

C1.3 EFICACIA DE LAS ADMINISTRACIONES DE CARRETERAS

1. La integridad es de vital importancia en un buen gobierno de todas las economías y la AIPCR debería promocionar una concienciación global de esto.

Si la integridad no está asegurada, el rendimiento de las administraciones de las Carreteras (AC) siempre estará en peligro. Dadas las grandes sumas involucradas y la larga historia mundial de conspiración y corrupción en el sector de carreteras, una concienciación del tema de la integridad y medidas para mantenerla deberían ser mantenidas como elementos principales de la arquitectura de gobernación de las AC de todo el mundo. El impacto negativo en las organizaciones de carreteras, en la economía y en la democracia no pueden ser subestimados.

2. El gobierno de las administraciones de las carreteras debería ser hecho a medida para sus responsabilidades asignadas y circunstancias.

El rendimiento de las AC depende de un balance entre su arquitectura de gobierno y el medioambiente en el que opera. Es clave hallar que para acentuar el rendimiento de las AC, su gobierno y estructura, el uso de recursos humanos y el uso de indicadores de rendimiento debería ser hecho a medida de las principales actividades que realizan las AC y las que no realizan.

Tres categorías de actividades son generalmente ejecutadas por las AC requieren diferentes arquitecturas de gobierno:

- Planeamiento estratégico y hacer políticas;
- Inversión de capitales, que es la (re) construcción y mejora de carreteras; y,
- Entrega de nivel de servicios, principalmente consistiendo de operaciones de mantenimiento.

3. Accionista/usuario tiene una influencia crecientemente importante y moldeará los objetivos, valores y gestiones de las Administraciones de Carreteras.

Una fuerte influencia del cliente en las prioridades y los estándares de las AC se está transformando en un valor básico en el Gobierno de los países Escandinavos.

Administrar las AC con influencias del cliente es considerado una Buena práctica para redes de carreteras maduras. Aquí, el gobierno y sus administraciones deciden en general y a un nivel estratégico y los clientes involucrados deciden sobre el nivel, dónde tengan el mayor conocimiento y para su propio beneficio.

La influencia de los clientes en las administraciones a un nivel operacional y estratégico proporciona a la administración de una comprensión más profunda de cómo las necesidades y los problemas son compuestos, lo cual habilita a las autoridades a utilizar eficientemente sus recursos que algunas veces son limitados. También le da al cliente expectativas más realistas sobre las autoridades.

4. La gestión de las Autoridades de carreteras deberían estar enfocadas en sus interfaces externas con todos los accionistas.

Esto abarca, por ejemplo, la relación entre las AC, los usuarios de carreteras, contratistas privados y otros administradores de la red de carreteras.

Comienza con una comprensión clara de sus roles y responsabilidades (tareas) dentro de la cadena, traducida al diseño de gobierno y estructuras organizacionales.

Los proveedores deberían exhibir los mismos valores que las AC para una entrega eficiente de los servicios bajo un modelo de subcontratación.

Como una consecuencia, las habilidades de los empleados deberían estar orientadas no solo a la capacidad de realizar tareas internas, sino más hacia la administración de relaciones y sociedades dentro de la cadena de valor. Las AC deberían ser un proveedor y un contratista profesional, así también como un supervisor profesional.

Esto también se extiende al uso de indicadores de rendimiento, monitoreo de rendimiento y medidas. La alineación de sistemas de gestión de rendimiento en la cadena de valores es crucial para la creación del valor público necesario y la sostenibilidad de la autoridad para trabajar como una AC.

5. Una fuerza de trabajo desequilibrada u envejecida es la mayor amenaza para las operaciones continuadas y exitosas de las Administraciones de las Carreteras y la AIPCR debería promocionar una estrategia de mitigación para evitar esta amenaza.

Basado en las respuestas a las encuestas, más del 40% de los empleados de las AC son mayores de 50 años. Mientras estos empleados se retiran, mucha de su experiencia y conocimiento será perdido para las autoridades de carreteras si medidas adecuadas no son tomadas.

6. Una aproximación innovadora y coordinada para contratar gente joven tiene que ser hallada para atraerlos a la profesión de ingeniería y, en particular, al sector vial.

Las encuestas han identificado niveles bajos de empleo en cursos universitarios de ingeniería resultando en un número inadecuado de graduados para remplazar la fuerza de trabajo que envejece. Además, hay una competencia creciente de otras profesiones para gente joven y brillante.

