

Mendoza, 01 de Marzo de 2007.-

Sres.

CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

Secretaría General

Atención: Ing. Juan José Ciáccera

Me dirijo a Ud. a efectos de presentar el Informe Final correspondiente al proyecto "APLICACIÓN DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN MUNICIPIOS"

A continuación le detallo las tareas desarrolladas:

1. Relevamiento de información
2. Diagnóstico de Situación
3. Estudio acerca de otras experiencias sobre aplicación de CMI
4. Adecuación de las perspectivas del CMI
5. Elaboración de un Plan de Acción para la implementación del CMI

Sin otro particular, lo saluda muy atentamente.



Claudio Marcelo Amado
Analista Universitario de Sistemas

MENDOZA

**CONSEJO FEDERAL DE
INVERSIONES**

**APLICACIÓN DE
CUADRO DE MANDO INTEGRAL
EN MUNICIPIOS**

Informe Final



Claudio Marcelo Amado
Marzo de 2007

INDICE

1- Introducción	Pág. 1
2- Desarrollo del trabajo correspondiente al 1º informe	Pág. 5
3- Desarrollo del trabajo correspondiente al 2º informe	Pág. 79
4- Desarrollo del trabajo correspondiente al 3º informe	Pág. 168

Introducción

El motivo que lleva a realizar este proyecto de investigación de Cuadro de Mando Integral (CMI) como herramienta de gestión Municipal, es la realidad que actualmente se observa en los municipios, insertos en un proceso de cambio permanente, tanto en las acciones que deben cumplir como en la gestión de procesos internos.

Para realizar este trabajo, se ha tomado el Municipio de Guaymallén como ejemplo, ya que en este municipio se viene desarrollando -desde hace unos años- un trabajo de Marketing Municipal (vinculado profundamente al tema de Cuadro de Mando Integral) y la Unidad Coordinadora sugirió este departamento para realizar el presente trabajo de investigación.

Los Municipios enfrentan hoy un intenso proceso de cambio tanto en las acciones que deben cumplir como en la gestión de sus procesos internos. Su capacidad de cambio y de reconversión hacia un rol más eficiente en su gestión y más eficaz en sus logros está íntimamente relacionada con el saber institucional. Es decir, con el acceso al conocimiento de la realidad institucional y del entorno social, económico, cultural, político y tecnológico en el que están insertos.

La capacidad de disponer de información oportuna y útil, constituye una herramienta estratégica para el desarrollo de dicho saber institucional.

El acceso fácil y las posibilidades de circulación de la información son un factor determinante en la dinámica, la capacidad de cambio y la adaptabilidad de las instituciones.

Dentro de este marco, surge la posibilidad de analizar la incorporación del Cuadro de Mando Integral a la gestión municipal, con el objetivo de generar un sistema integral de indicadores (financieros y no financieros) y así apoyar la toma de decisiones y optimizar la gestión, contribuyendo, por otra parte, a la creación y fortalecimiento de las unidades productoras de información estadística en el Municipio.

Tarea 1: Relevamiento de información

Actividades:

Planificación del Trabajo:

Elaboración de herramientas (ejemplos: entrevistas, talleres, otros. que permitan realizar el relevamiento de acuerdo al siguiente detalle:

Infraestructura

Procedimientos críticos del sistema de gestión

Procesos documentados y relevancia de los mismos

Indicadores de gestión existentes

Controles internos

Identificación y/o trazabilidad de variables críticas

Acciones para medir la satisfacción de clientes internos y externos, tratamiento de quejas reclamos, acciones correctivas, preventivas y/o de mejora.

Características actitudinales y aptitudinales del recurso humano.

Existencia de indicadores de gestión en el municipio correspondientes a los últimos 2 años para su posterior análisis.

Documentación de la Información obtenida

Tarea 2: Diagnóstico de situación

Actividades:

Análisis de información teórica obtenida sobre Cuadro de Mando Integral y su aplicación a la administración pública.

Análisis de la información obtenida en el relevamiento de acuerdo a los objetivos buscados.

Verificación de definiciones de Misión, Visión, Plan estratégico, Mapa estratégico.

Resumen de actividades realizadas

Definición del municipio donde se realizará el proyecto.

Recopilación y análisis de información para la ejecución del proyecto.

