

Cómo citar este artículo:

Zampedri, O. A. & Rojo Gutiérrez, M. A. (2023). Cuadro de mando integral en el sector público: caso de estudio la Gendarmería Nacional Argentina. *MLS Law and International Politics*, 2(1), 7-27. 10.58747/mlslip.v2i1.1641.

CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN EL SECTOR PÚBLICO: CASO DE ESTUDIO LA GENDARMERÍA NACIONAL ARGENTINA

Óscar Alcides Zampedri

Instituto Universitario de Gendarmería Nacional Argentina (Argentina)

oscarzampedri@gmail.com · <https://orcid.org/0000-0002-8980-5256>

Marco Antonio Rojo Gutiérrez

Universidad Autónoma Metropolitana (México)

marco.rojo@unini.edu.mx · <https://orcid.org/0000-0003-4862-8780>

Resumen. La presente investigación está orientada a verificar la viabilidad de aplicar el Cuadro de Mando Integral (CMI) a la gestión de los recursos en la Gendarmería Nacional Argentina (GNA), como herramienta capaz de convertir la visión y las estrategias a la organización, comunicar y relacionar objetivos e indicadores con el propósito de alcanzar la eficiencia administrativa. Para lograrlo se recurrió a la metodología mixta (cualitativa, cuantitativa y descriptiva), en función a las referencias teóricas vinculadas al CMI, el análisis de la administración de la Fuerza, el presupuesto, el clima organizacional y el concepto de los ciudadanos sobre la GNA. Las muestras fueron colectadas en tres fases: en la primera se realizó el análisis documental vinculado a la gestión y la bibliografía disponible; en la segunda, entrevistas a los oficiales superiores, sobre el conocimiento sobre el instrumento; encuesta al personal para indagar sobre el clima organizacional y, por último, una encuesta de opinión a los ciudadanos beneficiarios del servicio de la GNA; la tercera fase se diseñó el prototipo de CMI aplicado a la Institución. La validación de los instrumentos se realizó a través del Coeficiente de Alfa de Cronbach. Se aprecia que es viable la aplicación de esta herramienta y que puede aportar información en tiempo y oportunidad para monitorear las actividades, priorizar los proyectos, medir la trayectoria del uso de los recursos, alinear el trabajo, facilitar las comunicaciones internas y tomar adecuadas decisiones en búsqueda de la eficiencia en la utilización de los recursos.

Palabras clave: Gendarmería Nacional Argentina, Gestión pública, CMI integral, Presupuesto, Eficiencia.

BALANCED SCORECARD IN THE PUBLIC SECTOR: CASE STUDY OF THE ARGENTINE NATIONAL GENDARMERIE

Abstract. This research is aimed at verifying the feasibility of applying the Balanced Scorecard (CMI) to the management of resources in the Argentine National Gendarmerie (GNA), as a tool capable of converting the vision and strategies to the organization, communicating and relate objectives and indicators to achieve administrative efficiency. To achieve this, a mixed methodology (qualitative, quantitative, and descriptive) was used, based on the theoretical references linked to the CMI, the analysis of the administration of the Force, the budget, the organizational climate, and the concept of citizens about the GNA. The samples were collected in three phases: in the first, the documentary analysis linked to the management and the available bibliography was carried out; in the second, interviews with senior officers, about knowledge about the instrument; staff survey to inquire about the organizational climate and lastly, an opinion survey of citizens benefiting from the GNA service; the third phase was designed from the BSC prototype applied to the Institution. The validation of the instruments was

carried out through the Cronbach's Alpha Coefficient. It is appreciated that the application of this tool is feasible and that it can provide information in a timely manner to monitor activities, prioritize projects, measure the trajectory of the use of resources, align work, facilitate internal communications, and make appropriate decisions in search for efficiency in the use of resources.

Keywords: Argentine National Gendarmerie, Public Management, Balanced Scorecard, Budget, Efficiency.

Introducción

El físico y matemático Thomson Kelvin (1824 – 1907) acuñó la frase: "Lo que no se define no se puede medir. Lo que no se mide, no se puede mejorar. Lo que no se mejora, se degrada siempre". Precisamente, este principio es una de las características distintivas de la administración pública del siglo XXI e inclusive es el reclamo constante a los responsables de administrar los recursos del Estado: que tengan la habilidad y aptitud apropiada para enfrentar los problemas, luchar contra la corrupción, la inseguridad, la violencia y el narcotráfico. Sin lugar a dudas, alcanzar estos objetivos, inducen a realizar esfuerzos económicos y financieros, coordinar adecuadamente la utilización y demostrar los resultados. Drucker consideraba que el dirigente empresarial tenía que ser eficiente y que la eficiencia no era algo innato, sino una capacidad que se puede aprender a base de interiorizar una serie de hábitos.

Por otro lado, Ley Nro. 24156 "De Administración Financiera y de los Sistemas de Control del Sector Público Nacional", es la norma general que regula la gestión de los recursos públicos y, como la GNA es parte de la estructura gubernamental, también le importa gestionar adecuadamente, respaldada en los principios definidos en el Art. 4º de la norma mencionada. Ello implica aceptar y adaptarse al nuevo modelo de planificación, emprender acciones innovadoras en la gestión, ajustarse al marco legal y aprovechar las herramientas disponibles que le aporten la información necesaria, que va más allá de los datos estadísticos, la legalidad y la eficacia, sino también la: "eficiencia", "economicidad", "ejecutividad" y "efectividad", incluidos en la misma ley.

Mantener un adecuado sistema de monitores y control de los principios señalados, fue el motivo que impulsó abordar el tema de investigación, con el fin de confirmar la viabilidad de aplicar el CMI en la gestión de los recursos, como herramienta que colabore en los procesos decisivos y permita: traducir la visión y la estrategia a toda la organización; comunicar y relacionar objetivos e indicadores; planificar y definir objetivos e iniciativas estratégicas y aumentar la retroalimentación del entorno y la formulación estratégica.

Para resolver esta cuestión relacionada la obtención de información oportuna de la administración se optó como base para el estudio del CMI, las perspectivas del modelo determinado para la actividad privada por Kaplan y Norton (1992), los indicadores de gestión de las acciones de la GNA en el cumplimiento de las misiones y funciones asignadas.

Al investigar sobre el estado de la cuestión, se seleccionaron estudios vinculados con la aplicación del CMI en organismos públicos que son detallados en la Tabla 1.

Incluye la presentación del documento y el análisis de la literatura sobre el tema, con especial énfasis en las investigaciones previas que justifican el estudio y que luego se contrastarán en la discusión de los resultados.

Tabla 1
Organismos públicos que utilizan el CMI

Estudio	Aplicación	Perspectiva	Resultado esperado
Bombini y Diblasi (2009)	Tribunal de Cuentas de la Provincia de Mendoza (Argentina)	Financieras, clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar la comunicación, información y formación. • Medición de procesos y capacidad de los equipos de trabajo.
Toapanta Vera (2010)	Sector Público Servicio Administrativo Financiero (Ecuador)	Función básica de la Dirección. Financieras, clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Constituir una herramienta de evaluación de resultados, nivel calidad y mejoramiento de las operaciones públicas. • Desarrollar sistema de indicadores de gestión.
Mohamed Hatim (2014)	Caso ANAED – Empresas no lucrativas (España)	Financieras, clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento.	<ul style="list-style-type: none"> • Planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas. • Herramienta de aprendizaje organizativo.
Policía Nacional De Colombia (2016)	Sector Público – Dirección de Administración Financiera (Guayaquil – Colombia)	Financieras, clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento.	<ul style="list-style-type: none"> • Indicadores de competencia. • Mejorar la gestión de la Dirección Administrativa y Financiera. • Revisión de procesos internos. • Alcanzar las competencias en RRHH. • Jerarquizar el proceso presupuestario. • Mejorar las relaciones. con los clientes.
Vogel (2017)	Tablero de Comando en Iberoamérica (Argentina)	Financieras, clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento.	<ul style="list-style-type: none"> • Diagnosticar las estrategias. • Realizar el análisis FODA. • Elaborar indicadores de gestión. • Aplicar la gestión por competencias.

Nota. Elaboración propia en base a los trabajos investigados sobre el CMI.

En los estudios explorados se observa que la aplicación del CMI tiene un objetivo en común: la gestión pública con base en las perspectivas a definidas originalmente por Kaplan y Norton para la actividad privada, con excepción de los resultados esperados en cada organismo: mejorar la comunicación interna, control de los procesos o como herramienta de planificación de objetivos, estrategias y evaluación de los resultados. Todos utilizan indicadores para monitorear la gestión.

