

# ACERCÁNDONOS A LAS LUCES AMARILLAS\*

**John M. Kamensky\*\***

Se cumplirán dos años este verano, de cuando la administración Bush develara su plan de mejora integral de la administración gubernamental; la Agenda Presidencial sobre Management, y pusiera a la Oficina de Administración y Presupuesto (OAP) a cargo de ella. La OAP definió una serie de criterios para cada uno de los cinco elementos de la Agenda y puso en práctica tarjetas de puntuación rojas, amarillas y verdes, para asignar públicamente grados a cada una de las agencias principales cada trimestre.

El primer ejercicio de puntuación (*scorecard*)<sup>1</sup>, realizado en Febrero de 2002, calificó virtualmente a todas, excepto, una de las 26 agencias gubernamentales principales con “rojo” en cada uno de los cinco criterios de evaluación. Una agencia (la *National Science Foundation*) recibió un “verde” en uno de sus cinco elementos; un total de otros 19 elementos fueron calificados de amarillo a lo largo del resto de las agencias. Como se preveía, el 30 de Junio de 2003, el número de “luces rojas” cayó de 111 a 87. Tres agencias comparten ahora un total de 4 “luces verdes” mientras otros 39 elementos fueron calificados como amarillos.

Sabiendo que el progreso en alcanzar los criterios exigidos por las Tarjetas de Puntuación de Management sería lento, la OAP también creó otro *scorecard* para evaluar el grado de avance. El *Scorecard* de Progreso tiene más “luces verdes”, pero ello aún no demuestra si las agencias están mejorando. De manera que el mes pasado,<sup>2</sup> el nuevo subdirector de Management de la OAP, Clay Johnson, definió por primera vez qué significa “amarillo”, para luego desafiar a las agencias a alcanzar al menos ese estándar para el 1º de Julio de 2004. Por ejemplo, en la prioridad relacionada con la integración entre presupuesto y desempeño, uno de los criterios de “verde” es: “planes de evaluación de desempeño para el 60% de los puestos de la agencia vinculados con la misión, metas y resultados de la agencia....” en tanto que “amarillo” para ese mismo criterio, significaría “planes de evaluación de desempeño para SES y gerentes vinculados con la misión, metas y resultados...”

Johnson trabajó con el staff de la OAP y con el Consejo Presidencial de Management -los funcionarios operativos superiores de las principales agencias, para ayudar a definir cómo debería verse un “amarillo” cuando aparece y también, qué metas se comprometerían a alcanzar para el verano de 2004. A esto lo llamó: los logros que “estaríamos orgullosos de alcanzar”, habiendo consultado con los líderes de las agencias, qué logros estarían orgullosos de alcanzar para el próximo verano. Hay distintos conjuntos de criterios para capital humano, fuentes competitivas de recursos, desempeño financiero, gobierno electrónico y presupuesto y rendimiento integrado.

En el curso de desarrollo de estos cometidos, la OAP también revisó los criterios para alcanzar un “verde”, pero no les “bajó el pulgar” como algunos observadores políticos suponían que ocurriría antes de una campaña electoral presidencial. Hasta ahora, los escépticos se equivocaron: no han habido conversiones mayoristas al verde, ni siquiera al amarillo. Pero a raíz de la continua atención que la OAP está poniendo en la Agenda, hay una buena chance de que

---

\* Artículo publicado por la American Society of Public Administration (ASPA). Publicado con autorización del autor. Traducción realizada con la colaboración de Giselle Lozano.

\*\* John M. Kamensky es miembro charter de la junta del Centro de Responsabilidad y Rendimiento de ASPA. Es socio asociado de las prácticas de gestión por resultados en IBM Servicios de Consultoría de Negocios, Arlington, VA.

<sup>1</sup> Según nuestro conocimiento, el término *scorecard* no tiene una traducción aceptada en español. Es a la vez la tarjeta y el resultado de la aplicación de una tecnología de gestión denominada *balanced scorecard* de creciente utilización en las empresas privadas, utilizada especialmente a efectos de evaluar la gestión según una serie de criterios diferentes.