Búsqueda de bibliografía sobre el proyecto a estudiar.

Búsqueda de fuentes de información interna y externa.

Coordinación y realización de reunión con el Intendente de la municipalidad, para efectuar la presentación del primer informe de este proyecto, obteniendo el apoyo para la realización de las tareas a implementar.

Análisis de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, para definir el diagnóstico FODA respecto de la situación actual del Municipio.

Elaboración de un FODA con los resultados obtenidos del relevamiento, partiendo del análisis de encuestas que poseía la Municipalidad de años anteriores y las realizadas durante este año.

Identificación de los procesos críticos de la Municipalidad, a través del análisis FODA.

Relevamiento de los indicadores de gestión que conforman el sistema de Control de Gestión Municipal.

Definición de la Visión.

Definición de la Misión organizacional según su grupo-meta, y desarrollo de sus objetivos

Elaboración del informe de avance.

Desarrollo del trabajo correspondiente al primer informe

La primera tarea realizada fue la elección del municipio donde se desarrollaría el proyecto. Se analizaron las características de varios municipios de Mendoza, y finalmente, se seleccionó uno considerando que brinda la mejor oportunidad para la realización de las tareas que se deberían realizar dentro del proyecto, dado que sus características son inmejorables desde el punto de vista del objetivo final que se quiere lograr en este proyecto, implementar un sistema CMI (Cuadro Mando Integral) en la Municipalidad seleccionada.

El Municipio seleccionado es el de Guaymallén, se encuentra enmarcado dentro del Gran Mendoza. Dentro de sus características más importantes, se encuentran la alta densidad poblacional que posee, aproximadamente 300.000, con habitantes de diferentes estratos sociales y una alta concentración comercial, con la presencia de varios centros comerciales, hipermercados, PyMES, grandes empresas e industrias de distintos rubros

El presente informe tiene como objetivo hacer un resumen del relevamiento del trabajo que desarrolla diariamente y los recursos que posee la municipalidad

Relevamientos internos del Municipio de Guaymallén (a partir de reuniones y entrevistas con funcionarios).

Análisis situacional que permitió realizar un FODA para identificar variables relevantes para un diagnóstico y análisis global municipal.

Como primera medida, se realizó una reunión con el Intendente de la Municipalidad de Guaymallén a fin de lograr su apoyo para todas las actividades a realizar. Esta reunión, en la que se explicó en detalle el alcance de esta primera etapa del proyecto, donde el Intendente se mostró muy interesado por el desarrollo de este proyecto para su municipio, ya que el municipio contará con un sistema de medición, hasta el momento casi inexistente.

Además, se explicó las ventajas de poseer este sistema, que permite monitorear la performance de la gestión municipal de manera integral, a su vez se les mencionó las desventajas cuando una organización no tiene fijados los objetivos en forma formales, ya

que no se detectan fácilmente la variables críticas de manera de analizar cada una de las tendencias y adoptar acciones correctivas a tiempo.

El relevamiento interno tiene como fin, buscar la información necesaria que permita visualizar si LA MUNICIPALIDAD tiene una visión clara como objetivo final, y si -de existir- está bien comunicada tanto internamente como externamente. También facilita una idea clara sobre la situación actual del Municipio, para luego, poder someter a análisis todos los ámbitos que pueden condicionar el futuro desarrollo del mismo.

Dentro de este contexto, se comenzó a planificar la metodología para realizar el relevamiento interno. Para obtener la información deseada, como primera medida, se mantuvieron reuniones con el Intendente, donde se abordaron temas tales como su visión con vistas a la finalización de su gestión, la forma de transmisión de la misma, y datos generales de la organización municipal.

A partir de las reuniones mantenidas, y la información brindada, se obtuvieron los siguientes datos:

Contexto bajo el cual se rige el Municipio

Estructura de la Municipalidad

Organigrama

Datos relevantes

Infraestructura

Análisis FODA, bajo las 4 perspectivas enunciadas por Kaplan Norton, precursores del Cuadro de Mando Integral

Identificación de los procedimientos críticos

Identificación de procesos documentales

Identificación de Indicadores de gestión existentes

Identificación controles internos

Identificación y/o trazabilidad de variables críticas

Acciones para medir la satisfacción de clientes internos y externos, tratamiento de quejas reclamos, acciones correctivas, preventivas y/o de mejora

Características actitudinales y aptitudinales del recurso humano

Existencia de indicadores de gestión en el municipio correspondientes a los últimos 2 años para su posterior análisis

Importancia de la planificación estratégica

Identificación de la Visión y Misión

Relevamiento de información

¿Cómo se capta la Información?

