

Gobernanza Estratégica: La Misión Integral del Cuadro de Mando Público

Gamificación Social | Economía, Administración & Contaduría | Administración Pública | Tema: cuadro de mando integral

Contexto Narrativo

Contexto Narrativo: "La Misión Integral del Cuadro de Mando Público"

Imagina que somos un equipo interdisciplinario en una agencia gubernamental ficticia llamada "Instituto de Gestión Pública Avanzada" (IGPA). El IGPA tiene la responsabilidad de implementar un nuevo sistema estratégico de administración basado en el Cuadro de Mando Integral (CMI) adaptado al sector público para mejorar la eficiencia y transparencia en la gestión de los programas sociales y servicios públicos.

Este instituto funciona en un entorno donde la ciudadanía exige cada vez más resultados claros y cuantificables, y donde la probidad y la responsabilidad administrativa son pilares fundamentales para mantener la confianza en las instituciones. En este contexto, el IGPA ha decidido formar equipos de "Consultores Estratégicos" para diseñar y aplicar indicadores de gestión que permitan monitorear y mejorar la operación de programas gubernamentales reales, integrando además herramientas de Inteligencia Artificial (IA) como co-piloto para análisis y toma de decisiones.

Los estudiantes serán asignados a equipos de consultores, y cada equipo asume un rol específico dentro del IGPA, tales como:

- **Analistas de Políticas Públicas:** Encargados de interpretar la cadena de valor pública y definir perspectivas clave del CMI para el sector público.
- **Especialistas en Indicadores y Metas:** Diseñan los KPIs y metas físicas/financieras aplicables a un programa gubernamental real.
- **Auditores de Responsabilidad y Ética:** Revisan críticamente las propuestas generadas, identificando sesgos o alucinaciones en las recomendaciones de la IA, y evaluando la viabilidad legal y ética.
- **Gestores de Proyecto y Comunicación:** Coordinan el trabajo del equipo, documentan avances, y preparan la presentación final.

La misión principal de cada equipo será diseñar un cuadro de mando integral adaptado a un programa gubernamental escogido (por ejemplo: programa de subsidios sociales, mejora de infraestructura pública, o gestión ambiental local), construyendo indicadores relevantes y metas que respondan a las necesidades reales del sector público y que sean verificables con datos y análisis asistidos por IA.

Esta misión conecta directamente con el objetivo de aprendizaje conceptual, pues los estudiantes deberán entender y diferenciar cómo el CMI se adapta en el sector público versus el privado, contemplando la cadena de valor pública que incluye actores, procesos y resultados no financieros pero esenciales para el bienestar social y la transparencia.

Además, el uso de herramientas de IA integrará el objetivo procedimental: la construcción práctica de indicadores con apoyo tecnológico, que permita acelerar el análisis pero que también exija un juicio crítico sobre la calidad y

pertinencia de las propuestas. Finalmente, el papel del auditor ético refuerza el objetivo actitudinal, promoviendo una reflexión profunda sobre la responsabilidad administrativa, la probidad y los riesgos de confiar ciegamente en la IA. En este escenario, se enfatiza la colaboración y competencia sana entre equipos, donde cada grupo deberá negociar roles, compartir información y resolver problemas complejos juntos para lograr el éxito en su misión. Se incentivará el liderazgo, la comunicación efectiva, el pensamiento crítico y la creatividad para diseñar soluciones innovadoras y viables.

La narrativa se desarrollará en varias etapas, con desafíos progresivos que simulan situaciones reales en la administración pública, desde el diagnóstico inicial hasta la presentación final ante un “Consejo Ciudadano” (representado por docentes y otros estudiantes), que evaluará la calidad, ética y viabilidad de las propuestas.

En resumen, esta experiencia gamificada es una inmersión en la realidad de la administración pública moderna, donde el CMI y la IA son herramientas estratégicas para mejorar la gestión pública, y donde la colaboración social, la ética y la responsabilidad son imprescindibles para lograr un impacto positivo en la sociedad.

