

PES

“RESUMEN EJECUTIVO DEL PLAN ESTRATÉGICO SECTORIAL- CONVENIO 240/2010

SECRETARÍA DE CULTURA, RECREACIÓN Y DEPORTE – UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS

PRESENTACIÓN

La reforma administrativa emprendida en el Distrito Capital implicó un cambio de fondo en los mecanismos de construcción de políticas públicas. A partir de ella, se impone una funcionalidad sectorial en la elaboración, ejecución y seguimiento de las políticas públicas impulsadas por las entidades del Distrito, la cual tiene como objetivo garantizar una mayor coordinación entre las diferentes instituciones, con el ánimo de que sus servicios se complementen con lo cual se dará cumplimiento, además, a la garantía de universalidad de los derechos básicos de los/las habitantes del Distrito Capital.

Trabajar sectorialmente impone una serie de retos para las organizaciones públicas, de una parte porque romper las inercias organizacionales y políticas de las instituciones, con el fin de que estas asuman lógicas de trabajo sectorial no es tarea sencilla, en segundo lugar porque la coordinación sectorial implica para algunas instituciones un “sacrificio” en términos de visibilidad, presupuesto e importancia política. Pero al mismo tiempo aporta una serie de ventajas: i. Capacidad de generar economías de escala en los esfuerzos presupuestales de las entidades; ii. Mayor capacidad de visibilización de las actividades emprendidas; y iii. Contexto de planeación de política que permite armonizar los planes, programas y proyectos de las entidades “sectorializadas”.

En este proceso, surge la introducción de una herramienta de gestión como el “balanced scorecard” o “cuadro de mando integral”, que permite a una organización, como el Comité Sectorial de Cultura, Recreación y Deporte, contar con un nuevo sistema de gestión que incluye cuatro pilares fundamentales que agrupan a toda la organización denominados: *Grupos de Interés, Capacidad Operativa del Sector, Gestión Financiera y Presupuestal y Aprendizaje*¹, los cuales permiten que el proceso de planeación estratégica se realice de acuerdo con las circunstancias internas de la organización y el entorno en que se mueve.

Este documento recopila las principales dimensiones de trabajo, los conceptos y debates fundamentales implícitos en el problema de coordinación sectorial, así como los resultados de la construcción participativa del plan estratégico sectorial y el diseño e implementación de la herramienta “*Balanced ScoreCard*” para la gestión y planeación del sector Cultura, Recreación y Deporte en Bogotá, el cual se logró con el concurso armónico y propositivo de los equipos de trabajo de los diferentes entes que constituyen el sector.

¹Kaplan y Norton, autores del BCS o Cuadro de Mando Integral, proponen cuatro perspectivas para el desarrollo del mismo: *Financiera, Procesos Internos, Clientes y Aprendizaje*. Estas denominaciones pueden ser adaptadas a la realidad de una organización para que la herramienta cumpla con los objetivos de cada caso particular. Esta propuesta de los autores se basan en cuatro áreas estratégicas de costos, al considerar que son comunes a todas las empresas y que integran toda la gestión. Sobre este tema puede consultarse a Henry Mintzberg o a Alfred Chandler. Ver KAPLAN S. Robert & NORTON P. David. *The Balanced Scorecard: Translating strategy into action*. Harvard Business School Pres. 1996.

1. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL DEL SECTOR CULTURA, RECREACIÓN Y DEPORTE.

Una vez abordados los principales problemas que están implícitos en la coordinación sectorial, y que fueron identificados por el equipo de consultoría como elementos polémicos que dificultaban la identificación de una visión de sector y un conjunto de estrategias para lograr esta visión, se hace una presentación del diagnóstico del sector de cultura, recreación y deportes de Bogotá D.C.

La construcción de dicho diagnóstico se resume en la elaboración de la matriz DOFA para el sector. La matriz DOFA es una herramienta de análisis para la determinación de la estrategia, que se fundamenta en cuatro puntos de análisis: Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas

La matriz DOFA se alimenta del diagnóstico elaborado sobre las dimensiones internas y externas del sector y con ella se definen posibles campos de trabajo para ser considerados en el Plan Estratégico Sectorial.

Los diagnósticos interno y externo se realizaron mediante dos procesos que se construyeron de manera simultánea y coordinada. El primero de ellos estaba orientado a la identificación de los factores externos de la gestión del sector, este diagnóstico se hizo basado en la herramienta **PESTAL**. El PESTAL es una metodología de identificación del ambiente externo en el que se desenvuelve una organización, a partir de cinco dimensiones básicas: Política, Económica, Social, Tecnológica y Ambiental. La identificación del entorno en el que se desempeñan las organizaciones en estas cinco dimensiones, permite construir un diagnóstico robusto que luego se integra a la matriz DOFA como Oportunidades y Amenazas.

Esta herramienta permite:

1. Identificar los principales factores en los que se desenvuelve la organización empresarial.
2. Analizar los procesos en los que discurre la organización.
3. Analiza puntos básicos, obteniendo un nivel importante de información.

El segundo de los procesos estaba orientado a la identificación de los factores internos, para ello se recurrió al uso de la herramienta del análisis del **pentágono organizacional**, el cual analiza cinco aspectos de toda gestión. Se fundamenta en el ciclo PHVA – Planear, Hacer, Verificar y Controlar. Estos cinco aspectos son los siguientes: el deber ser de sector y de sus entidades, la estructura organizacional, los procesos y sistemas de información, los procesos de monitoreo y evaluación, y el talento humano .