Primero se debe dar a conocer el objetivo que se persigue con la información que se desea capturar y relevar toda información necesaria. Esto implica recopilar y registrar hechos que permitan conocer y analizar información específica y útil. Esta actividad exige mantener una relación constante con las fuentes internas emisoras de la información, así como con las áreas que interviene .

La obtención de información debe ser ágil y ordenada, para lo cual se pueden utilizar las siguientes técnicas:

- Investigar los marcos de referencia, tales como: ordenanzas, leyes, decretos y todo aquello que contenga información relevante para el estudio, que estén relacionados con la actividad a relevar.
- Conocer el sistema de información que apoya a la actividad.
- Relevar la información, mediante:
 - Reuniones con los jefes y empleados que intervienen.
 - Observaciones en campo de trabajo de las actividades a relevar.
 - Si existiera un procedimiento anterior, se deben realizar entrevistas con una base de preguntas elaborada con anticipación, con el objetivo de plantear cambios o modificaciones a la estructura actual de la información. La encuesta puede realizarse en forma individual o reuniendo a jefes y empleados de una misma área o que intervienen en la misma clase de tareas.

También se puede recabar información de los contribuyentes, interesados, empleados de otras áreas que intervienen de los análisis, prestadores de servicios y proveedores que interactúan con la organización

Las fuentes concretas del relevamiento de la información del departamento de Guaymallén y del Municipio fueron las siguientes:

Entrevistas con el Intendente de Guaymallén a efectos de relevar la información que se comenta a continuación y aunar criterios sobre los objetivos del presente trabajo

Observación y análisis del vídeo institucional de la Municipalidad

Página Web del INDEC

Página Web del Municipio

Página Web Trámites Mendoza

DEIE

Informes entregados por el Sr. Intendente sobre Marketing Municipal

Encuestas a contribuyentes del departamento de Guaymallén

El detalle de la información relevada es el siguiente:

Características generales del Departamento

Guaymallén posee una población aproximada de 300.000 habitantes, correspondiente a 20 distritos, siendo el departamento con el mayor incremento poblacional según los últimos censos oficiales.

Aparece en Guaymallén un elevado porcentaje de edificación baja y además con una escasa densidad, pero por otro lado se presentan barrios con una densidad poblacional elevada, distribuida en edificios de propiedad horizontal. Posee toda la complejidad de un departamento con características típicamente residenciales urbanas, semirurales y agrícolas.

Si analizamos su característica industrial actual se observa que está principalmente vinculado a la industria agro-alimentaria, facilitado por la proximidad de tierras dedicadas a chacras y viñedos, y a las buenas vías de comunicación con los centros de consumos locales, nacionales e internacionales.

La actividad financiera es la que más aporta al producto bruto de la región con un 33% seguida en segunda instancia por los servicios (21,9%), luego el transporte (15,3%) y finalmente la industria manufacturera (13,4%). El departamento es el primer productor provincial de alimentos y bebidas (20%), productos metálicos (28.8 %), valor agregado en

construcciones privadas (15,4%), valor agregado en construcciones públicas (12,4%), valor nominal de seguros (19,2%) y valor agregado nominal de inmuebles (18,1%). Asimismo es el segundo productor de la provincia en muebles (28,8%), comunicaciones (18,1%), servicios de esparcimientos (16,3%) y transporte de pasajeros (9%).

En Guaymallén se encuentra la Terminal de Omnibus (pionera en Argentina por su estructura), una instalación ferroviaria de fuerte proyección futura por sus conexiones con Chile y Bolivia, dos mercados de concentración de frutas y verduras, dos hipermercados, el centro de distribución del principal supermercado mendocino, importante cantidad de distribuidores mayoristas, un gran centro comercial (el único Shopping de Mendoza), una universidad privada, cinco hospitales/ clínicas públicos/privadas de primer nivel y una infraestructura hotelera y de cámpings con capacidad para cuatro mil visitantes.