Mecánicas de Juego

Mecánicas de Juego

Para lograr una experiencia gamificada atractiva, se implementan las siguientes mecánicas:

- **Sistema de Puntos:**

Los equipos ganan puntos por completar tareas, cumplir retos, innovar en indicadores, y demostrar análisis crítico. Los puntos se otorgan en categorías como “Innovación”, “Colaboración”, “Rigor Técnico”, y “Ética”.

Ejemplo: Completar un indicador bien fundamentado = 10 puntos; detección de un sesgo en IA = 15 puntos; presentación clara y persuasiva = 20 puntos.

- **Niveles de Progreso:**

La experiencia está dividida en cuatro niveles: Diagnóstico, Diseño, Validación y Presentación. Cada nivel desbloquea nuevas herramientas, recursos y retos para los equipos. Para avanzar, deben alcanzar una cantidad mínima de puntos en cada nivel.

- **Insignias y Roles Sociales:**

Cada miembro del equipo recibe un rol con habilidades especiales (por ejemplo, “Especialista en IA” puede acceder a funciones avanzadas de la herramienta IA; “Auditor Ético” puede solicitar revisiones adicionales de propuestas). Al completar tareas específicas, ganan insignias digitales visibles para todos.

- **Retos y Desafíos:**

Se plantean retos sorpresa, como escenarios de crisis, datos incompletos, o cambios en la legislación, que requieren que los equipos adapten rápidamente sus indicadores y estrategias.

- **Recompensas Tangibles:**

Además de puntos e insignias, los equipos con mejor desempeño reciben reconocimientos simbólicos (certificados, menciones honoríficas), y pueden ganar acceso a recursos exclusivos o tiempo adicional para mejorar su proyecto.

- **Progresión y Retroalimentación Inmediata:**

Las actividades están diseñadas para ofrecer feedback inmediato a través de revisiones rápidas entre equipos, evaluaciones automatizadas en la herramienta IA, y comentarios del docente, permitiendo mejorar continuamente.

- **Competencia Sana y Colaboración:**

Se fomenta la competencia entre equipos con tableros de clasificación visibles y premios, pero también la colaboración entre roles y grupos a través de actividades conjuntas y espacios de debate.

Actividades Gamificadas

Actividades Gamificadas Paso a Paso

1. Actividad: "Mapeando la Cadena de Valor Pública"

Descripción: Los equipos analizan un programa gubernamental real para identificar sus componentes clave en la cadena de valor pública y cómo estas se reflejan en las perspectivas del CMI adaptadas.

Instrucciones:

- Se asigna a cada equipo un programa gubernamental (ej. Programa de Subsidios Sociales).
- Los Analistas de Políticas Públicas investigan y mapean la cadena de valor pública, identificando actores, procesos, resultados y valores públicos.
- Con apoyo del Especialista en IA, utilizan una herramienta (como ChatGPT o Bard) para comparar esta cadena con la cadena de valor privada y sintetizar diferencias.
- Preparan un informe breve que resuma las cuatro perspectivas principales del CMI adaptadas al programa: Financiera/Presupuestal, Clientes/Ciudadanos, Procesos Internos, Aprendizaje y Crecimiento.

Tiempo estimado: 2 horas

Materiales: Acceso a internet, computadora, herramienta IA, plantilla de mapeo (formato digital o papel).

Integración mecánicas: Completar el informe correctamente otorga 20 puntos al equipo; usar IA eficientemente suma 10 puntos adicionales; el docente proporciona feedback inmediato para mejorar.

2. Actividad: "Construcción de KPIs y Metas con IA"

Descripción: Los Especialistas en Indicadores diseñan KPIs específicos y metas físicas/financieras para el programa, utilizando la IA como co-piloto para análisis de datos y simulación.

Instrucciones:

- Con base en la cadena de valor y perspectivas definidas, el equipo selecciona indicadores clave que midan eficiencia, impacto social, transparencia y sostenibilidad.

- Utilizan la IA para generar propuestas de indicadores, validar su relevancia y calcular metas alcanzables según datos históricos o escenarios hipotéticos.
- El Gestor de Proyecto documenta las propuestas y las presenta al equipo para revisión.

Tiempo estimado: 3 horas

Materiales: Computadora, acceso a herramienta IA avanzada, hojas de cálculo o software de simulación básica.