Esta metodología de diagnóstico institucional apunta a identificar el grado de criticidad de los problemas de orden gerencial que muestran efectos en sus plataformas estratégicas, en las estructuras administrativas, en el comportamiento del talento humano, en la efectividad de instrumentos y mecanismos de medición de gestión, en la claridad y agilidad de los procesos, procedimientos y sistemas de información, para detectar acciones de mejora con alto impacto que garanticen la concreción de metas y resultados propuestos, privilegiando siempre la utilidad y rentabilidad social.

Inicialmente se hace una **revisión estratégica** que comprende el análisis de los elementos propios de la dinámica estratégica para comprender aquellos elementos que guían a la organización. Seguidamente, se analiza la **estructura**, en donde se pueda visualizar si las decisiones estratégicas se reflejan en ella, haciendo un análisis de su composición y relación con la plataforma estratégica y con sus procesos. Este aspecto promueve la determinación del grado de capital organizacional (sectorial) existente.

Posteriormente el análisis continúa con los **procesos y sistemas de información**, para analizar su relación con la estructura y con mecanismos de organización del trabajo y de incorporación de tecnología, así como su documentación. Este aspecto determina el grado de capital tecnológico existente.

Por último, se detallan los **sistemas de evaluación, y seguimiento y el talento humano**. Con respecto al primero, se pretende identificar el grado de incorporación de herramientas gerenciales enfocadas hacia el control interno y el control de gestión que procuren cumplir ciclos de retroalimentación efectivos y apoyen los procesos de toma de decisiones. Con el segundo, se estudian las políticas de desarrollo de personal vigentes en la organización (sector) y su relación con los demás aspectos descritos. Este aspecto determina el grado de capital humano existente. El pentágono organizacional, permite la construcción de las dimensiones debilidades y fortalezas de la matriz DOFA.

Hay que indicar que estos análisis permitieron señalar los retos de la Secretaría en pro de seguir siendo reconocida como una instancia de coordinación ejemplo en el Distrito²:

- La necesidad de que el comité sectorial aprenda a leer el entorno, donde parte fundamental de quien ejerce su liderazgo (secretaría de sector) consiste en lograr un ejercicio permanente de revisión de la gestión de los otros sectores administrativos con el fin de establecer una complementariedad y cohesión con las necesidades de la ciudad.
- La Secretaría Técnica debe ser brazo derecho de la gestión efectiva del comité como garante del ciclo político efectivo por parte del sector.
- La coordinación contempla la “posibilidad de ver la capacidad del plan de gobierno para transformar la realidad, instalando dispositivos que permiten mejorar la direccionalidad y pertinencia del proyecto de gobierno en su conjunto”
- El sector articulado efectivamente debe tener “la capacidad gerencial de su cuerpo directivo para lograr garantía en el ejercicio de la ejecución efectiva del Plan de Desarrollo³, como eje integrador que armoniza los resultados sectoriales (...)

A continuación se presentan los resultados de los análisis PESTAL y del PENTÁGONO ORGANIZACIONAL

Resultados del análisis PESTAL

Dimensión política:

²En el análisis a la Reforma de Distrito Capital para mejorar las estructuras de coordinación de la Administración (2009), el Comité Sectorial fue seleccionado como una buena práctica para implementar sus rutinas de trabajo en las demás instancias de coordinación. Sus elementos de gestión fueron referentes para la consolidación del SICOORD (2010). Ver Bernal, Diana en *Análisis y balance de la reforma administrativa del DC en lo relacionado con mecanismos de coordinación. 2010.*

³Ver anexo 2 “Extracto del Plan de Desarrollo Económico, Social, Ambiental y de Obras Públicas para Bogotá, d. C., 2008 – 2012 “Bogotá positiva: para vivir mejor” como referente de análisis para el estudio de los mecanismos de coordinación.

AMENAZAS:

- Una concepción de la cultura, la recreación y el deporte que no están en línea con las definiciones de la política nacional, ni con la de importantes organismos internacionales.
- No se cuenta con los recursos presupuestales suficientes que impacten en la vida de los habitantes de la ciudad, debido a la poca importancia que tienen las actividades de CRD en la política pública.
- La separación conceptual entre cultura, recreación y deporte genera espacios de división en la gestión de la política del sector.
- Hay una gran divergencia en las políticas de participación con respecto a la Nación.
- No hay una relación entre las políticas culturales, recreativas y deportivas y los escenarios para su práctica.
- Visión parcializada de las relaciones entre cultura – recreación – deporte.

OPORTUNIDADES:

- Es posible avanzar en una concepción integral de las relaciones entre cultura – recreación y deporte como parte de un esfuerzo amplio de coordinación institucional.
- El sector es un ejemplo de coordinación y por ende esto le permite marcar pautas de liderazgo en la integración sectorial.
- Hay espacio para integrar lo cultural con lo ambiental.
- Posibilidades de visibilizar las relaciones entre recreación y deportes con los desarrollos de tecnologías de información y comunicación.
- Potencial para trabajar nuevos espacios de participación de la mano con instancias nacionales de políticas CRD.
- Avanzar en la cooperación internacional.
- Potencial para visibilizar los problemas de recreación y deportes como un problema de “culturas físicas”.