Infraestructura del departamento

El relevamiento de la infraestructura con la que cuenta el departamento, a fin de observar los requerimientos y deficiencias para el desarrollo de las actividades económicas, sociales y culturales se realizó utilizando las siguientes fuentes: Informes entregados por autoridades de la Municipalidad de Guaymallén, Censo de población y vivienda 2001 y Censo nacional económico 1994.

Se ha recopilado información sobre la red de abastecimiento de agua, energía eléctrica, gas, alumbrado público, cloacas, pavimento, transporte público, teléfonos públicos, recolección de residuos, establecimientos comerciales, industriales y agrícolas, empresas de transportes de carga, establecimientos educacionales, culturales, de salud, sociales y deportivos; Cantidad de barrios, viviendas, edificios de uso comercial y finalmente la población con sus niveles de instrucción y distribución por edades.

Esta información permite tener una idea clara de las características del departamento

Infraestructura propiamente dicha

La competitividad del departamento de Guaymallén y la calidad de vida de sus vecinos, dependen de una infraestructura que permita el desarrollo de actividades económicas, sociales y culturales. La red de infraestructura de abastecimiento de agua, gas y electricidad resulta adecuada para cubrir las necesidades de la población.

El 96.4 % de la población tiene agua potable, ocupando el 5º lugar en la provincia. En todo el Departamento existen aproximadamente 500 barrios, de los cuales 265 tienen agua potable y cloacas, y con respecto a esto el 83% de la población tiene acceso a este servicio.

Con respecto a la red eléctrica ocupa, junto con el departamento de Godoy Cruz, el primer lugar en la provincia ya que el 98,6% de la población está conectada a la red de servicio eléctrico.

Por otro parte, cabe mencionar que casi la totalidad de la población de Guaymallén (94%) tiene servicio de alumbrado público, indicador que ubica al departamento en el tercer lugar de la Provincia, detrás de Capital (97.3%) y Godoy Cruz (96%) respectivamente.

Respecto del servicio de gas, podemos decir que el 83.7% de la población tiene acceso, porcentaje que posiciona al departamento en el tercer lugar de la provincia detrás de Godoy Cruz y Capital, dos de sus más importantes vecinos.

Existen 4.724 cuadras pavimentadas y 3.137 sin pavimentar, dato que representa que el 22.25% de la población no tiene este servicio. Esta situación genera una desventaja con sus principales competidores: Capital (6.44%) y Godoy Cruz (5.25%).

Sin embargo, es importante destacar que existen 616 loteos lo que potencia la excelente oportunidad de construcción de conjuntos habitacionales y lo posiciona mejor para la recepción de inversiones inmobiliarias, que al resto de sus departamentos vecinos del Gran Mendoza.

El servicio de recolección de residuos alcanza al 96.68 % de la población, valores similares a los otros municipios de la región como Capital (98.15%), Godoy Cruz (96.71%), Las Heras (94%).

Con respecto a teléfonos públicos o semipúblicos a 300 metros a la redonda del segmento de hogares, se aprecia que el 88,3% de los habitantes de Guaymallén tienen acceso a este servicio.

El sistema de transporte público resulta adecuado ya que cubre al 94% de la población que habita el departamento. La ubicación estratégica del mismo, dada porque por este departamento pasan los principales accesos a la capital de Mendoza y por lo tanto con

conexión con todos los departamentos de la provincia, hacen de Guaymallén el sitio ideal para radicar empresas de transporte de carga y de pasajeros (existen radicadas 78 empresas de transporte de carga y 64 de pasajeros); contando además con la principal Terminal de Omnibus de la Provincia.

Respecto de la infraestructura económica, es uno de los mayores polos de desarrollo y consumo de la provincia de Mendoza, ya que en Guaymallén se encuentran los grandes shoppings e hipermercados, siendo su presencia generadora de verdaderas migraciones diarias de consumidores desde otros puntos del gran Mendoza. Existen grandes centros de distribución mayoristas, situación que produce movimientos de abastecimientos hacia el departamento de minoristas de toda la provincia. Actualmente cuenta con 8.000 comercios aproximadamente y existen entre ellos, 60 autoservicios pequeños y medianos más los dos principales mercados de concentración de frutas y hortalizas de Mendoza.