Integración mecánicas: Diseñar KPIs innovadores y metas concretas otorga hasta 30 puntos; el uso correcto de IA suma otros 15; la colaboración activa y reparto equitativo de tareas suma 10 puntos.

3. Actividad: "Auditoría Ética y de Viabilidad"

Descripción: Los Auditores Éticos evalúan las propuestas generadas para detectar sesgos, errores o alucinaciones en las recomendaciones de la IA, y analizan la viabilidad legal y ética bajo los principios de responsabilidad y probidad administrativa.

Instrucciones:

- Revisan cada indicador y meta, consultando normativa vigente y principios de ética pública.
- Utilizan la IA para generar preguntas críticas y escenarios de riesgo.
- Elaboran un informe de auditoría con recomendaciones para mejorar o corregir propuestas.
- Presentan sus hallazgos al equipo para ajustar los KPIs y metas.

Tiempo estimado: 2 horas

Materiales: Documentos normativos digitales, acceso a IA, software para redactar informes.

Integración mecánicas: Detectar y corregir errores suma hasta 25 puntos; la presentación clara y fundamentada suma 15 puntos; la interacción con otros roles suma 10 puntos.

4. Actividad: "Simulación del Consejo Ciudadano"

Descripción: Los equipos presentan su Cuadro de Mando Integral adaptado, con indicadores y metas, ante un jurado compuesto por docentes y estudiantes que simulan un Consejo Ciudadano.

Instrucciones:

- Preparan una presentación de 15 minutos que explique el diagnóstico, diseño, validación y ética de su cuadro de mando.
- Se fomenta el uso de recursos visuales y argumentación sólida.
- El jurado hace preguntas críticas y evalúa la calidad técnica, la innovación y la responsabilidad.

Tiempo estimado: 2 horas (presentación y preguntas)

Materiales: Computadora, proyector, diapositivas, documentación del proyecto.

Integración mecánicas: La presentación exitosa otorga hasta 40 puntos; responder preguntas con pensamiento crítico suma 20 puntos; la actitud colaborativa y liderazgo suma otros 10 puntos.

5. Actividad: "Reflexión y Retroalimentación Final"

Descripción: Cada participante reflexiona sobre su experiencia, aprendizajes, desafíos enfrentados y la importancia de la ética y responsabilidad en la administración pública.

Instrucciones:

- Se realiza un foro o sesión grupal donde cada estudiante comparte sus aprendizajes clave.
- Se fomenta la autoevaluación y coevaluación entre compañeros.
- El docente guía la reflexión final conectando con los objetivos actitudinales y de competencias del siglo XXI.

Tiempo estimado: 1 hora

Materiales: Sala de discusión, cuaderno o plataforma para notas.

Integración mecánicas: Participar activamente suma puntos para el rol individual; autoevaluación honesta suma puntos de autonomía y responsabilidad.

Nota: Todas las actividades incluyen espacios para feedback inmediato, usando rúbricas simplificadas, y fomentan el rol activo de cada miembro para fortalecer la colaboración y comunicación.

Reglas y Condiciones

Reglas del Juego

- **Formación de equipos:** Equipos de 4 a 5 estudiantes, cada uno debe asumir un rol específico asignado al inicio.
- **Turnos y tiempos:** Cada etapa tiene un tiempo máximo definido para completar tareas y entregar productos. Se respetan los turnos para presentaciones y debates.
- **Condiciones de victoria:** El equipo con mayor puntaje acumulado al final de todas las actividades será reconocido como "Equipo Gobernanza Estratégica" y podrá optar a premios simbólicos.
- **Penalizaciones:** -5 puntos por incumplimiento de roles o falta de colaboración. Penalizaciones mayores por plagio o falta de ética detectada en la auditoría.
- **Sistema de puntos:** Se asignan puntos en cuatro categorías principales: Innovación, Rigor Técnico, Ética y Colaboración.
- **Roles sociales:** Cada rol tiene ciertas habilidades especiales y responsabilidades que deben cumplirse para evitar penalizaciones.
- **Interacción entre equipos:** Se permite compartir ideas y ayudar a otros equipos, pero sin revelar respuestas específicas para mantener la competencia sana.
- **Uso de IA:** La IA debe usarse como apoyo y co-piloto, no para reemplazar el análisis crítico ni la creatividad humana. Se penaliza la dependencia ciega sin cuestionamiento ético.
- **Sistema de logros:** Insignias digitales se otorgan por desempeño sobresaliente en roles, innovación y ética. Se visualizan en un tablero para motivar la competencia y colaboración.