Dimensión económica

AMENAZAS

- Recursos del sector son muy modestos si se les compara con los que se emplean en el ámbito internacional.
- Limitadas formas de acceso a recursos de cooperación internacional.

OPORTUNIDADES

- El crecimiento de las actividades culturales en el mundo es una potencialidad para el desarrollo de nuevos proyectos y la consecución de recursos de cooperación internacional.
- Posibilidades de nuevos espacios de cooperación público – privado en el sector de cultura.

- Existe una visión compartida con instituciones internacionales y nacionales sobre los potenciales a futuro de la cultura, la recreación y el deporte como fuentes de desarrollo económico y generación de empleo.

Dimensión social

AMENAZAS:

- No se percibe la CRD como parte integral de los derechos de los ciudadanos.
- No hay una concepción de lo público que garantice la defensa de los bienes culturales, recreativos y deportivos.

OPORTUNIDADES

- Hay sinergia entre las concepciones distritales, nacionales e internacionales, sobre la capacidad de la CRD para mejorar la cohesión social.
- El mundo cada vez le apuesta más a una sociedad construida en la base de la garantía de derechos sociales con equidad, esto apalanca el desarrollo del sector, apalanca el desarrollo de otros sectores y a su vez, recibe beneficios cruzados de la gestión del resto de la institucionalidad.
- De la misma forma, el tema de la responsabilidad social, tan en boga en la actualidad, constituye en sí mismo una oportunidad de trabajo, que permite a la acción social y sus actores (Comité Sectorial y entidades miembros, p.e.) abrir posibilidades de cooperación y trabajo compartido con otros actores de la sociedad.

Dimensión tecnológica

AMENAZAS

- El poco aprovechamiento de los canales de gobierno digital y gobierno en línea, y la poca interactividad que ofrecen las entidades adscritas al sector (apenas se incursiona al mundo de las redes sociales, y la oferta de servicios gubernamentales en línea es limitada) pueden llevar a un rezago en las capacidades de gestión del sector.
- A esto se le suma la confusión generada por la iniciativa país denominada Gobierno en Línea y las iniciativas de forma transversal que la Secretaría General ha venido procurando en esta misma dirección, lo cual deriva en incumplimientos, validaciones innecesarias, aumento de costos asociados a gestión y a la transaccionalidad.

OPORTUNIDADES

- Es claro para el sector, el impacto que las TIC's tienen en el desarrollo de nuevos factores y procesos sociales, que implican la ampliación y el desarrollo de nuevas políticas públicas. Incluso hay que señalar que la concepción de la cultura, el deporte y la recreación frente al entorno tecnológico resulta avanzada frente a otras instancias.
- Aprovechamiento cada vez mayor de las redes sociales como forma de comunicar las labores y los desarrollo del sector.

Dimensión legal

AMENAZAS

- El marco normativo puede percibirse excesivo y detallado. Puede aplicarse la regla “*lo extremadamente detallado* y normado abre las posibilidades del incumplimiento”.
- La integración entre las normativas nacionales y distritales no siempre son coincidentes en su espíritu y filosofía, especialmente en cuanto a enfoque de derechos se trata.

OPORTUNIDADES

- El desarrollo normativo guarda un grado de coherencia importante entre los contextos normativos y el conjunto de recomendaciones internacionales en materia de cultura recreación y deporte, estos desarrollos han sido igualmente ponderados por el Distrito cuya estructura legal guarda coherencia con el contexto de las normas nacionales.

Resultados del análisis Pentágono Organizacional

DEBILIDADES

- Se requiere apropiarse de una visión sectorial desde el despacho del Alcalde, dado que se evidencian diálogos directos entre el Alcalde y los directores de las entidades para tratar temas que son de resorte del Comité. Esto genera confusiones y desinformaciones.
- El listado de Productos y Servicios del Sector de Cultura, Recreación y Deportes, es un insumo construido y consultado en el marco del ejercicio de Planeación Estratégica, que debe involucrar, los productos y servicios asociados al Instituto de las Artes – IDARTES.
- El recién creado Instituto de las Artes - IDARTES, y el Instituto Distrital de Patrimonio Cultural, aún no cuentan con Mapa de Procesos.
- En relación con la participación presupuestal, los campos de Recreación y Deporte se llevan más del 60% del Presupuesto del Sector.
- De las seis instituciones, solamente tres de ellas incluyen la garantía de derechos como parte de su misión.
- No hay definida una visión desde el Sector de Cultura, Recreación y Deporte.
- El horizonte de tiempo de las visiones se encuentra entre el 2012 como año mínimo y el 2020 como año máximo.
- El elemento central de la Misión del Sector, en torno a la garantía en el ejercicio de derechos de los tres campos, solo se encuentra en la Secretaría; y en la Orquesta Filarmónica de Bogotá en el campo de la Cultura.
- Inexistencia de elementos de monitoreo y seguimiento de la gestión sectorial conforme la gestión estratégica
- No existe un documento de plan estratégico sectorial bajo parámetros técnicos
- No hay uso de tecnologías con alta gestión y buena implementación

- Preocupa en el modelo de operación por procesos, que la cadena de valor sectorial no dé cuenta del proceso de política pública, lo cual deja de nuevo etéreo este proceso y no permite considerar otras aristas vitales para el sector tales como: generación de conocimiento, alianzas interinstitucionales e internacionales, comunicación estratégica, modelos de gestión con excelencia operacional. Si bien es cierto la apropiación aparece como una línea de trabajo en el sector, esta debe estar vinculada al ejercicio de la política pública, reto central del sector.
- Estos campos de trabajo serán insumos fundamentales para la constitución del mapa estratégico del Cuadro de Mando Integral del Sector
- El marco normativo puede percibirse excesivo y detallado. Puede aplicarse la regla “lo extremadamente detallado y normado abre las posibilidades del incumplimiento”.
- La integración entre las normativas nacionales y distritales no siempre son coincidentes en su espíritu y filosofía, especialmente en cuanto a enfoque de derechos se trata.