También cuenta con 309 industrias, como bodegas, mosteras, ajeras, cristalerías y conserveras y 223 establecimientos agrícolas, a todo ello se agrega una cantidad importante de empresas gastronómicas, salones para eventos (7), hoteles y lugares de alojamiento para turistas (23), campings que constituyen la base de una infraestructura turística de primer nivel, que incluye los tambos de Bermejo, la calle de los artesanos y un grupo de centros culturales.

Guaymallén genera circulación de materias primas desde todos los rincones de la provincia hacia sus industrias. Por ejemplo, la producción de algunas bodegas artesanales se exportan a Inglaterra, está aumentando la producción de alimentos institucionales para comedores escolares y comunitarios, planes nutricionales de las provincias, caldos y sopas que llegan a los supermercados del país, batidos lácteos y cereales que se exportan a toda Latinoamérica, África y Estados Unidos e importando de China hortalizas deshidratadas. Por otra parte la mayor parte de la producción de vinos proviene de las compras a terceros de uvas o vinos elaborados a empresas de San Martín, San Rafael, Valle de Uco y Maipú.

Según el censo económico nacional de 1994, Guaymallén genera, aproximadamente el 16% del total de puestos de trabajo de la Provincia, cifra que la coloca entre los

principales generadores de empleo junto con Godoy Cruz (16.57 %), Maipú (12,19%) y San Rafael (14.12%).

En cuanto a la categoría ocupacional existen 43.995 obreros o empleados, 3.233 patronos y 15.764 autónomos lo que representa el 13,66%, 13,75% y 15,11% respectivamente del total provincial. Estos números lo ubican entre los principales de la Provincia junto con Godoy Cruz (obreros 11.90%, patronos 11.91%, autónomos 12.83%) y Las Heras (obreros 9.80%, patronos 6.90% y autónomos 11.84%).

Por otra parte la estructura de viviendas con la que cuenta el departamento es la siguiente: 57.884 viviendas, de las cuales 7.291 son de construcción precaria, esto representa un 12.60% de total de las viviendas, cifra superior a la de otros municipios del gran Mendoza. Por ejemplo, en Capital es de 7.34%, en Godoy Cruz es de 8.51%, en Maipú es de 11.48% y sólo es superado por Las Heras 15.30%. Existen 1.290 viviendas abandonadas y 1.259 se utilizan como comercio, oficina o consultorio.

Un dato alarmante es que en los departamento de Guaymallén y Las Heras existen la mayor cantidad de hogares en condiciones de hacinamiento. En efecto, en el 1.06% de los hogares pertenecientes al municipio, viven más de tres personas por cuarto; en Las Heras este porcentaje asciende al 1.07% y en el resto de los Departamentos de la región los guarismos son: Godoy Cruz (0.64%), Maipú (0.36%) y Capital (0.29%).

Es importante destacar que el total de viviendas del Departamento representa el 16% de total provincial, siendo el municipio con mayor cantidad de población y viviendas de Mendoza.

Como esta rodeado por tres autopistas de acceso a la ciudad capital de Mendoza, cuenta con muchos espacios verdes al costado de las mismas, esto posibilita la realización de caminatas, trotes y ejercicios que mejoran notablemente la calidad de vida de los vecinos. Según información suministrada por la Municipalidad de Guaymallén, existen 1.000.000 de m² para la recreación y el aire libre.

Los deportes pueden realizarse a pleno en cualquiera de las 55 instituciones deportivas con las que cuenta el Departamento.

La necesidad de esparcimiento puede encontrar su satisfacción en cualquiera de los 14 cines, teatros y museos que sirven no sólo a los vecinos del departamento, sino también a todos los habitantes del Gran Mendoza (por la cercanía de Guaymallén con el resto de los departamentos que lo conforman).

Finalmente es importante analizar la estructura poblacional, ya que Guaymallén es el departamento más poblado de la Provincia con una participación relativa del 16%, un índice de alfabetismo del 97%, valor superior al promedio provincial (96.79%); el nivel de máxima instrucción de la población mayor de 15 años (161.798) es el siguiente:

sin instrucción o primario incompleto (24.079) (14,88%),

primario completo secundario incompleto (80.471) (49.74%),

secundario completo universitario incompleto (44.044) (27.22%) y

terciario o universitario completo (13.204) (8.16%).