Método

Con el propósito de diagnosticar la aplicación del CMI a la GNA, se recurrió a métodos teóricos y empíricos sobre el tema. Como método teórico se analizó el modelo propuesto por Kaplan y Norton (2000). Desde lo empírico, se analizaron trabajos vinculados a la aplicación

de la herramienta en diferentes ámbitos organizacionales. Por lo consiguiente, se optó por utilizar una metodología descriptiva, exploratoria, correlacional y explicativa, para abordar los aspectos vinculados al modelo aplicado a la GNA, enfocado en las siguientes perspectivas:

- Procesos internos: orientados a la organización, la misión, visión y valores claves para lograr los objetivos y expectativas de la Fuerza.
- De la formación y crecimiento: dirigida a informar sobre dos cuestiones significativas para la GNA, como lo es, la formación y capacitación de los funcionarios y el crecimiento institucional a través de las inversiones.
- De los recursos: destinado a brindar información relacionada con la gestión del presupuesto y recursos más significativos utilizados en el cumplimiento de la misión y funciones asignadas.
- De los clientes (ciudadanos): utilizado para obtener la opinión de los clientes ciudadanos quienes reciben el servicio de protección personal y de sus bienes por parte de la Institución.
- Del impacto social: aplicado a los resultados producto del accionar operativo de la Fuerza.

El marco de referencia del estudio fue el Servicio Administrativo Central de la Fuerza (SAF 375), lugar físico donde se reúne la documentación, registros y bases de datos necesarias para desarrollar el presente trabajo y con alcance al presupuesto asignado para el ejercicio tomado como ejemplo.

En función a las perspectivas propuestas, requirió considerar tres muestras diferentes vinculadas a: la entrevista sobre el conocimiento y aplicación del CMI en la GNA; la encuesta sobre el clima organizacional y la muestra de la gestión. Para la definición de la muestra no probabilístico, se utilizó la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z \cdot p \cdot q \cdot N}{e^2 \cdot (N-1) + Z \cdot p \cdot q}$$

Donde n es el tamaño de la muestra,
N tamaño de la población,
z es la puntuación típica asociada al nivel de confianza del 95%,
e es el error estándar,
p y q proporciones complementarias entre 0 y 1.

La población y muestra objeto del estudio fue seleccionada según las perspectivas investigadas y adaptadas a la GNA. La información fue colectada a través de los siguientes instrumentos:

- Entrevista: a 33 Oficiales Superiores y Jefes, vinculados a la gestión.
- Encuesta sobre el clima organizacional: se tuvo en cuenta la planta de recursos humanos que registra la Fuerza (ejercicio 2018) de 38.904 hombres y mujeres uniformadas, de la cual surge una muestra de 376 uniformados distribuidos en: 70 Oficiales Jefes; 109 Oficiales Subalternos y 197 suboficiales.
- Encuesta a los ciudadanos (clientes): se consideró una población de 1.500 personas, de donde surge una muestra de 250 personas.
- Análisis de la gestión: se analizó la gestión de los 8 programas presupuestarios asignados a la Fuerza por Ley Nro. 27341.

La muestra fue validada a través del programa SPSS, versión 17.0, para calcular el coeficiente de Cronbach. Tabla 2 y 3, respectivamente.

Tabla 2

Estadísticos de fiabilidad en la encuesta al personal de la GNA

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basado en elementos estandarizados	N elementos
.979	.979	70

Tabla 3

Estadísticos de fiabilidad en la encuesta los ciudadanos (clientes)

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basado en elementos estandarizados	N Elementos
.969	.963	14

Resultados

El cambio de paradigma en la gestión pública y la creación de valor del Estado, promovieron la nueva definición de “gasto público”, que trasciende la “eficacia” (cumplir con los objetivos planificados), sino que profundiza en los resultados producto del empleo de los recursos públicos, es decir, requiere verificar la “eficiencia” por medio de la recreación de herramientas utilizadas en la gestión privada al ámbito público. Este objetivo conlleva al esfuerzo de optimizar los procesos internos y una adecuada utilización de los recursos, lo que implica emplearlos racionalmente para lograr los mejores resultados en la comunidad receptora del servicio público.

Observar estas nuevas condiciones administrativas es de sumo interés para quienes tienen la responsabilidad de conducir y tomar decisiones sobre la utilización de los respectivos programas presupuestarios, en función a las misiones y las funciones de la GNA, los objetivos impuestos y autoimpuestos, definir y comunicar las estrategias institucionales, alinear los recursos humanos, materiales, tecnológicos y financieros planificados adecuadamente.

En virtud a lo expresado, se concibe que el aporte del CMI y el uso de indicadores de control (financieros y no financieros), colaboran en la reunión de la información suficiente para efectuar el seguimiento del cumplimiento de los objetivos y metas.

Análisis de la entrevista a los directivos de GNA

Previo al estudio de los componentes del prototipo de CMI aplicado en la GNA, fue necesario examinar el conocimiento que tienen los funcionarios responsables de conducir los programas presupuestarios sobre esta herramienta, como así también, el aporte de información para tomar adecuadas decisiones. La comprensión se logró por medio de la entrevista efectuada a los treinta y tres Oficiales Superiores y Jefes que tienen vinculación con el presupuesto, cuyas respuestas se exponen en la Tabla 4.

Tabla 4

Conocimiento y contribución del CMI en la gestión

Interrogantes	Oficiales Superiores		Oficiales Jefes	
	Si	No	Si	No
Conocimiento sobre el CMI	13	0	18	2
Utilización del CMI en la gestión	12	1	17	3
Contribución del CMI a la gestión	10	3	11	9
Contribución del CMI a la productividad	11	2	9	11

El resultado de la entrevista permite advertir que los Oficiales Superiores y Jefes, tienen conocimiento y se manifiestan proclives a la utilización del CMI como herramienta para monitorear la gestión. Al mismo tiempo exteriorizan que en la actualidad no alcanza con disponer, únicamente, de datos estadísticos, sino que es necesario integrarlos y analizarlos a fin de que aporten información vinculada a las principales variables utilizadas en la toma de decisiones.

De acuerdo a la dinámica administrativa actual y la necesidad de precisar la información oportuna, requieren utilizar prácticas que favorezcan pronunciarse sobre las mejores alternativas estratégicas, detectar los desvíos entre la planificación y la ejecución en tiempo real y contribuir al uso óptimo de los recursos disponibles (eficiencia).

Perspectiva de los procesos internos

Antes de considerar la viabilidad de aplicar el CMI en la GNA, fue necesario analizar las variables relacionadas al proceso interno del CMI. Entre ellos: el clima organizacional en la Fuerza, el funcionamiento del Sistema de Administración Financiera y el Sistema de Compras, que aportan información significativa para la gestión.

Clima organizacional

Dessler (1993), define al clima organizacional como el conjunto de percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja, y la opinión que se haya formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad y apoyo. Por esta razón, los hombres conformes y felices con el trabajo son proclives a dar todo de sí por la labor y motivar el esfuerzo del conjunto para cumplir con la misión y funciones asignadas.

La evaluación de esta perspectiva se centra en dos cuestiones relacionadas con la gestión de las actividades operativas y administrativas. La primera, vinculada al clima organizacional. En segundo lugar, la organización (división del trabajo) que devienen de la misión y funciones asignadas en función a la ley, los “objetivos impuestos” y los asignados por el titular del elemento orgánico “objetivos autoimpuestos.

Para lograrlo, se recurrió a un cuestionario de opinión sobre el clima organizacional, estipulado en 70 preguntas, agrupadas en 14 dimensiones. El mismo fue respondido por 376 uniformados, lo que representa el 94% de las personas invitadas a participar. Tabla 5 y 6.