FORTALEZAS

- Se reconoce como rol del comité sectorial la formulación concertada de política a través de las dos direcciones: Recreación, deporte y actividad física, Cultura, arte y patrimonio.
- La construcción del Plan se ha realizado de forma articulada, se tiene constituido un sistema de información sectorial, y se está ejecutando un esfuerzo de planeación estratégica para la instancia.
- Los procesos misionales de las Entidades del Sector, se inscriben en los tres grandes procesos misionales previstos para el sector.
- Se reconoce al Sector de Cultura, Recreación y Deportes, a nivel distrital como un ejemplo en la eficiencia de la ejecución presupuestal y el cumplimiento de las metas del Plan de Desarrollo “Bogotá Positiva: Para Vivir Mejor”
- De las 6 entidades del Sector, 5 presentan Organigramas que representan las responsabilidades en concordancia con sus procesos misionales.
- La suma de las misiones de las entidades del sector permite un abordaje de los tres campos a saber del sector, la cultura, la recreación y el deporte.
- Se propende por la consolidación del liderazgo, y en tres de las organizaciones se destaca el ejercicio de la gestión pública. (En las visiones)
- Como se indicó, es de suma importancia para el sector contar con un modelo de operación por procesos que dé cuenta de articulación en términos de gestión.
- Claramente el mapa de procesos del sector ofrece la oportunidad de identificar campos de trabajo en los cuales el sector debe trabajar con ahínco para lograr su efectividad operacional. En este análisis se identifican los siguientes:
 - Promoción y fomento
 - Equipamientos
- El sector tiene la oportunidad y reto de garantizar la satisfacción plena de los usuarios “sujetos de derecho” frente al recibo de estos productos y servicios, al igual que la conciencia que tiene el sector de mantener la conformidad que ofrece el sector.
- Hay pocos desarrollos informáticos lo cual sirve de base para incrementar esta gestión y procurar mejores conexiones con la ciudadanía de tal forma que se apalanque la gestión y se mejoren los modelos de ejecución.

- La construcción del plan estratégico sectorial, dará las pautas para que las instituciones alineen su propio plan estratégico o lo construyan.

2. EL PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

2.1. Metodología: A continuación se describen los elementos que se tuvieron en cuenta para el proceso de planeación estratégica aplicado a sector Cultura, Recreación y Deporte⁴.

Clarificación del rol: La revisión del rol implica efectuar análisis que permitan replantear el deber ser de la entidad, para lo cual es necesario estudiar el entorno y el sector correspondiente, y determinar la contribución de la entidad según el sector al cual pertenece, identificar su Misión, Visión y Objetivos estratégicos, requeridos para el cumplimiento de los fines institucionales, así como los Resultados que se esperan lograr y los indicadores de desempeño.

1. Análisis del entorno: Comprende la ubicación contextual, así:

- Descripción de antecedentes respecto a la razón de ser de la entidad y su contribución al sector al cual pertenece.
- Análisis del marco legal de la entidad y la concordancia entre los distintos esquemas jurídicos.
- Análisis de la problemática fundamental que enfrenta el sector.
- Definición de los principales actores y sus expectativas frente la entidad.
- Delimitación y fronteras respecto a otros actores.

El análisis del entorno debe desarrollarse consultando diagnósticos y estudios previos, y efectuando talleres o entrevistas con los actores principales y con expertos reconocidos en el área objeto de estudio. De manera particular, se debe involucrar el nivel directivo de la entidad.

2. Redefinición de la Misión: El análisis del sector proporcionan los elementos para redefinir la Misión puesto que enmarca las fronteras, el origen de la entidad, y su razón de ser. La Misión entonces corresponde a una declaración que dirige la acción institucional y expresa lo que se debe hacer para convertir la Visión en realidad.

La definición de la Misión también debe llevarse a cabo mediante talleres que involucren distintas áreas de la entidad, de manera que se dé respuesta a preguntas como:

1. Para qué existe la entidad ?
- 2.Cuál es su propósito fundamental y su contribución al sector al cual pertenece?
3. Qué necesidades satisface?

En otras palabras la definición de la Misión responde a:

⁴Metodología adaptada de la Guía para efectuar Escrutinio de Eficiencia. Herramientas para la Transformación de la Administración Pública. Programa Presidencial de Lucha contra la Corrupción. Vicepresidencia de la República. 1999.

