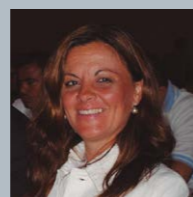




## Opinión GESTIÓN MUNICIPAL. SI BUSCAMOS EL MOMENTO IDEAL, NUNCA LO VAMOS A ENCONTRAR



Patricia Alessandroni  
Directora de IC Latinoamérica y consultora en modernización del estado  
palessandroni@ic-argentina.com.ar

Los niveles de complejidad de la gestión municipal siguen creciendo, demandas ciudadanas continuas sobre múltiples y diversos temas; agendas de gobierno que hacen un esfuerzo importante para tratar de cubrir esta demanda y además ceñirse a lo planificado; convicciones propias sobre lo prioritario y lo que no debe dejarse de hacer; compromisos asumidos; recursos escasos y que se tironean entre hacer lo planificado o ir acomodándose a la demanda; problemas que surgen y no estaban previstos. ¿Hay una manera posible de organizar todo esto sin dejar de hacer lo que hay que hacer todos los días? ¿Se puede pensar en una organización municipal más eficaz?

Para pensar en una organización municipal más eficaz considero que hay que contar con un sistema integral de control de gestión por resultados que incorpore, entre otros, los siguientes componentes:

- Generar un sistema único y acordado de indicadores, tanto para los mandos altos (secretarios y subsecretarios), como para los mandos medios (directores, subdirectores, coordinadores, jefes, responsables, etc.), con economía de información y fiable.

- Expresar este sistema único de indicadores, compromiso por resultados cuantificables de, por lo menos, aquellos servicios y proyectos de mayor impacto ciudadano y de los que estén claramente vinculados a los principales objetivos de la gestión de gobierno. Acá es tan importante medir la demanda ciudadana y la eficacia de resolución municipal al respecto, como los resultados que alcanzan las diferentes áreas con sus servicios, programas y proyectos.

- Pasar de una "lógica de estadísticas" a una "lógica de la gestión por resultados", que implica contrastar los resultados alcanzados por los mandos altos y medios de la gestión con las metas o compromisos que establecieron, estrictamente vinculadas a cada servicio y a su responsable, ya que los resultados no son "de la gestión anónima" de la que nadie se hace cargo, sino de las personas concretas que integran el equipo de decisión y gobierno.

- Establecer una metodología continua, compartida y visible (puesta en escena) de los resultados que produce cada área y sus responsables, que incluya la evaluación y las nuevas metas o compromisos a alcanzar y que incorpore en esa evaluación a los ciudadanos. La producción de información que generan los resultados de la gestión no es propiedad privada de cada área o funcionario, es el resultado de la gestión, la que debe visibilizarse y analizarse para rediseñar, para definir o reorientar la toma de decisiones de la gestión de gobierno.



- Poner en marcha sistemas activos y pasivos continuos de medición de la satisfacción y expectativas ciudadanas, para evaluar tanto desde los resultados técnicos que genera la propia gestión de gobierno como desde los resultados que los ciudadanos perciben.

- Fortalecer la red de mandos altos y mandos medios mediante el aporte de capacidades y habilidades propios de cada nivel, tanto vinculado a cada puesto de trabajo como a los conocimientos generales y de sentido de pertenecer a un plan de gobierno.

- Establecer metas compartidas por temas o prioridades de gobierno y no por áreas, para generar un proceso para mejora de la coordinación en servicios y acciones concretas que rompan el aislamiento y la no coordinación o articulación entre áreas o secretarías.

Ahora, ¿en qué momento hay que hacer todo esto?, ¿cuánto tiempo hay que dedicarle?, ¿cómo hacerlo?

Para comenzar con un sistema integral de control de gestión por resultados si buscamos el momento ideal, NUNCA lo vamos a encontrar. Es sólo un problema de decidir hacerlo y hay que hacerlo ya. El tiempo para ponerlo en marcha debe ser breve, corto en el tiempo, no más de 60 días, ya que eso es lo que entusiasma, que en poco tiempo comience a haber información para tomar decisiones. Hay

un viejo dicho que dice: "pongamos el carro en movimiento que luego los melones se acomodan solos", pues de eso se trata. Luego se deben construir metodologías para mejorar y hacer crecer el sistema de control de gestión. Y ¿cómo hacerlo?, con los mandos altos y medios de la gestión, a partir de los servicios que prestan y de los proyectos en los que trabajan todos los días, que son los que usan los ciudadanos y sobre los que generamos o no satisfacción en ellos. No hay que invertir tiempo inicial en diagnosticar, los propios resultados nos llevarán a mantener lo que está bien y a mejorar lo que no está tan bien. ■