Tabla 5
Variables vinculadas al clima organizacional

Dimensiones		Dimensiones	
D1	Colaboración y comunicación entre los equipos de trabajo en la GNA.	D8	Satisfacción en el puesto de trabajo
D2	Autonomía en la toma de decisiones.	D9	Condiciones laborales
D3	Motivación	D10	Iniciativa y liderazgo
D4	Productividad laboral	D11	Eficacia laboral
D5	Remuneraciones y servicios internos de la GNA	D12	Competencia laboral
D6	Desempeño profesional	D13	Capacitación y desarrollo profesional
D7	Trabajo en equipo	D14	Calidad del servicio que brinda la GNA

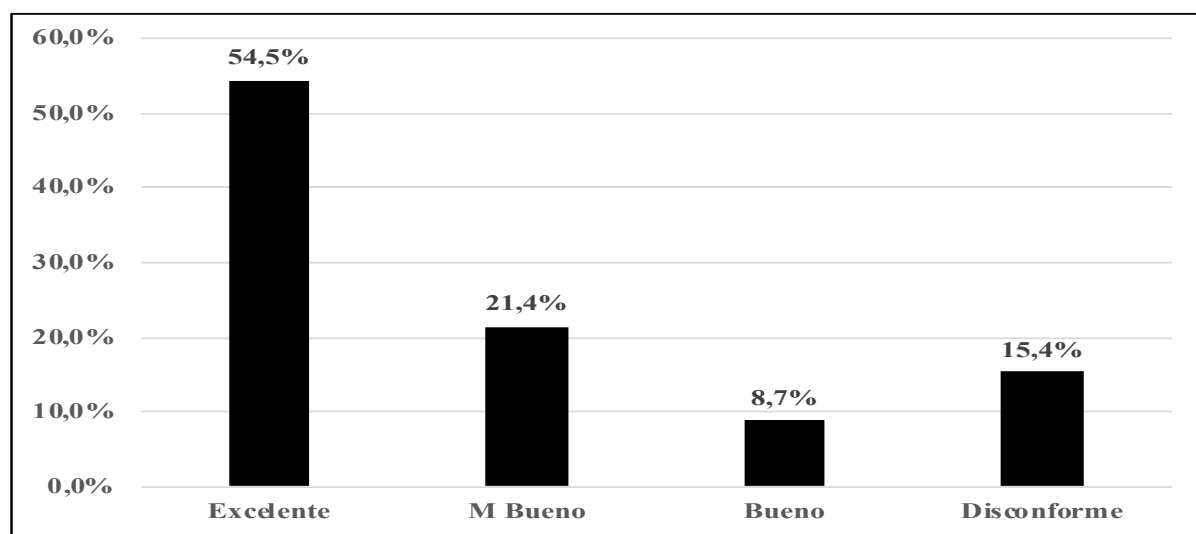
Tabla 6
Resultado de la evaluación del clima organizacional

Calificaciones	Variables relacionadas al clima laboral							Variables relacionadas con el desempeño laboral						
	Dim 1	Dim 2	Dim 3	Dim 4	Dim 5	Dim 6	Dim 7	Dim 8	Dim 9	Dim 10	Dim 11	Dim 12	Dim 13	Dim 14
Excelente	175	185	201	158	263	196	196	152	185	182	222	173	263	288
M. bueno	108	98	95	102	65	61	65	97	93	89	77	92	65	40
Bueno	57	39	23	42	8	35	42	53	49	49	23	29	8	11
Disconformes	36	54	57	74	40	84	73	74	59	56	54	82	40	37
Totales	376	376	376	376	376	376	376	376	376	376	376	376	376	376

Nota. Elaboración propia en base a los datos obtenidos en la encuesta al personal de la Fuerza.

En la Tabla 6, se presenta el resultado de la encuesta vinculada al clima organizacional ajustada en catorce dimensiones. La opinión general del personal quedó expresada en 318 respuestas positivas (205 excelente; 81 muy bueno; 33 bueno), mientras que 58 de ellos discrepan del clima laboral reinante en la Fuerza. Se aprecia puntos extremos de valuación en la dimensión relacionada con la “Colaboración y comunicación entre los equipos de trabajo u oficina”, que alcanzó en total 344 punto positivos (175 Excelente; 108 M. Bueno; 57 Bueno y 36 Disconformes), mientras que la dimensión con la menor estimación corresponde a la “Satisfacción en el puesto de trabajo”, con 292 puntos positivos (196 Excelente; 61 M. Bueno; 35 Bueno y 84 Disconformes). El resto de las dimensiones investigadas se ubican dentro de los dos valores mencionados, precedentemente, manteniendo calificaciones similares,

Figura 1
Clima organizacional



Estos resultados representan al 84,6 % del total encuestado que aprueban el clima laboral reinante en la Institución, mientras que el 15,5% no siente lo mismo. Esta consideración hace inferir que la política de gestión de los recursos humanos en la GNA es adecuada a la realidad Institucional de cada Elemento desconcentrado en todo el territorio. Por ende, es un factor importante de motivación para la integración y el trabajo en equipo, como así también para comprometerse con los objetivos de la GNA (“sentir la camiseta”). Esta situación facilita la gestión y alcanzar mayores logros.

El 15,5% que respondió en disconformidad, representa al personal que no está de acuerdo o no se siente cómodo en la Fuerza, afectado por alguno de los siguientes factores: falta

de liderazgo por parte de los conductores de equipos u oficinas; deficiente comunicación; consideran que el trabajo no está debidamente compensado, falta de preocupación de por el bienestar laboral o desmotivación. Por cierto, es muy bajo el porcentaje de personal que piensa distinto, por lo tanto, no tiene la fuerza suficiente para modificar el ambiente de trabajo y generar malestar, conflictos, bajo rendimiento, pérdida de energías, etc.).

En otro orden, al aplicar el análisis de correlación entre las variables consideradas, se aprecia un coeficiente promedio de .667 puntos que demuestra que entre las catorce dimensiones existe una correlación positiva considerable. En la Tabla 7 se detallan las correlaciones entre cada par de variables consideradas.

Tabla 7
Estudio de correlación de Pearson

Dimensión	Correlación	Tipo
Colaboración y comunicación	.523	Correlación positiva considerable
Autonomía para la toma de decisiones	.676	Correlación positiva considerable
Motivación laboral	.704	Correlación positiva considerable
Productividad laboral	.645	Correlación positiva considerable
Remuneraciones y servicios internos	.723	Correlación positiva considerable
Desempeño profesional	.704	Correlación positiva considerable
Trabajo en equipo/oficina	.662	Correlación positiva considerable
Satisfacción en el puesto trabajo	.634	Correlación positiva considerable
Condiciones de trabajo	.709	Correlación positiva considerable
Iniciativa y liderazgo	.697	Correlación positiva considerable
Eficacia institucional	.699	Correlación positiva considerable
Competencia profesional	.632	Correlación positiva considerable
Capacitación y desarrollo	.665	Correlación positiva considerable
Calidad del servicio al cliente	.663	Correlación positiva considerable
Correlación promedio	.667	Correlación positiva considerable

Nota. Elaboración propia e información resultante del uso del programa SPSS.

Los resultados se sustentan en el trascendido del estudio de correlación, cuyos guarismos permiten apreciar que el buen clima reinante dentro de la Institución es consecuencia del liderazgo en los equipos de trabajo -sean estos operativos o administrativos-, derivados de los cambios de paradigmas, la actualización de los programas de formación y capacitación, los incentivos laborales, la posibilidad de desarrollarse profesional, la tecnología y medios adecuados para el desempeño de las actividades y el apoyo de la Fuerza al personal por medio los servicios internos (sanidad, asesoría, familiar).

Sistema de administración financiera

Las Heras (2018), afirma que la actividad financiera del Estado contempla distintos y complejos sistemas en la cual subsisten diversos componentes: Jurídicos (la gestión está regulada por normas y principios de derecho público); Políticos (las operaciones financieras presuponen la elección a priori de fines y medios para su realización); Económicos (los medios utilizados en cada operación financiera son de naturaleza económica); Sociales (la gestión tiene como destino final la satisfacción de necesidades públicas); y Administrativos (relacionadas a las técnicas utilizada para cada operación que generan información que constituye el combustible del proceso de toma de decisiones.

Bolívar (2012), observa dos particularidades importantes relacionadas con la Administración Financiera Gubernamental en la GNA: la primera conexas con los principios, normas, organismos, recursos y procedimientos que intervienen en las operaciones de programación, gestión y control de los recursos aplicados para concretar los objetivos y metas

en la forma más eficiente posible, cuyas transacciones son registradas en los sistemas informáticos e SIDIF (Sistema de Información Financiera), SLU (Sistema de Liquidación Único). La segunda, surge del funcionamiento e interrelación de los Sistemas de Administración Financiera que aportan la información necesaria al CMI para la toma de decisiones.

Sistemas de compras

El sistema de compra pública colabora en la gestión del gasto público, al disponer procedimientos uniformes para la Administración Pública, con el propósito de adquirir bienes, obras y servicios necesarios para materializar la misión y funciones asignadas. Esta es la razón por la cual se incluyó dentro del análisis, como uno de los componentes significativos a evaluar e incluir en el CMI aplicado, con miras a lograr la eficiencia en la administración de los recursos financieros y el referido a la transparencia en la inversión del erario.