- Qué se hace
- Qué se logra
- Para qué lo hace
- Cuál es el impacto

3. Redefinición de la Visión: La Visión implica un sueño o un reto futuro, por lo que se constituye en un desafío para la superación de la institución, determina cual deberá ser la contribución de la entidad al desarrollo del sector al cual pertenece. Así mismo, la Visión identifica el impacto que se espera lograr. Debe formularse a un tiempo determinado, y debe ser alcanzable y realizable para que garantice la supervivencia de la entidad a largo plazo.

Para formular la Visión se deben llevar a cabo entrevistas y talleres tanto con expertos del sector como con personal directivo, ejecutivo y asesor de la entidad, de manera que se dé respuesta a preguntas como:

- ¿Cuál es el papel de la entidad para afrontar los retos futuros y asegurar el cumplimiento de su misión?
- Cuáles serían los productos y/o servicios que debe ofrecer la entidad en el futuro, es decir, las necesidades a satisfacer de los distintos usuarios y beneficiarios?
- Quienes serían los usuarios y clientes en el futuro?

4. Establecimiento de Objetivos Estratégicos

Los Objetivos Estratégicos se formulan para operacionalizar la Misión, por lo tanto corresponden a aquello que debe lograrse prioritariamente para asegurar el cumplimiento de la Misión institucional.

Los Objetivos Estratégicos deben ser:

- Ligados a las principales responsabilidades de la entidad.
- Transparentes para que la ciudadanía pueda juzgar si los objetivos se han alcanzado o no.
- Viables y logrables.
- Focalizados en un resultado.
- Pocos.
- Derivados de las actividades institucionales y expresar en forma concreta lo que se pretende alcanzar para coadyuvar al cumplimiento de la Misión.

2.2. Resultados del proceso de planeación estratégica

La Tabla 2.1. presenta la matriz que permitió identificar los factores confluente sobre los objetivos y misiones de cada una de las entidades.

Tabla 2.1. SECTOR CULTURA RECREACIÓN Y DEPORTE	
ORGANIZACIÓN	MISIÓN

SECTOR CULTURA, RECREACIÓN Y DEPORTE	El Sector Cultura, Recreación y Deporte tiene como misión garantizar las condiciones para el ejercicio efectivo, progresivo y sostenible de los derechos a la cultura, a la recreación y al deporte de los habitantes del Distrito Capital, así como fortalecer los campos cultural, artístico, patrimonial y deportivo. (Acuerdo 257 de 2006)
SECRETARIA DISTRITAL DE CULTURA, RECREACIÓN Y DEPORTE	Somos la entidad del Gobierno Distrital que lidera la garantía de las condiciones para el ejercicio efectivo y progresivo de los derechos culturales deportivos y recreativos de los habitantes de Bogotá, mediante la formulación concertada de políticas, y la ejecución, evaluación y seguimiento a programas sectoriales, poblacionales y locales en los campos del arte, la cultura, la recreación y el deporte para su promoción como factor de desarrollo humano y de sostenibilidad del Distrito Capital.
ENTIDADES VINCULADAS	
CANAL CAPITAL	“Canal Capital es el canal regional de la ciudad de Bogotá, organizado como empresa industrial y comercial del Distrito Capital, para prestar un servicio de televisión pública de calidad, orientado a formar, educar, recrear e informar objetivamente, fortaleciendo la identidad cultural y el arraigo de esta región del país”. (Manual de Calidad CC,2009)
ENTIDADES ADSCRITAS	
FUNDACIÓN GILBERTO ALZATE AVENDAÑO	Promover espacios para el conocimiento de la cultura política y el fomento de la cultura democrática y contribuir a la formación de públicos asociados a diversas manifestaciones culturales.
INSTITUTO DE ARTES - IDEARTES	No definida aún
Instituto Distrital de Recreación y Deporte - IDRD	Estamos comprometidos en promover la recreación, el deporte, el buen uso de los parques y el aprovechamiento del tiempo libre de todos los habitantes de Bogotá, con prioridad en los grupos más necesitados, para formar mejores ciudadanos, enseñar los valores de la sana competencia y mejorar la calidad de vida en armonía con los ecosistemas y el medio ambiente.

Fuente: elaboración propia

Estos elementos permitieron la construcción de la misión y visión sectorial, tal como se muestra en el gráfico 2.1 donde se define el objetivo estratégico sectorial.

Gráfico 2.1. Objetivo estratégico sectorial

De este objetivo se desprendieron una serie de objetivos estratégicos (qué se quiere) y de objetivos tácticos (cómo se logra) que fueron igualmente consensuados en el comité técnico y luego corroborados por el comité sectorial (Tabla 2.2.).

Tabla 2.2. Objetivos estratégicos y tácticos	
PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
GRUPOS DE INTERÉS	Mejorar el posicionamiento del sector CRD en la ciudad
	Contribuir al mejoramiento de la competitividad de la ciudad
	Garantizar las condiciones para el ejercicio progresivo de los derechos culturales, recreativos y deportivos
FINANCIERA Y PRESUPUESTAL	Mejorar las condiciones financieras del sector
CAPACIDAD DE GESTION DEL SECTOR	Mejorar la capacidad de gestión del Sector frente a las necesidades de los GI.
	Mejorar la capacidad de implementación de las políticas públicas del sector

	Desarrollar mejores prácticas de gestión del sector
	Incorporar tecnologías de la información y las comunicaciones en la gestión del sector
APRENDIZAJE	Fortalecer la investigación e innovación en el sector
	Fortalecer lectura y análisis del entorno para identificar dificultades y potencialidades de desarrollo
	Desarrollar competencias en los campos CRD para incrementar el impacto en las acciones del sector para sus grupos de interés

Fuente: elaboración propia

Estos objetivos, así como sus indicadores fueron evaluados y validados en sendos ejercicios grupales que incorporaron la participación de funcionarios de altos niveles directivos de todas las instituciones, en el recuadro se encuentra una descripción breve de la metodología empleada para dicho ejercicio.