<sup>2</sup> Probablemente entre Junio y Julio 2003.

muchas progresen en un grado importante para el verano próximo. La Agencia de Protección Ambiental, por ejemplo, ha pasado los últimos 18 meses reorganizando significativamente sus actividades de planeamiento, presupuesto y responsabilización, y vinculando sus dólares a sus actividades, programas y metas. Cuando APA ponga en marcha el nuevo sistema, el próximo otoño, luego de presentar el nuevo plan estratégico, alrededor del cual se diseñó el nuevo sistema de desempeño, entonces la OAP juzgará su éxito, basándose en que funcione y se ajuste debidamente a sus puntajes.

En adición al scorecard, la Administración continúa expandiendo mejoras de la gestión en otros frentes relacionados al tema general “mejor gestión por resultados”. La reforma legislativa en materia de servicio civil y gestión de bienes raíces, continúa avanzando en el Congreso. Los bonos para ejecutivos senior están siendo incrementados y vinculados más estrechamente al desempeño organizacional. Y la OAP se encuentra sistemáticamente calificando los resultados de los programas con criterios revisados para ser aplicados a su *Program Assessment Rating Tool (PART)*, que las agencias aplican actualmente en el 40% de los programas desde este verano. en preparación del proceso presupuestario FY2005 que la OAP lanzará en Septiembre. Las agencias han revisado sus planes estratégicos, cuya entrega al Congreso vence este otoño, y están utilizando el marco de sus planes estratégicos en borrador para desarrollar sus propuestas a la OAP para el ejercicio fiscal 2005. De hecho, la OAP ha solicitado a las agencias no desarrollar planes anuales de desempeño separados sino, más bien integrar sus planes este año dentro de sus presupuestos. Alrededor de la mitad de todas las agencias hizo esto para el año próximo (ejercicio fiscal 2004), en anticipación de la integración mandatoria para el ejercicio fiscal presupuestario 2005, a ser sometido al Congreso en Febrero de 2004.

Lo fascinante parecería ser la ejecución definida, focalizada e implacable de la Agenda. Luego de los ataques terroristas del 11 de Septiembre, muchos observadores opinaron que el foco sobre la Agenda menguaría. Lo mismo dijeron otros observadores luego del cambio de toda la cúpula de liderazgo político de la OAP durante los últimos seis meses. Y una vez hubo observadores que han augurado lo mismo a medida que nos acercamos a las elecciones presidenciales Pero ello no ocurrió. Si algo sucedió, es que se le dio más énfasis. Las controversias alrededor de la reforma del servicio civil y del reclutamiento competitivo no están causando un retroceso en los cambios emprendidos por la Administración. De hecho, de las 60 páginas de la reseña de la sesión presupuestaria de mediano término dada a conocer a mediados de Julio, 15 páginas contienen la actualización de la Agenda Presidencial sobre Management. A medida que el presupuesto federal se vuelve más ajustado, podría llegar a producirse un énfasis aún mayor respecto al mejoramiento del desempeño programático prometido en la Agenda, de modo de reducir errores de pago y recortar las operaciones. Y parece que en la medida en que el presupuesto se ajuste más, existe claramente un mayor énfasis en la gestión por resultados, al enfocar en aquello que funciona y no funciona, programa por programa y agencia por agencia.

### **Comentario de Oscar Oszlak**

Frente a otros trabajos que venimos presentando en nuestros Boletines, que muestran un panorama bastante escéptico respecto al desempeño del gobierno federal norteamericano y un conjunto de visiones críticas sobre los reales avances en la gestión por resultados de sus agencias, la nota de Kamensky ofrece una visión más optimista sobre los esfuerzos de mejoramiento que estaría llevando a cabo la Administración Bush. Con el debido respeto a la posición sustentada por el autor, no debería perderse de vista el hecho de que el propio título de la nota “Getting to Yellow” nos está indicando que recién se estaría saliendo de una situación de “rojo generalizado” para ir acercándose a las “luces amarillas” de una gestión medianamente aceptable. En próximos boletines continuaremos debatiendo estos procesos, en tanto marcan las posibilidades efectivas de utilizar criterios de gestión por resultados, sometidos a evaluación de desempeño y rendición de cuentas, para así contar con una suerte de *benchmark* respecto a la experiencia de nuestros países latinoamericanos en esta materia.