Tabla 8

Clasificación de los actos contractuales

Tipo de contratación	Montos	Cantidad de contratos
Concurso público	\$ 45.242.325,00	2
Licitación pública	\$ 798.786.811,90	156
Licitación privada	\$ 215.156.297,28	90
Contratación directa	\$ 786.771.612,46	338
Fondo rotatorio	\$ 381.686.953,36	-
Total	\$ 2.227.644.000,00	586

Nota. Elaboración propia con base en la distribución de las contrataciones realizadas durante el ejercicio financiero año 2018.

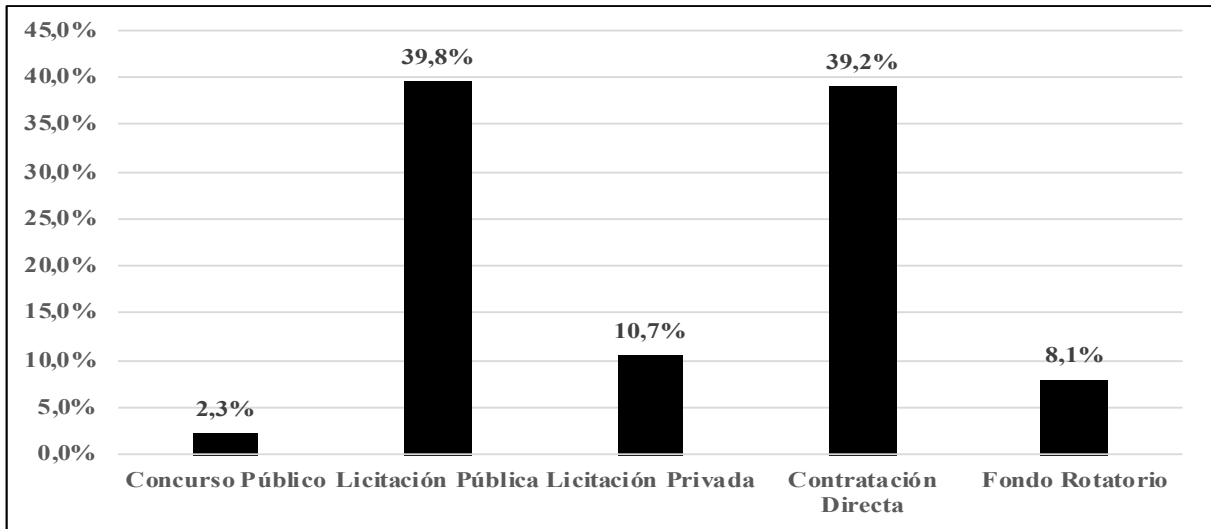
Se infiere que la GNA utiliza los dos procedimientos de compras disponibles: el sistema normal y habitual de contrataciones regulado por el Decreto Nro. 1023/2001 y 1030/2016, en las modalidades de: Concurso Público, Licitación Pública, Concurso Privado, Licitación Privada y Contratación Directa. El otro formato de compras se concreta a través del “Fondo Rotatorio”. Este procedimiento se encuentra previsto en la Ley Nro. 24156, Art. 80 y es utilizado para realizar “compras menores o de caja chica”, cuyo monto máximo por pago no debe superar la suma de \$ 30.000, con excepción del pago de los siguientes servicios públicos: energía eléctrica, telefonía, internet, provisión de agua, provisión de gas e impuestos que no están limitados por ese monto.

En la Tabla 8, se muestra la distribución de los procedimientos de compras utilizados para invertir el presupuesto asignado en los Incisos 2; 3 y 4. Durante el ejercicio se utilizaron los cinco procedimientos establecidos por la normas mencionadas; hecho que da cuenta que se cumplió con el espíritu de la normativa: la mayor participación de proveedores y la transparencia.

Cabe acotar que la elección entre un procedimiento y otro responde a dos requisitos establecidos en las normas citadas anteriormente: el monto de la contratación y el objeto a contratar.

Figura 2

Distribución de las compras de la GNA



Los resultados representan la distribución de los actos contractuales realizados por la GNA durante el ejercicio 2018, acorde a las modalidades de compras utilizadas. Los guarismo alcanzados reflejan que el 82,9% de las adquisiciones de bienes y servicios se concretaron a través del sistema contractual en sus cuatro modalidades (Concurso Público 2,3%; Licitación Pública 39,8%; Licitación Privada 10,7% y Contratación Directas 39,2%) y el 17,1% a través del sistema de Fondo Rotatorio. En consecuencia, queda claro que la GNA se ajusta a los procedimientos establecidos para las compras estatales, a fin de: “comprar bien” (principio de eficacia); al “mejor precio” (principio de economicidad); en la cantidad que necesita para “cumplir con la misión y funciones” (principio de efectividad); en el momento requerido “tiempo y oportunidad” (principios de ejecutividad); “optimizando los recursos financieros” (principio de eficiencia).

Perspectiva de la formación, capacitación y crecimiento

Desde el año 1938 la Fuerza desempeña funciones en la frontera norte, manteniendo la identidad en áreas limítrofes, preservando el territorio nacional y realizando otras funciones conexas con la seguridad ciudadana. La prestación de este servicio exige disponer de una apropiada dotación de personal, formado y capacitados adecuadamente.

Por su importancia se incluyó dentro de la perspectiva de formación y crecimiento, con esta finalidad de evaluaron los procesos de formación y capacitación que materializa la Fuerza.

Formación y capacitación del personal

La formación y capacitación constituye uno de los pilares fundamentales para la GNA, en la cual se forjan los profesionales con sentido democrático, acorde a las nuevas exigencias de intervención en seguridad. El proceso se encuentra diseñado e incluido en el Sistema Educativo de Gendarmería Nacional (SEGEN) y se desarrolla en los distintos institutos de formación y capacitación que dispone la Fuerza en todo el territorio nacional.

Tabla 9

Evolución de la formación y capacitación de la GNA

Programas	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	Totales
Capacitación de Cuadros	4.600	5.200	4.500	5.000	5.500	5.000	5.000	3.000	3.000	3.000	43.800
Formación acelerada de Gendarmes	1.500	530	1.400	2.000	0	2.000	6.400	3.000	2.000	950	19.780
Formación de Oficiales	160	185	220	250	250	250	250	255	265	265	2.350
Formación de Suboficiales	600	860	930	160	1.400	1.000	1.850	1.900	1.950	1100	11.750
Formación específica de Suboficiales	0	0	0	0	0	0	0	850	900	950	2.700
Totales	6.860	6.785	7.050	7.410	7.150	8.250	13.500	9.005	8.115	6.265	80.380

Nota. Elaboración propia en función a la evaluación de los planes de estudio y los resultados alcanzado en los últimos diez años.

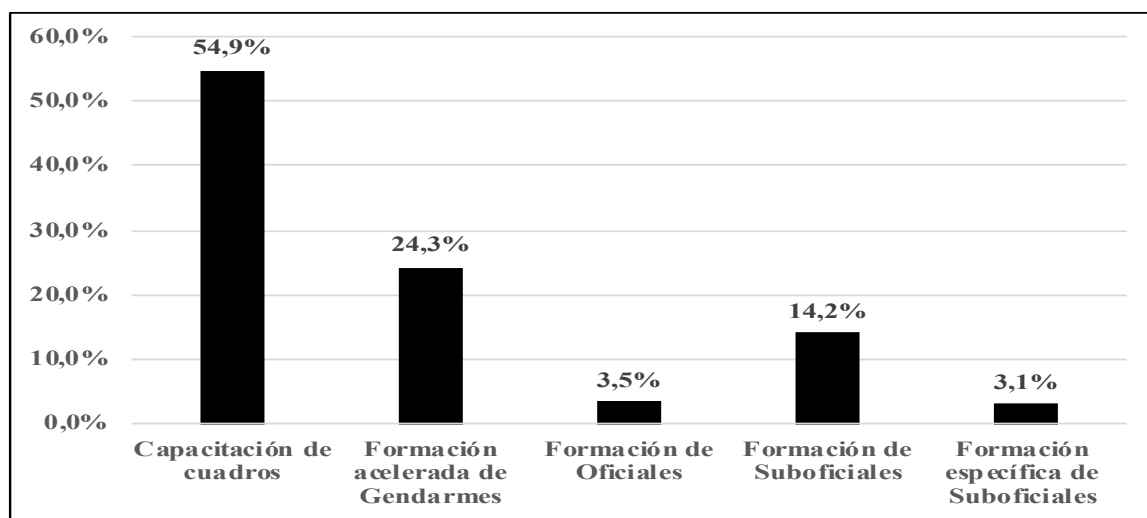
En el período se formaron y capacitaron en los diferentes Institutos de Formación y Capacitación de la Fuerza a 80.380 gendarmes pertenecientes a los cuadros de oficiales, suboficiales y gendarmes. El promedio anual general asciende a 8.038 funcionario que pasaron por alguno de los institutos de formación o capacitación a fin de recibir la capacitación profesional. El esfuerzo fue centrado en tres ejes:

- La capacitación de cuadros: 4.380 profesionales por año.
- La formación acelerada de Gendarmes: 1.978 gendarmes por año.
- La formación de Suboficiales: 1.175 suboficiales por año.