Recuadro 2.1. METODOLOGÍA PARA LA VALIDACIÓN DE OBJETIVOS E INDICADORES

La siguiente es la descripción de la metodología empleada en una de las sesiones de trabajo en la que se evaluaron y validaron los objetivos estratégicos y tácticos desarrollados en el proyecto. Dicha metodología buscaba una discusión sobre el sentido y validez de los objetivos, y de la forma en que estos estaban ponderados.

INTRODUCCIÓN (15 minutos)

Se realizará una introducción sobre el taller, el avance del proyecto, generalidades de lo que es el Balanced Scorecard y se establecerán las “reglas de convivencia” para el mejor desarrollo de la actividad. Durante el desarrollo de cada una de las fases siguientes los facilitadores (miembros del equipo de la USTA) prestarán la guía y apoyos necesarios a cada grupo.

FASE I (30 minutos)

Los asistentes se dividirán en seis grupos de cuatro personas con integrantes de diferentes entidades, en los cuales deberá estar por lo menos una persona que haya participado en los talleres anteriores y quien presentará al resto del grupo 5 objetivos tácticos para su discusión y aprobación.

FASE II (30 minutos)

Se unen dos GRUPOS para revisar y validar los objetivos que trabajaron en la fase anterior.

FASE III (1 Hora)

En plenaria un representante de cada grupo de la fase II expondrá los Objetivos Tácticos acordados y validados por su respectivo grupo para validación y aprobación de todos los asistentes

FASE IV (45 minutos)

Se trabajarán los indicadores de cada uno de los Objetivos Tácticos aprobados, basados en propuestas que presentará el grupo asesor de la USTA.

FASE V (15 minutos)

Conclusiones y cierre del taller.

Facilitadores

Diana Bernal
Mauricio Álvarez
Alejandra Patiño
Eduardo Aisamak
Jairo Bautista
Astolfo Romero

Fuente: elaboración propia

3. MECANISMOS DE SEGUIMIENTO AL PLAN ESTRATÉGICO

Los insumos estratégicos desarrollados y descritos en la sección 2 deben ser monitoreados y evaluados para establecer medidas de desempeño. Para este fin se definen e incorporan dos herramientas que operacionalizan la acción de medición y monitoreo del Plan Estratégico: i. El Cuadro de Mando Integral o Balanced ScoreCard, y ii. La herramienta informática que permite agilizar este proceso de medición y seguimiento a resultados. En este capítulo se analiza brevemente la naturaleza de estas herramientas.

1. El Cuadro de Mando Integral o Balanced ScoreCard

El Cuadro de Mando Integral es una herramienta de apoyo a la gestión; su objetivo se funda en la capacidad de alinear los objetivos estratégicos de diferentes unidades organizacionales, de negocio o institucionales a lo largo de un sector o de una misma institución. Permite una visibilización ágil sobre el logro de los objetivos estratégicos de la organización.

Lo novedoso del BSC es la introducción de indicadores tangibles sobre el desarrollo de los objetivos organizacionales, y la organización de los mismos en cuatro dimensiones estructurales: financiera, clientes, procesos internos y formación y crecimiento.

El uso del BSC presenta entre otras, las siguientes ventajas (Infoviews, 2011):

- Alineación de los funcionarios hacia la visión de la organización.
- Comunicación hacia todo el personal de los objetivos y su cumplimiento.
- Redefinición de la estrategia fundamentado en los resultados.
- Traducción de la visión y estrategias en acción.
- Favorece en el presente, la creación de valor futuro.
- Integración de información de diversas áreas de negocio.
- Capacidad de análisis.
- Mejoría en los indicadores financieros/presupuestales.
- Desarrollo laboral de los promotores del proyecto.

Un punto a destacar, es que el proceso de construcción de la herramienta contó desde su inicio, con la colaboración de varios funcionarios del sector, especialmente de la Secretaría Distrital de Cultura, Recreación y Deportes. Sin ellos, y sin los representantes de las distintas instituciones que acompañaron este trabajo en distintas partes del mismo, no hubiera sido posible llegar a construir los elementos de la estrategia sectorial. Hay que señalar que la participación de los funcionarios del sector es condición necesaria para lograr llevar a cabo el esfuerzo de construcción y especialmente de implementación del “*balanced*”.

1.1. Particularidades de la aplicación del BSC en organizaciones públicas

El enfoque de la aplicación de Balanced Scorecard en entidades públicas presenta una lógica distinta ya que no se basa en la identificación de la rentabilidad privada o rentabilidad financiero, sino en **sostenibilidad financiera**, la cual no implica necesariamente una maximización del beneficio. A esto se suman indicadores de gestión que evalúan aspectos como **equidad, eficiencia, eficacia, impacto, cobertura, gobernabilidad**, entre otros.

