

SESIONES ORDINARIAS

2006

ORDEN DEL DIA N° 363

COMISION DE CIENCIA Y TECNOLOGIA

Impreso el día 2 de junio de 2006

Término del artículo 113: 13 de junio de 2006

SUMARIO: **Primer** Foro Internacional Académico de Tablero de Comando y Prospectiva Estratégica en la República Argentina realizado del 4 al 5 de mayo de 2006 en la ciudad de La Plata, provincia de Buenos Aires. Declaración de interés de la Honorable Cámara. **Panzoni y otros.** (423-D.-2006.)

Cantero Gutiérrez. – Eduardo V. Cavadini. – Amelia de los Milagros López. – Antonio Lovaglio Saravia. – José R. Mongeló. – Juan P. Morini. – Blanca I. Osuna. – Graciela Z. Rosso.

Dictamen de comisión

Honorable Cámara:

La Comisión de Ciencia y Tecnología ha considerado el proyecto de resolución de la señora diputada Panzoni y otros señores diputados, por el que se declara de interés legislativo el I Foro Internacional Académico de Tablero de Comando y Prospectiva Estratégica en la República Argentina a realizarse los días 4 y 5 de mayo de 2006 en la Universidad Tecnológica Nacional, Regional La Plata; y, por las razones expuestas en el informe que se acompaña y las que dará el miembro informante, aconseja la aprobación del siguiente

Proyecto de resolución

La Cámara de Diputados de la Nación

RESUELVE:

Declarar de interés de la Honorable Cámara el I Foro Internacional Académico de Tablero de Comando y Prospectiva Estratégica en la República Argentina, realizado los días 4 y 5 de mayo de 2006 en la Universidad Tecnológica Nacional, Regional La Plata.

Sala de la comisión, 18 de mayo de 2006.

Víctor Zimmermann. – Paulina E. Fiol. – Juan C. Díaz Roig. – Margarita Ferrá de Bartol. – Isabel A. Artola. – Ana Berrautte. – Delia B. Bisutti. – Alberto

INFORME

Honorable Cámara:

La Comisión de Ciencia y Tecnología al considerar el proyecto de resolución de la señora diputada Panzoni y otros señores diputados, cree innecesario abundar en más detalles que los expuestos en los fundamentos que lo acompañan, por lo que los hace suyos y así lo expresa.

Víctor Zimmermann.

FUNDAMENTOS

Señor presidente:

Nadie puede negar lo fundamental de contar con un plan estratégico y con indicadores que midan cómo realizamos nuestra tarea diaria, qué tal nos va en el ámbito financiero, etcétera. Ahora bien, aquellas cuestiones que hacen que podamos llevar exitosamente ese plan a la acción y que poco tienen que ver con lo estrictamente financiero, ¿cómo las medimos?

¿Saben las organizaciones públicas o privadas cuáles son las variables que offician de motor o de freno de su plan estratégico?

Después de haber implementado el plan estratégico en cualquier organización sea ésta pública o privada, ¿cómo se sabrá si ha sido eficaz al hacerlo y si lo fue?, ¿cuánto lo ha sido?, pues ésta es la herramienta que nos permitirá medir qué tanto se ha logrado y con cuánta eficacia se ha hecho. Esa herramienta es el tablero de comando o *balanced*

scorecard (BSC); la que permite monitorear en tiempo real los avances del plan estratégico.

El tablero de comando es un sistema integrado de gestión estratégica, que permite ver, cómo la estrategia se traslada a la acción, gestionando la misma a través de relaciones causa/efecto, vinculando el logro de objetivos estratégicos a través de cuatro perspectivas con indicadores e inductores ejecutados a través de iniciativas estratégicas. Actúa como un sistema de medición, un sistema de administración estratégica y una herramienta de comunicación.

Al igual que los indicadores de una cabina de aviación, nos permite modificar la dirección en pleno vuelo, no bien detectamos el desvío en la ruta estratégica de nuestra organización.

Pone énfasis en la consecución de los objetivos estratégicos, incluye también, los inductores de actuación para lograr alcanzar esos objetivos, a la vez que proporciona una estructura para transformar la estrategia en acción.

Proporciona una herramienta para generar una comunicación fluida hacia toda la organización, mediante una visión compartida, indispensable si se quiere lograr ser eficaz en el largo plazo.

Permite anticipar a futuro, de modo tal de poder estimar cómo se creará valor en la organización para que todos se alineen a través del efecto deseado, esto es, el proceso de desarrollar *scorecards* alineados en toda la organización.