Se advierte que la Fuerza dispensa los recursos y medios oportunos para dotar al personal de los conocimientos teóricos y prácticos acorde a las necesidades emergentes del cumplimiento de la función asignada. Por lo tanto, es una herramienta efectiva para reducir los riesgos, peligro de daños, errores, ajustarse al derecho, hace a la eficiencia en el desempeño de los funcionarios, favorece el sentimiento de satisfacción con el propio trabajo, aporta al crecimiento profesional, fomenta el progreso personal, aprendizaje y la percepción de logro de metas personales.

Figura 3

Evolución promedio de la formación y capacitación en la GNA



Los resultados son el reflejo de la política de la Fuerza en materia de educación acorde a las necesidades operativas y administrativas, que permite satisfacer las exigencias y los fines del Estado “el bien común”, junto al fin institucional: prestar el servicio en forma eficiente y profesional a la comunidad. La nueva visión en materia de seguridad ciudadana, la emergencia de inseguridad y la asignación de nuevas funciones promovió la incorporación y capacitación de personal, amparado en el modelo pedagógico que pone en juego las propuestas curriculares con contenidos estratégicos acorde al nuevo paradigma educativo sustentado en las competencias. Por la importancia que tiene este proceso, fue considerada su inclusión en el CMI.

Crecimiento de la planta de personal

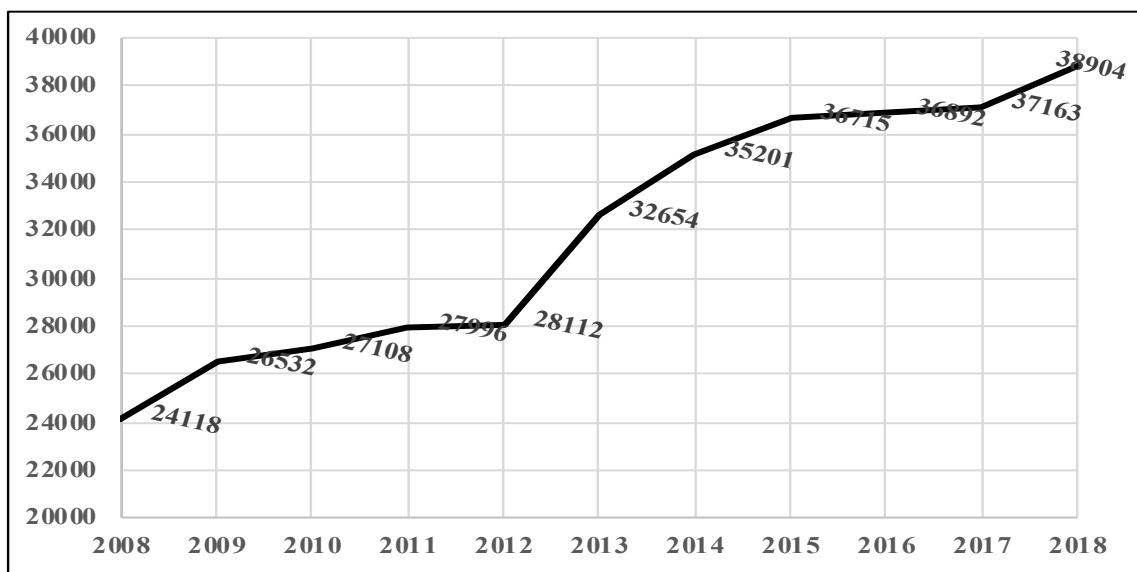
El crecimiento de la conflictividad y la necesidad de dar respuestas favorables a esta cuestión llevó a las autoridades políticas a disponer el incremento del número de efectivo en las Fuerzas de Seguridad, bajo la dependencia del Ministerio de Seguridad. En la Tabla 10, se indica el crecimiento en la planta de personal desde el 2001 al 2018 de las cuatro Fuerzas que integran el citado ministerio. En particular se destaca el incremento en la planta de personal de la GNA que pasó de tener 18.282 efectivos a 38.904 en el 2018; representa un crecimiento del orden de 112%.

Tabla 10
Crecimiento de la Fuerza de Seguridad

Instituciones	2001	2018	Incremento %
Gendarmería Nacional Argentina (GNA)	18.282	38.904	112 %
Policía Federal Argentina (PFA)	31.706	32.664	3 %
Prefectura Naval Argentina (PNA)	14.910	24.191	62 %
Policía de Seguridad Aeroportuaria (PSA)	3.170	5.806	83 %
Total	68.068	101.565	49,2 %

Nota. Elaboración propia en base al Presupuesto 2001 y 2018.

Figura 4
Evolución de la planta de personal en la GNA



Nota. Elaboración propia en base a los registros existentes en la Dirección General de Recursos Humanos.

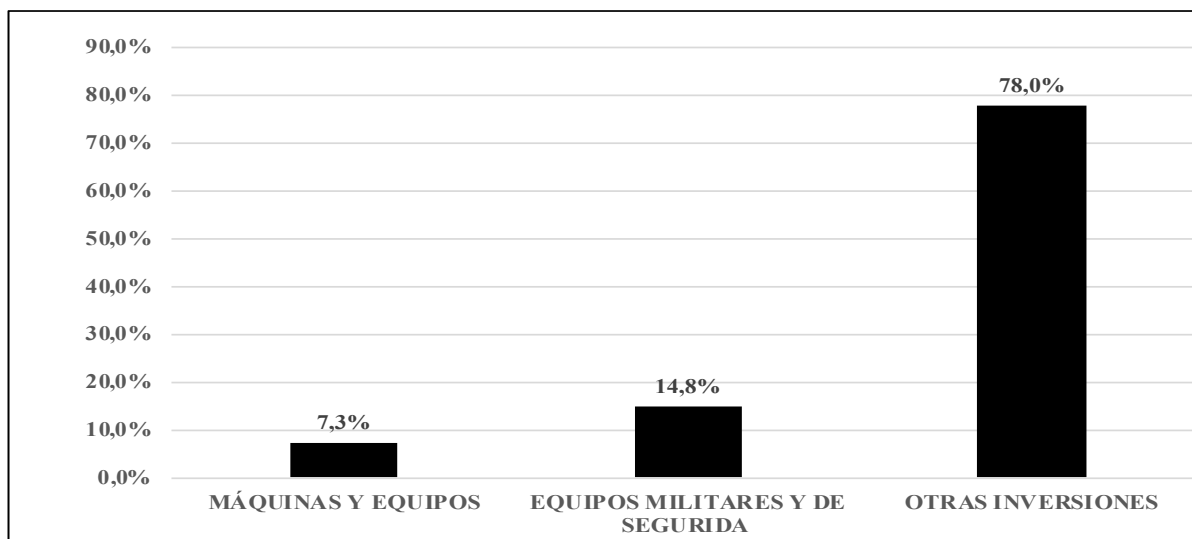
El crecimiento en la planta de personal en la GNA es producto del cambio de paradigma en la seguridad de las fronteras, el avance del delito y el narcotráfico en los centros urbanos, que motivo a las autoridades políticas a emplear a la GNA para tratar de revertir y minimizar el accionar del quebrantamiento legal de las personal. Esta situación demandó la asignación de recursos (humanos, materiales y financieros), destinados a cubrir las actividades operativas en diferentes provincias y cumplir con el acuerdo nacional denominado “Argentina sin narcotráfico”.

Inversiones

El mantenimiento del orden público y asegurar el cumplimiento de las leyes de la nación, involucró proveer a la Fuerza del equipamiento necesario para hacer frente a las diversas funciones (operativas y administrativas), con la mayor eficiencia posible. Desde el punto de vista de la imputación presupuestaria de las inversiones corresponde que sean clasificadas como Inciso 4 "Bienes de Uso". En la Figura 5. Se exhiben los guarismo correspondientes a la distribución de las inversiones durante el período 2008 – 2018.

