de una reducción de personal, por lo que no suele ser una estrategia popular, a pesar de los resultados.

La reingeniería de servicios puede ser tan compleja como rediseñar la operación completa del servicio de seguridad pública, o tan sencilla como analizar un servicio específico y proponer mejoras técnicas tales como:

- ✚ Cambiar el tipo de lámparas en las luminarias para obtener un ahorro de energía.
- ✚ Instalar un sistema de GPS en camiones recolectores de basura para rastrearlos y controlar su ruta, velocidad y eficiencia.

Planeación estratégica

En principio, la planeación estratégica parece muy sencilla. Consiste en definir la misión, visión, objetivos e indicadores, y las estrategias para alcanzarlos que utilizará la organización en general; para después replicar el ejercicio en cada una de sus dependencias o procesos, siempre alineados a los objetivos generales. El tener esta claridad en cuanto a los objetivos que se persiguen es un gran paso hacia una verdadera rendición de cuentas.

Sin embargo, lejos de ser una herramienta abstracta para la rendición de cuentas, la planeación estratégica debe plasmar entre sus objetivos los ahorros en gasto; suele existir renuencia por parte de los mandos intermedios en definir objetivos e indicadores claros por el temor a no cumplirlos y el costo político que esto puede representar.

Sistema de evaluación del desempeño (Tableros de control)

Esta estrategia representa la extensión operativa de un ejercicio de planeación estratégica. Una vez que se sabe qué se quiere lograr, cómo se va a medir y qué se va a hacer para lograrlo, lo lógico es tener un

sistema que periódicamente (semanal o mensualmente) indique a los responsables el desempeño de las áreas operativas encargadas del logro de los objetivos de la organización. Existe una máxima en administración, que establece que, por el sólo hecho de medir y publicar los resultados, cualquier indicador tiende a mejorar, aún antes de implementar estrategias de mejora. Sin un buen sistema de evaluación del desempeño la planeación estratégica se convierte en un ejercicio inútil.

El término “Tablero de control” se utiliza para nombrar una metodología de evaluación del desempeño que consiste en seleccionar un grupo de indicadores financieros y operativos que tengan mayor influencia en el rumbo de la organización (Indicadores Críticos de Desempeño). Estos indicadores deben ir muy enfocados en el servicio al cliente. La clave para el uso del “Tablero de control” es la publicación periódica frecuente de los indicadores, unidos a juntas de responsables para analizar la causa de cualquier desviación de un Indicador Crítico de Desempeño y proponer una solución inmediata antes de que la desviación se convierta en un problema.