En la última mitad del siglo XX, y más aun al inicio del nuevo milenio, los gobiernos se ven presionados para responder tanto a las demandas de sus ciudadanos como a la creciente complejidad y al cambio de los ambientes. Actualmente, los gobiernos de América Latina tienen el enorme reto de gobernar a una ciudadanía con más educación democrática, exigentes y en búsqueda de estrategias y resultados gubernamentales que garanticen mejores políticas sociales para abatir la pobreza, una mejor transparencia de recursos y crecimiento económico sostenido, entre otras prioridades.

Lo anterior provoca que los gobiernos no sólo tengan que trabajar más con menos, sino además deben ser hábiles e innovadores a fin de responder a las crecientes expectativas y necesidades de los ciudadanos. Los anteriores retos tienen un efecto en los actuales y futuros gobernantes para generar nuevos y mejores métodos de gobierno en los que se incluya, la definición de efectivos planes de gobierno, una distribución óptima y transparencia en el uso de los recursos públicos, un adecuado seguimiento y evaluación de las estrategias de gobierno y la generación de las bases de modelos de mejora continua.

Actualmente metodologías como el tablero de comando están siendo analizadas y utilizadas por di-

versos gobiernos federales y locales, además de organismos públicos. Dichas metodologías complementadas con tecnologías de información y sistemas de tomas de decisiones, tienen un enorme potencial de apoyo para tener éxito en la compleja tarea de la administración pública.

Desde el Club Tablero de Comando y a través del I Foro Académico Internacional de Tablero de Comando y Prospectiva Estratégica de la República Argentina, se pretende mostrar, a quienes tienen la responsabilidad de llevar adelante un plan estratégico, o de gobierno si hablamos del sector público, que es posible pasar del decir al hacer.

Cabe resaltar la participación de especialistas internacionales en este foro que brindaran las distintas conferencias y talleres, lo que hace que el mismo tome una dimensión extra, destacando asimismo que son objetivos del mismo mostrar casos reales de aplicación del tablero de comando y herramientas complementarias de éste.

Cada nivel de la organización desarrollará *scorecards* basados, en los objetivos y medidas que ellos pueden influenciar desde el *scorecard* del grupo hasta quien ellos reportan. Por ejemplo, un *call center* de *balanced scorecard* puede estar basado en la unidad de negocios del *scorecard* ventas y marketing. El efecto cascada permite a cada empleado demostrar una contribución a los objetivos organizacionales globales y de esta forma sinergizan el logro de los objetivos y acciones que permitirán alcanzar dicha creación.

El tablero de comando permite medir la actividad de la organización y la implementación exitosa de la estrategia. Ya lo anticipaba lord Keivin, quien mencionó que cuando se puede medir aquello de lo que se habla es porque se sabe algo sobre esa cuestión, de lo contrario lo que se sabe acerca de la misma es escaso e insatisfactorio.

El tablero de comando es un sistema que equilibra la historia de los resultados financieros con los impulsores de resultados futuros, ayudando a las empresas a poner en marcha estrategias diferenciadoras.

Básicamente facilita la implementación de las estrategias a través de sus tres herramientas:

- Mapa estratégico.
- Matriz del tablero de comando.
- Software.

-El mapa estratégico es el que nos permite visualizar en una sola página de qué modo se operativizará la implementación del plan estratégico de una forma simple pero no simplista. (En este curso desarrollaremos más detalladamente esta herramienta.)

-La matriz de tablero de comando es un cuadro que remite a organizar el modo en que se va a gerenciar cada objetivo definido en cada perspectiva, vinculando objetivos e iniciativas estratégicas

y atendiendo a la posibilidad de crear las mejores condiciones de logro (inductores) y a la verificación del avance del logro de objetivos (indicadores).

—El software brinda información en tiempo real, útil para la toma de decisión estratégica.

En un contexto cada vez más exigente y cambiante, se requiere que directores y/o gerentes del sector privado, como organismos del Estado, apliquen nuevas formas de gestión, apliquen nuevas metodologías para lograr el compromiso de los colaboradores como ser gestión por competencias, sincronización de procesos, entre otras.

Por lo anteriormente expuesto solicitamos a los señores legisladores la aprobación del mismo.

*Patricia E. Panzoni. — Francisco J. Ferro.
— Olinda Montenegro. — Federico T. M.
Storani. — Víctor Zimmermann.*

ANTECEDENTE

Proyecto de resolución

La Cámara de Diputados de la Nación

RESUELVE:

Declarar de interés legislativo el I Foro Internacional Académico de Tablero de Comando y Prospectiva Estratégica en la República Argentina, a realizarse en la Universidad Tecnológica Nacional, Regional La Plata, de la provincia de Buenos Aires durante los días 4 y 5 de mayo del corriente año.

*Patricia E. Panzoni. — Roberto R.
Costa. — Francisco J. Ferro. — Olinda
Montenegro. — Federico T. M.
Storani. — Víctor Zimmermann.*