Figura 5

Distribución de las inversiones



Al observar el detalle de las inversiones de los programas presupuestarios asignados a la Fuerza durante el período mencionado, se aprecia que el esfuerzo principal de las inversiones fue orientada al rubro “otras inversiones” que insumió el 78,0% del total y fue destinado a la adquisición de activos intangibles (Software específico), Construcciones (nuevas y refacciones) y semovientes. El 14,8% se imputó “equipamiento de seguridad” y el 7,3% en “equipos y maquinarias” (equipo de transporte, laboratorio, comunicaciones, computación, muebles y oficinas y otros).

Perspectiva de los recursos

Los medios y una adecuada logística son imprescindible para alcanzar con las obligaciones que devienen se la misión y funciones. En virtud a la jurisdicción asignada a la

Fuerza y las diversidad de funciones operativas, requiere contar con equipamiento específico que facilite la ejecución de las actividades.

La optimización en el uso de estos recursos necesario para concretar las operaciones en la GNA depende de la coordinación apropiada de la cadena logística para que sean provistos en tiempo y oportunidad, a fin de lograr los resultados esperados que impactan en la satisfacción de la ciudadanía (cliente) y producen la ventaja competitiva en la calidad del servicio.

En la Tabla 11, se enumeran los principales recursos materiales utilizados en las actividades operativas.

Tabla 11

Recursos materiales utilizados en las actividades operativas

Tipo de recurso	Cantidad
Unidades desconcentradas y puestos de control en todo el territorio	2.300
Vehículos de transporte en general (operativo y de apoyo) distribuidos en todo el territorio	5.627
Puestos de telecomunicaciones e informática (en todo el territorio)	549
Équidos (equinos y mulares) distribuidos en todo el territorio nacional	765
Motos y cuatriciclos (operativo y de apoyo) distribuidas en todo el territorio	1.255
Canes de seguridad, rescate y antinarcóticos	316
Aeronaves	25
Vehículos de rescate (Hänggluds oruga)	2
Escáneres de rayos X	87

Nota. Elaboración propia en basa a la información obtenida en la Dirección General de Logística de GNA.

Administración de recursos financieros

Se considera que el presupuesto es la herramienta de gestión que resume las decisiones vinculadas al nivel y composición de los bienes a producir. En esta planificación presupuestaria se detallan los objetivos, metas y los resultados esperados, como consecuencia de la aplicación de los recursos asignados en cada uno de los programas esbozados en la Tabla 12.

- Programa 1: Administración Central
- Programa 41: Formación y Capacitación de la GNA
- Programa 41: Asistencia Sanitaria de la GNA
- Programa 43: Atención de Pasividades
- Programa 44: Misiones Humanitarias y de Paz
- Programa 48: Seguridad en las Fronteras.
- Programa 49: Operaciones Complementarias de Seguridad Interior
- Programa 50: Servicio de Investigaciones de Delitos Complejos.

Tabla 12*Distribución presupuestaria (en miles de pesos)*

Programa Nro.	Asignación original	Modificaciones	Crédito vigente	Comprometido	Devengado	% Devengado
1	3.388.354	276.457	3.664.811	3.651.483	3.651.389	99,6
41	3.691.913	365.044	4.056.957	4.004.982	4.004.971	98,7
42	1.432.134	66.4848	1.498.618	1.433.066	1.433.066	95,6
43	6.256.761	1.651.682	7.908.443	7.877.822	7.877.822	99,6
44	360.830	34.242	395.072	176.929	176.929	44,8
48	10.045.032	1.426.683	11.474.745	11.293.638	11.292.255	98,4
49	9.591.423	342.400	9.933.824	9.853.559	9.853.535	99,5
50	1.953.438	71.597	2.025.036	1.887.563	1.886.510	93,2
Totales	36.719.885	4.234.589	40.954.476	40.179.042	40.176.477	91,15

Nota. Elaboración propia en base al presupuesto asignado a la GNA.

En la Tabla 12, se resumen los programas y los créditos originales del presupuesto más las asignaciones completarias recibidas durante el ejercicio. Se observa un excelente nivel de aprovechamiento de los recursos financieros distribuidos en cada programa que, en promedio general, se invirtió el 91,15% del total asignado a la Fuerza. Para lograr el devengamiento señalado (Devengado: se genera una vez que los proveedores cumplieron con el contrato y la GNA haya recibido en bien o servicio de conformidad), implicó realizar una eficaz planificación de las adquisiciones.

La excepción fue el Programa 44, "Misiones humanitarias y de paz", que solo alcanzó el 44,8% del total planificado; motivado por la disminución de la demanda de seguridad por parte de los organismos internacionales (ONU y la seguridad en las Embajadas).

Crecimiento presupuestario

Las decisiones del Poder Ejecutivo de asignar nuevas funciones a las Fuerzas de Seguridad, requirió incrementar el presupuesto a fin de cubrir las erogaciones producto del aumento de la planta de personal desplegado a las inéditas responsabilidades y la adquisición de equipamiento. En la Tabla 13, se puede ver la evolución presupuestaria total en los últimos diez años.

Tabla 13*Crecimiento del presupuesto de la GNA (en miles de pesos)*

Presupuesto Base (2001)	Presupuesto actualizado (2018)	Presupuesto asignado (2018)	Actualización Nominal	Incremento %
\$ 539.301	\$ 20.695.505	\$ 36.908.645	\$ 16.209.898	43,9%

Nota. Elaboración propia sobre la base de los presupuestos asignados a la GNA.

Con el fin de analizar el real crecimiento del crédito, se utilizó procedió a actualizar el presupuesto del ejercicio 2001, respecto al Índice de Precios al Consumidor (IPC) emitido por el Banco Mundial:

- Índice de precios al consumidor (IPC) 2001 3,95
- Índice de precios al consumidor (IPC) 2018 151,58

IPC₂₀₁₈ 151,58

$$\text{Valor}_{2018} = \text{Valor}_{2001} \times \frac{\text{IPC}_{2001}}{3,95} = \$ 539.301 \times \frac{\text{IPC}_{2001}}{3,95} \cong \$ 20.695.505,21 (\text{Presupuesto actualizado})$$

- Crecimiento nominal: \$ 539.301 – \$ 36.908.645 = \$ 36.369.344 (+67,43%)
- Crecimiento real: \$ 36.908.645 – \$ 20.698.747 = \$ 16.209.898 (+ 43,92%)
- Reducción del poder de compras: (- 23,51%)

Como consecuencia de la reducción real del presupuesto, la Fuerza se vio en la necesidad optimizar la utilización de los recursos para hacer frente a las responsabilidades. Involucró la redistribución de las asignaciones presupuestarias para poder cumplir con los objetivos impuestos y autoimpuestos.

Perspectiva de los clientes (ciudadanos)

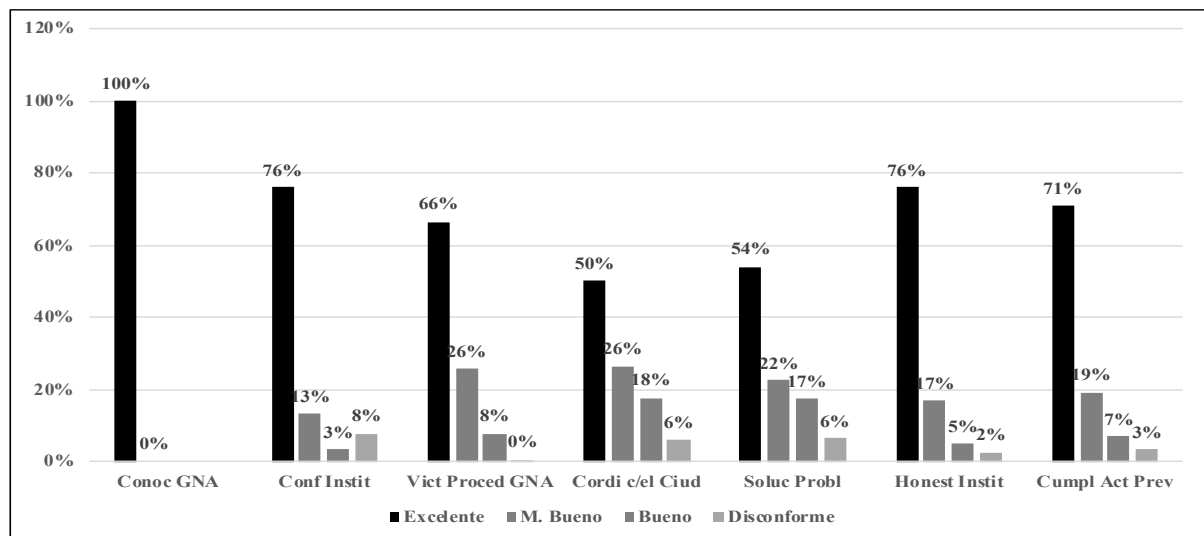
Desde el mes de noviembre del año 2003, la GNA se encuentra abocada a prestar servicios de seguridad ciudadana en el “conurbano bonaerense”. La evaluación del accionar por parte del gobierno nacional fue totalmente positiva, en virtud que se logró disminuir la frecuencia de ciertos delitos.