El BSC es una herramienta que puede incorporar algunos elementos implícitos en la naturaleza de los sistemas de control públicos, por ejemplo, la Ley 42/93 señala que las dimensiones de control de la gestión y la evaluación de la misma se definirán de acuerdo a criterios de Eficiencia, eficacia, economía, equidad y ecología. Dimensiones que necesariamente deben ser incorporadas en el BSC de una entidad pública.

Esto también implica cambiar algunas palabras comunes en la aplicación de la herramienta, mientras que es frecuente en la aplicación para organizaciones privadas el uso de palabras como unidad de negocio, cliente, rentabilidad, en las organizaciones públicas hay que cambiar estos términos por palabras como usuario/ciudadano/interesado, sostenibilidad financiera, unidad de gestión o de ejecución. Esto es importante no sólo porque permite visibilizar la función diferencial de las organizaciones públicas, sino también para no introducir equívocos sobre la función de dichas organizaciones.

1.2. Fases de aplicación del BSC

El Balanced Scorecard aplicado al sector de Cultura, Recreación y Deportes se realizó a partir de las siguientes fases:

- **Revisión y actualización de la visión, la misión y determinación de los temas estratégicos**

Esta fase se llevó a cabo en un taller de planeación estratégica con la participación de representantes de la Secretaría de Cultura, Recreación y Deporte, Orquesta Filarmónica de Bogotá, Instituto Distrital de Patrimonio y Cultura, Instituto Distrital de Recreación y Deporte, Fundación Gilberto Álzate Avendaño, Canal Capital e IDARTES. Este resultado se evidenció en la Tabla 2.2. Objetivos Estratégicos y Tácticos.

- **Definición de perspectivas**

Dada la naturaleza pública del sector de Cultura, Recreación y Deportes y tomando en cuenta que debe incluir los intereses de las entidades distintas como un todo, tomando la visión sectorial, se acordó en reuniones conjuntas entre el Comité Técnico y el grupo asesor basarse en las siguientes perspectivas para la construcción del instrumento de gestión y control y el consenso de las definiciones de las mismas es:

- Grupos de interés: Beneficiarios actuales y potenciales de los bienes y servicios del sector Cultura, Recreación y Deporte que comprenden el quehacer del sector, se apropian de sus campos de acción y participan activamente de sus actividades.
- Capacidad Operativa del Sector: Sector modelo de gestión articulada para garantizar el proceso sectorial distrital en el ámbito cultural, recreativo y deportivo.
- Financiera / Gestión presupuestal: Sector fortalecido con fuentes de recursos sostenibles que apalancan la gestión y la oferta de productos y servicios en los campos de la Cultura, Recreación y Deporte.
- Aprendizaje: Sector que gestiona conocimiento en todos sus ámbitos de acción y promueve el ecosistema cultural entendido este como un todo que conjuga las artes, el patrimonio, la cultura, la recreación y el deporte, con un talento humano excepcional y herramientas de información que permiten tomar decisiones de calidad e impacto.

Tabla 3.1. Ponderación de las perspectivas del BSC – Sector de CRD

Perspectiva	Ponderación
Grupos de interés	35%
Capacidad Operativa del sector	30%
Financiera / Gestión presupuestal	20%
Aprendizaje	15%
TOTAL	100%