7. Las estrategias efectivas para el reclutamiento y retención de empleados, tanto como una maximización de su productividad son los elementos centrales de la gestión de recursos humanos necesarios para la operación continuada y eficiente de las administraciones de carreteras.

Las experiencias compartidas en los talleres de trabajo indicaron que la mayoría de los departamentos de RH en las AC buscan métodos integrales para administrar los retos, de alguna manera complejos, relacionados a la gestión del Capital Humano. El compromiso de los empleados desde el reclutamiento inicial y durante las varias etapas del ciclo de empleo necesita ser administrado activa y previsiblemente para asegurar que la organización mantiene la capacidad de lograr sus metas presentes y futuras.

8. Administraciones de carreteras que se desplazan hacia la subcontratación deberían emprenderlo de una forma cuidadosamente planeada que desarrolle apropiadamente las competencias revisadas de las administraciones de carreteras y sus socios de industria.

La experiencia hasta la actualidad ha indicado que ignorar este consejo, ha llevado a la ineficiencia, y en algunos casos, al fracaso y inhabilidad de las administraciones de carreteras de entregar sus metas y objetivos.

9. Cuando se establezca un régimen de medición de rendimiento, las administraciones de carreteras deben tener una comprensión de sus funciones, sus productos fines y procesos y deberían impartir esto a todos sus accionistas.

Los indicadores de rendimiento pueden ser utilizados de muchas formas diferentes, como por ejemplo, como una herramienta de evaluación estratégica, un sistema basado en incentivos o como datos en bruto. Los indicadores tienen un mejor ajuste para uno o más propósitos, dependiendo de la posición de las AC en la cadena de valor. Una desviación o ambigüedad de estos propósitos y acuerdos en el uso de indicadores puede llevar a un malentendido o incluso a una brecha de confianza entre las partes involucradas.

10. Las administraciones de carreteras deberían aplicar los exámenes de buena gobernación cuando seleccionen los indicadores de rendimiento y deberían referirse a un alineamiento efectivo del conjunto de indicadores en su totalidad y a la eficiencia de su aplicación.

Las organizaciones y estructuras de una buena Gobernación, identificadas por el Comité, han sido incorporadas en una herramienta de software llamada Navegador de Indicadores de Rendimiento. Esto puede asistir la selección de los indicadores de rendimiento en relación con los principios de una buena gobernación.

Antes de que el conjunto final de indicadores de rendimiento sea aplicado es importante asegurarse que los indicadores de rendimiento estén bien dirigidos, sean relevantes, comprensibles y logren cubrir balanceadamente para evitar comportamientos distorsionados dentro de la administración de carreteras.

Como para todos los instrumentos de gobernación, la carga administrativa de los indicadores de rendimiento debe ser siempre considerada. De cualquier manera, antes de introducir nuevos indicadores de rendimiento, pruebas de lucidez deben ser llevadas a cabo para revisar si la información ya está disponible o si puede ser incluida en un indicador existente.

11. Las administraciones de carreteras deben revisar sus regimenes de mediciones de rendimiento periódicamente o cuando lo dicten las circunstancias.

El medioambiente dentro del cual las Autoridades de Carreteras operan probablemente no se mantenga constante. Es importante que las medidas de rendimiento continúen siendo relevantes para las demandas políticas y sociales hechas de ellas, para asegurar que esto se logre, revisiones periódicas del régimen de medidas de rendimiento o revisiones cuando haya un cambio radical son necesarias.

CONCLUSIONES GENERALES

El Comité Técnico 1.3 (Rendimiento de las Administraciones de Carreteras) identificó algunos retos serios que enfrentan las administraciones de carreteras:

- La necesidad de mejorar la integridad;
- Trabajadores envejecidos;
- Falta de competencias clave, particularmente para satisfacer las necesidades asociadas con la subcontratación;
- La necesidad de identificar y administrar las interfaces complejas que tienen con los accionistas;
- La necesidad de las administraciones de carreteras de establecer sistemas de medición de rendimiento efectivos que:
 - Demuestren a los accionistas, que son cada vez más exigentes, que están entregando lo que quieren, cuando lo quieren y al menor costo, y
 - Motive a los empleados y proveedores a mejorar su rendimiento.

El comité cree que sus informes describen los medios para comenzar a lograr estos desafíos y señala un camino futuro para las Administraciones de Carreteras y para la AIPCR.