La actividad se fue incrementando, año tras año, llegándose a destinar más de 6.000 gendarmes a desempeñar funciones de seguridad a personas y bienes en la provincia de Buenos Aires y otras provincias con problemas similares.

En este sentido, la GNA asumió el compromiso de mejorar, permanentemente, los procesos y procedimientos desarrollados en el servicio a los ciudadanos, quienes confían a la Fuerza, la seguridad y protección de sus bienes. En la Figura 6, se expresan los resultados.

Figura 6

Opiniones de los ciudadanos sobre la GNA



Los resultados de la consulta permiten colegir sobre dos cuestiones importantes: la totalidad de los ciudadanos encuestados manifestaron conocer a la GNA. Esta conclusión lleva a pensar que las opiniones del resto de las dimensiones pueden ser asociadas a este conocimiento sobre la Fuerza. El otro considerando tiene que ver con los juicios respecto al accionar de la Institución representada por el 97% de las opiniones favorables, sobre el

desempeño de la función específica y las de acción cívica que impactan positivamente en el percepción de los ciudadanos y el prestigio de la Fuerza.

Las dos funciones mencionadas motivaron la modificación del prototipo de seguridad, al transformar el simple control y represión delictual, al accionar mayormente preventivo, apoyado en los derechos humanos, que no solo protege las fronteras de la patria, sino también, colabora en la tarea de contención de jóvenes y de apoyo al ciudadano como garantía del ejercicio de los derechos y el bien común.

Tabla 14
Análisis de correlación de la encuesta a la ciudadanía

Dimensión	Correlación	Tipo
Conocimiento de la GNA	.801	Correlación positiva muy fuerte
Confianza en la Institución	.662	Correlación positiva considerable
Respeto a los DDHH	.774	Correlación positiva muy fuerte
Cordialidad en la atención al ciudadano	.789	Correlación positiva muy fuerte
Solución del Problema	.816	Correlación positiva muy fuerte
Honestidad Institucional	.842	Correlación positiva muy fuerte
Cumplimiento de la Actividad Preventiva	.842	Correlación positiva muy fuerte

Nota. Elaboración propia en base al análisis de correlación de la encuesta realizada a los ciudadanos.

Los coeficientes determinados revelan una correlación positiva muy fuerte entre las variables observadas, cuyo resultado permite ubicar a la GNA como la Fuerza de Seguridad con mayor prestigio entre sus pares, en la cual los “clientes” reconocen la honestidad y el esfuerzo en las actividades preventivas frente a las trasgresiones a los derechos de las personas y sus bienes, que genera el clima de inseguridad e impacto en la calidad de la democracia.

También contribuye al resultado la experticia de la Fuerza en la asistencia y satisfacción de las necesidades de seguridad a los compatriotas y la empatía del gendarme por dar respuesta satisfactoria, enmarcada en el séptimo ítems del decálogo del gendarme que reza: “Soy constante Centinela para velar por la Soberanía Nacional, proteger la democracia, el cumplimiento de sus leyes y defender los derechos de todas las personas”.

Perspectiva del impacto social y económico

El correcto proceder en las fronteras y la sensación que produjo en la sociedad las nuevas funciones, logró protagonismo en las zonas socialmente vulnerables y generó una mítica mirada sobre la Institución en dos dimensiones: la primera referida a la frontera, no como límite nacional, sino como un aspecto de resistencia cultural conservadora, sustentada en valores que los gendarmes creen custodiar y hacer frente. La segunda, vinculada con la empatía del gendarme en oportunidad de luchar con el delito que genera secuelas en la sociedad: el narcotráfico, tráfico de armas, ingreso de mercadería ilegal, trata de blanca, medio ambiente, lavado de activos, entre otros. En la Tabla 15, se especifican los resultados de la actividad operativa de la Fuerza con alto grado de impacto social.

Tabla 15
Resultados de las actividades preventivas

Actividad	Resultados	Unidad de medida	OBS
Asistencia y control de vehículos			
Asistencia y control al ciudadano	42.969	Personas	
Detenidos por delitos o presuntos delitos	5.363	Personas	54% responde al narcotráfico
Retención de vehículos de pasaje y carga	3.314	Vehículos	
Actas de infracción vehicular	43.188	Actas	
Patrullaje preventivo	996.063	Kilómetros	
Control Migratorio			
Actividad de control migratorio	23	Pasos internacionales	
Cantidad de ciudadanos que ingresaron/salieron del país	164.380	Ciudadanos	
Control de pasos fronterizos	99	Pasos	
Lucha contra el delito			
Patrimonio secuestrado al narcotráfico	\$ 14.019.100.000	Pesos	U\$S 537.130.268,00
Mercadería ilegal incautada al contrabando	\$ 3.774.452.988	Pesos	U\$S 144.615.057,01
Dinero recuperado, empleado por bandas criminales	\$ 490.090.542	Pesos	U\$S 18.777.415,40
Procedimientos antidroga	9.917	Procedimientos	
Personas detenidas por narcotráfico	5.363	Personas	
Secuestro de cocaína	6.881,19	Kilogramos	27.524.728 dosis
Marihuana secuestrada	112.667	Kilogramos	112.667.358 dosis
Procedimiento de trata de personas	1.091	Personas	
Armas incautadas	2.193	Armas	
Victimas por delito de trata	167	Personas	
Procedimiento de contrabando	29.846	Procedimientos	
Vehículos secuestrados	5.957	Unidades	
Contrabando de cigarrillos	12.874.525	Paquetes	25.598.200
Telefonía celular	12.325	Celulares	U\$S 9.860.000
Lavado de activos	19.651	Procedimientos	U\$S 16.816.984

Nota: elaboración propia en base a la información de la Dirección General de Operaciones.

Comprender los factores críticos y positivos sobre el accionar de la GNA en todo el territorio nacional, es un permanente esfuerzo que se ve simbolizada en las distintas acciones operativas que desarrolla la Fuerza y los resultados conseguidos con ellas que, más allá de la custodia de la fronteras y el servicio de seguridad a la personas, logró recuperar cerca de U\$S 727.199.274, lo que representa, aproximadamente, el 50% del total del presupuesto asignado a la GNA durante el ejercicio 2018. Demuestra el uso de estrategias procedentes sobre de las políticas en materia de seguridad que procuran de menguar el impacto negativo del delito en cualquiera de los ámbitos donde desarrolla las funciones.

Prototipo de CMI

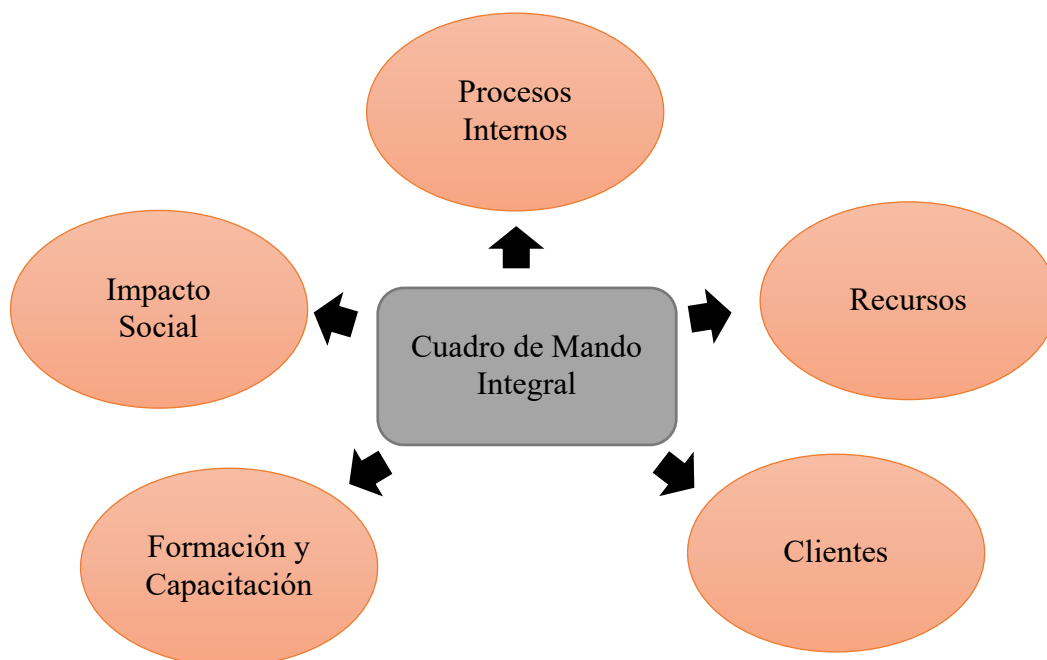
Finalizado el diagnóstico sobre la gestión de la GNA, evaluado en clima laboral y consultado la opinión de los clientes (ciudadanos), corresponde ahora diseñar el prototipo de CMI aplicado a la Fuerza.