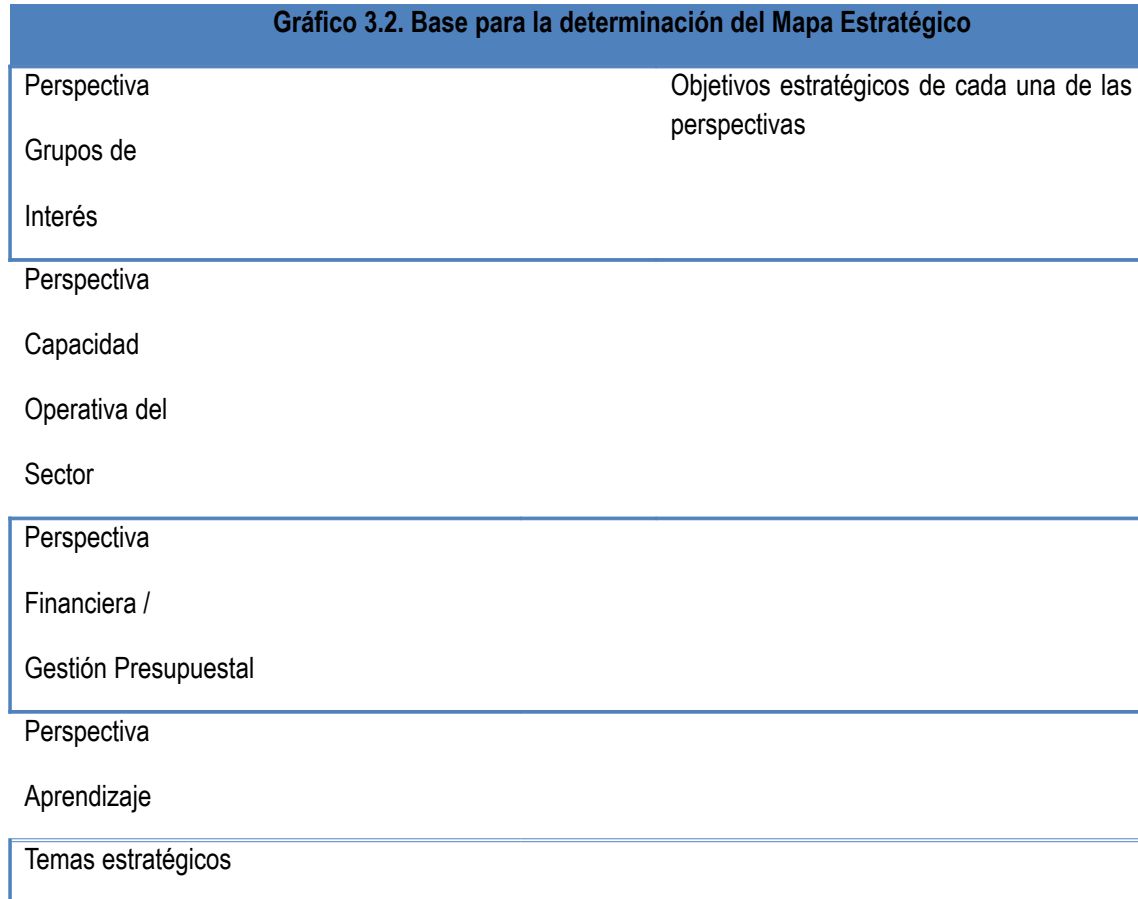
- **Construcción del mapa estratégico**

Lo cual incluye los objetivos de acuerdo con los temas estratégicos. Esta construcción se realizó a partir de reuniones participativas en las cuales se concertó el mapa estratégico, los objetivos estratégicos y los objetivos tácticos. Por cada tema estratégico se construyó lo indicado en el gráfico 3.2.

Así mismo se llegó al acuerdo de los temas estratégicos, siendo estos:

- Estabilidad
- Adaptabilidad
- Coordinación y coherencia
- Orientación al interés general

Gráfico 3.2. Base para la determinación del Mapa Estratégico



Fuente: Elaboración propia

2. Herramienta informática para la operación del BSC

Para facilitar la operación del Plan Estratégico Sectorial se definió utilizar una herramienta informática que permite, desde la visión de los sistemas de información, una utilización efectiva de la información para tomar decisiones, para el caso, propias de la dinámica del Comité Sectorial. Los módulos considerados para su desarrollo fueron: 1. Administración de usuarios, 2. Administración de estrategias; 3. Medición de Indicadores y 4. Panel de control.

4. CONCLUSIONES

Las dinámicas de la gestión pública en el contexto actual han impulsado la necesidad de implementar una variada serie de herramientas y procesos que garanticen que las políticas cumplan de manera adecuada con sus objetivos. El control de la gestión de todos los procesos implícitos en la dinámica de una política es el imperativo para garantizar el logro de las finalidades propuestas, las cuales en el caso de la administración pública no son solamente financiera y presupuestal, sino a la larga en cambios en los modos de vida de las personas, perseguir objetivos elevados como el bienestar, la cohesión social, o el mejoramiento de la calidad de vida, son objetivos cuya complejidad requieren el uso de herramientas de gestión, evaluación y control cada vez más complejas.

En este sentido, la modernización de las estructuras administrativas ha sido un asunto polémico, especialmente porque buena parte de ella tiene como objetivo reformas para reducir la demanda de recursos fiscales, sin que ello se acompañe de cambios profundo en las relaciones de poder, en los impactos en la vida de los ciudadanos y ciudadanas, en una ampliación de las capacidades del Estado para mejorar la defensa y garantía de los derechos esenciales, y finalmente en un mejor uso de los limitados recursos fiscales (eficiencia).

La reforma administrativa llevada a cabo en el Distrito, hace énfasis en la gestión sectorial, al agrupar grandes fracciones institucionales con objetivos y campos de trabajo de política pública yuxtapuestos o complementarios, la reforma busca la construcción de “economías de escala” que permitieran agrupar esfuerzos institucionales en torno a objetivos comunes de política pública. El trabajo sectorial enfrenta una serie diversa de retos que se describen en el trabajo, la construcción de cohesión organizacional no es un trabajo fácil y esto sucede justamente porque las instituciones vienen con dinámicas, status y visibilidades diferentes, y por ello colocar una instancia superior de coordinación no es algo que se acepte de manera sencilla, especialmente si esto limita el rango de acción institucional.

La implementación de una herramienta como el BSC surge en este contexto, como una posibilidad para mejorar las capacidades sectoriales de coordinación de gestión, para aprovechar las fortalezas institucionales, así como para identificar los puntos débiles de la gestión organizacional. La importancia de esta herramienta y de su proceso de construcción, es que las dimensiones, los objetivos y los indicadores fueron permanentemente discutidos con grupos de funcionarios de todas las instituciones que componen el sector, y fue validado por las instancias directivas de las mismas.

La herramienta diseñada permite que las diferentes instancias institucionales y especialmente el comité sectorial, tengan la capacidad de controlar el logro de los objetivos sectoriales, a través de un instrumento dinámico y accesible a toda la estructura directiva de las instituciones.

Esperamos que esta experiencia se convierta en una fuente de aprendizajes para otras instancias sectoriales del Distrito que puedan ver en la funcionalidad del Balanced y en la reflexión sobre las implicaciones del trabajo sectorial posibilidades de mejorar sus capacidades para llevar a buen término los propósitos de la política pública.