Evaluación Gamificada

Evaluación Gamificada del Aprendizaje

La evaluación se integra de forma continua y formativa dentro de la experiencia, con criterios alineados a los objetivos de aprendizaje y competencias del siglo XXI:

- **Criterio Conceptual (Saber):**

- Capacidad para diferenciar las perspectivas del CMI en sector público vs privado.
- Comprensión de la cadena de valor pública y su aplicación.

- **Criterio Procedimental (Saber Hacer):**

- Construcción pertinente y viable de KPIs y metas físicas/financieras.
- Uso adecuado y crítico de herramientas de IA para el análisis.

- **Criterio Actitudinal (Saber Ser):**

- Evaluación crítica de sesgos y viabilidad legal/ética de propuestas.
- Demostración de responsabilidad, autonomía y probidad administrativa.

Rúbricas Integradas

Se usan rúbricas simplificadas para cada actividad, que califican:

- Calidad técnica y coherencia conceptual.
- Innovación y creatividad en indicadores y soluciones.
- Colaboración y comunicación efectiva dentro del equipo.
- Evaluación ética y crítica de las propuestas.
- Presentación y defensa ante el Consejo Ciudadano.

Evidencias de Aprendizaje

- Mapeo de cadena de valor y resumen conceptual.
- Listado y descripción de KPIs y metas con análisis IA.
- Informe de auditoría ética y recomendaciones.
- Presentación final y respuestas a preguntas.
- Reflexión individual y colectiva sobre la experiencia.

Reflexión Final y Cierre de la Narrativa

Al finalizar, el docente guía una sesión reflexiva donde se conecta la experiencia con la realidad de la administración pública, destacando la importancia de integrar tecnología, ética y colaboración para lograr una gobernanza efectiva y responsable. Se promueve la conciencia crítica sobre el uso de IA y la responsabilidad social de los futuros administradores públicos.

Recomendaciones Logísticas

Recomendaciones para la Implementación

- **Tiempo necesario:** Aproximadamente 10 a 12 horas distribuidas en 4 sesiones de clase (2-3 horas cada una).
- **Espacio físico:** Aula con disposición flexible para trabajo en equipo, acceso a proyector y conexión a internet confiable.
- **Materiales y herramientas TIC:**
 - Computadoras o tablets con acceso a internet.
 - Herramientas de IA accesibles (ChatGPT, Bard u otras IA conversacionales).
 - Software básico de ofimática (procesador de texto, hojas de cálculo).
 - Plataformas para presentaciones (PowerPoint, Google Slides).
- **Tamaño del grupo:** Ideal entre 20 y 30 estudiantes para conformar 4 a 6 equipos, permitiendo diversidad de roles y competencia sana.
- **Preparación previa del docente:**
 - Familiarizarse con el CMI aplicado al sector público y la cadena de valor pública.
 - Explorar las herramientas de IA propuestas para guiar su uso correcto.
 - Preparar rúbricas, plantillas y recursos didácticos.
 - Definir programas gubernamentales reales para la actividad.
- **Posibles dificultades y soluciones:**
 - *Dificultad:* Dependencia excesiva en IA sin análisis crítico.
Solución: Reforzar el rol del auditor ético y la reflexión crítica en cada etapa.
 - *Dificultad:* Desbalance en la participación del equipo.
Solución: Asignar roles claros y supervisar colaboraciones, incentivar rotación si es necesario.
 - *Dificultad:* Limitaciones técnicas o acceso a internet.
Solución: Preparar actividades alternativas offline y asegurar recursos TIC mínimos.
 - *Dificultad:* Resistencia inicial a la gamificación.
Solución: Explicar beneficios, mostrar ejemplos claros y mantener motivación con recompensas visibles.