Para ello, se trabajó sobre cinco perspectivas e indicadores que agrupa la información necesaria para gestionar eficientemente y tomar decisiones oportunamente, con el fin de optimizar los escasos recursos disponibles.

El modelo de CMI aplicado a la GNA está configurado por las siguientes perspectivas: Procesos Internos(Clima Laboral, Sistema de Administración Financiera, Sistema de Compras); Recursos (Materiales y Presupuestarios); Clientes (Ciudadanos); ; Formación, Capacitación y Desarrollo (Formación y Capacitación, Planta de Personal, Inversiones); Impacto Social y Económico(Resultados de la Actividad Operativa). En la Figura Nro. 6, se esboza el prototipo de CMI aplicado a Fuerza.

Figura 7

Prototipo del cuadro de mando integral (CMI)



Conclusiones y Discusiones

Concluido el análisis de la gestión Institucional, se aprecia que es posible adaptar el modelo de CMI propuesto por Norton y Kaplan, como herramienta apropiada para reunir información oportuna a utilizar en la toma de decisiones, en razón que en la actualidad solo se manipulan datos estadísticos que aportan información integral para la adopción de medidas eficientes.

La diversidad de funciones que realiza la Fuerza revela significativa información relacionada a la administración del erario, que se puede aprovechar adecuadamente con la incorporación del CMI a la gestión, aplicando indicadores claves de verificación en tiempo real de los resultados alcanzados. Se reducirían los desvíos y contribuiría a tomar adecuadas decisiones en tiempo y forma, frente a los ingentes cambios en la dinámica administrativa.

Por otra parte, la aplicación del CMI a la gestión y el uso de indicadores de control (financieros y no financieros), facilitaría concentrar datos referidos al cumplimiento de los objetivos y metas, planificadas desde una visión estratégica, advertir el alejamiento de la planificación con la ejecución para realizar los ajustes oportunos, máxime que el personal Superior y Jefe, vinculado a la gestión tiene conocimiento y opina que es una herramienta eficaz para detectar los desvíos en tiempo real.

Se infiere que aplicando el CMI a la gestión se lograría:

- Monitorear el proceso de adquisición de los bienes y servicios que requiere para desarrollar la actividades, al tener como base el conjunto de principios, normas y procedimientos que intervienen en los procesos de compras a través del sistema de contrataciones y el régimen de caja chica (Fondo Rotatorio), buscando optimizar el uso de los recursos asignados presupuestariamente.
- Verificar el proceso de formación y capacitación que refleja la política en materia de seguridad y el desarrollo profesional de la Fuerza, sustentado en los principios, “satisfacer las necesidades y los fines del Estado: el bien común”. Responde al modelo pedagógico que pone en juego las propuestas curriculares que abarcan contenidos estratégicos del nuevo paradigma educativo sustentado en las competencias.
- Controlar de manera puntual el desarrollo de los recursos humanos y equipamiento frente a las nuevas y complejas responsabilidades asignadas a la Fuerza (lucha contra los distintos delitos urbanos, el crimen organizado, el narcotráfico, la actividad preventiva, seguimiento y conjuración de delitos y participación y compromiso social en la actividad preventiva en todo el territorio nacional.
- Aprovechar de manera más eficiente el recurso presupuestario, sobre todo, frente a la inflación que impacta sustantivamente en la capacidad adquisitiva de bienes y servicios, necesarios para el cumplimiento de la misión y funciones asignadas.
- Seguir el cumplimiento de la función específica y las de acción cívica para mantener los factores que promueven la percepción y prestigio de la Fuerza entre los ciudadanos, sostenido por el Decálogo del Gendarme”, que reza: “Soy constante Centinela para velar por la Soberanía Nacional, proteger la democracia, el cumplimiento de sus leyes y defender los derechos de todas las personas”.

Referencias

- Bolívar, M. (2012). *El Presupuesto Público*. (1ª Ed.). Osmar Buyatti.
- Bombini, M.S. & Diblasi, J.V. (2010). *Cuadro de Mando Integral, evidencia en el sector público y la experiencia en el tribunal de cuentas de la provincia de Mendoza*. www.work.bepress.com.
- Decreto Nro. 1023 (2001). *Régimen de Compras del Sector Público Nacional*, Boletín de la República Argentina, Nro. 29712.
- Decreto Nro. 1563 (2009). *De aprobación de la nueva estructura orgánica de gendarmería nacional*, Boletín de la República Argentina, Nro. 31769.
- Decreto 561 (2016). *Sistema de Gestión de Documentación Electrónica*. Boletín de la República Argentina, Nro. 33352.
- Decreto Nro. 1030 (2016) . *Reglamento de las Contrataciones Estatales*. Boletín Oficial de la República Argentina Nro. 33463.
- Dessler, G. & Varela, R. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. (5ª Ed.). Pearson Educación.

- Frederic, S. (2018). *La politización del trabajo policial en Buenos Aires. Gendarmes y policías locales frente al policiamiento de proximidad*. Trabajo y Sociedad. www.SciELO.com.ar
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2016). *Metodología de la Investigación*. (4ª Ed.). Mc Graw Hill.
- Kaplan, R. y Norton, D. (2015). *Balanced Scorecard*. Gestión 2000.
- Las Heras, M. (2018). *Estado Eficiente*. (2da ed). Buyatti.
- Ley Nro. 24156 (1992). *De Administración Financiera y de los Sistemas de Control del Sector Público Nacional*, Boletín Oficial de la República Argentina Nro. 27503. Actualizada al 2019.
- Ley Nro. 24354 (1994). *Inversión Pública*. Boletín Oficial de la República Argentina Nro. 27963.
- Ley Nro. 27431 (2018). *De Presupuesto de la Administración Nacional*. Boletín de la República Argentina, Nro. 33782.
- Martín, J. (2016). *Introducción a las Finanzas Públicas*. (2ª Ed.). Editorial De Palma.
- Merino, E. (2015). *Diseño de un Cuadro de Mando Integral para el Sistema de Movilización* <https://www.repositorio.espe.edu.ec>.
- MG 3-101 (2000). *Servicio del Estado Mayor de GN*. Editado por: Gendarmería Nacional.
- Ministerio de Economía de la República Argentina (2018). *Cuenta General del Ejercicio 2018*. <https://www.economia.gob.ar/hacienda>.
- Mohamed Hatim, B.A.M. (2014). *Cuadro de Mando Integral en la Entidades no Lucrativas*. [Tesis de Maestría]. Universidad de Cádiz.
- RGS 4-01 (2015). *Régimen de Doctrina y Elaboración de Documentos en la GNA*. Editado por: Gendarmería Nacional.
- RVG 31-133 (2019). *Manual de Procedimientos del Servicio Administrativo Financiero Desconcentrado*. Editado por: Gendarmería Nacional.
- Secretaría de Hacienda (2017). *Manual para la formulación presupuestaria de la administración pública nacional*. www.mecon.gob.ar
- Toapanta Vera, M. (2015). *Cuadro de Mando Integral*. Vogel, M.H. (2017). *Tablero de Comando en Iberoamérica – Casos reales de implementación*. www.tablerodecomando.com.
- Thomson, W (). *Biografías y vidas – La enciclopedia biográfica en línea (internet)*. <https://www.biografiasyvidas.com/biografia/k/kelvin.htm>

Fecha de recepción: 27/09/2022

Fecha de revisión: 11/10/2022

Fecha de aceptación: 01/11/2022