Estos números ubican a Guaymallén con mayor porcentaje relativo de población sin instrucción que el promedio del gran Mendoza (13.76%) y con menos universitarios que para el Gran Mendoza representan el 9,79%. El Departamento cuenta con 271 establecimientos de enseñanzas (escuelas, universidades e institutos).

El 32% de la población realiza algún tipo de estudios.

La distribución de la población por edades muestra claramente que Guaymallén es un departamento joven que tiene el 72% de la población con menos de 44 años. También se destaca que hasta los 14 años hay más varones que mujeres, tendencia que se revierte en edades superiores.

Conclusiones sobre Guaymallén

Podemos concluir que el departamento de Guaymallén consta de una infraestructura adecuada para el desarrollo de actividades económicas, sociales y culturales, no solo para satisfacción de sus propios vecinos, sino que es un centro de atracción de ciudadanos de otros municipios.

Su ubicación estratégica lo potencia como un lugar para la instalación de empresas de transporte, hoteles y servicios de esparcimiento. La visión de convertirse en un

departamento de servicios es posible ya que cuenta una población joven, bien instruida, acceso a todos los puntos de la provincia, gran cantidad de loteos o espacios para la construcción de casas y asentamiento de empresas, servicios públicos esenciales que llegan a la mayor parte de la población, gran cantidad de espacios verdes e instituciones deportivas que aseguran sano esparcimiento y la práctica de los principales deportes. Posee excelentes lugares para eventos, congresos y una estructura educativa adecuada a las necesidades de la población del departamento y zonas aledañas.

Finalmente su estructura económica es un "gigante dormido" que espera de mejores inversiones y mayor capital de trabajo para desarrollarse y crecer.

No obstante consideramos que para mejorar la competitividad de Guaymallén, es necesario, disminuir el número de viviendas precarias y pavimentar más calles, ya que sus vecinos directos (Godoy Cruz y Capital) muestran índices más bajos.

Se puede apreciar que el departamento posee muy pocas atracciones turísticas naturales, sin embargo los turistas conocen y disfrutan atracciones "creadas" por el hombre, como por ejemplo el complejo comercial "Mendoza Plaza Shopping" ubicado en proximidades del Acceso Este, cuyo objetivo primario inicial no era turístico. El Mendoza Plaza Shopping, además de contar con 10 salas de cine, dispone de un parque de diversiones ideal para la familia acompañado de un patio de comidas para satisfacción de chicos y grandes.

Por otro lado, especialmente el último año, se ha incrementado lo que se denomina "Turismo de compras" que tiene en cuenta la presencia de contingentes de extranjeros que visitan Guaymallén en una especie de "Tour de compras" especialmente a los hipermercados Wall Mart y Carrefour, fenómeno potenciado por el cambio de moneda favorable a los habitantes del vecino país de Chile.

También se observa que en el supermercado Wall Mart, se desarrollan actividades festivas relacionadas con la Vendimia en los tres primeros meses del año, actividad que genera atracción pero más en el ámbito zonal que en turistas que visitan la provincia.

Sin embargo no se puede decir que Guaymallén sea un punto seleccionado por viajeros locales o del exterior como objetivo turístico (detalle que además puede observarse en los

resultados de las encuestas realizadas a los visitantes que no distinguen con claridad los atractivos del departamento sobre los de la provincia en general).

Si se analiza la información disponible en Internet (medio de consulta por excelencia de viajeros, sobre todo de extranjeros) se observa la poca oferta al respecto.

Algo similar ocurre cuando se solicitó información en distintas agencias de turismo privadas o en la Subdirección de Turismo oficial, en ninguno de los casos hemos obtenido como posible visita turística parajes de Guaymallén, exceptuando el Mendoza Plaza Shopping, sin embargo, un gran segmento de turismo es reacio a este tipo de excursiones fundamentalmente cuando existen otras opciones mucho mas interesantes y de mayor demanda (vinculadas generalmente a aspectos que nos regala la naturaleza como la montaña, ríos, turismo aventura, otros)

Dentro de la oferta de Guaymallén, se incluyen generalmente, lugares de visita como El Cóndor, El Predio de la Virgen, sin embargo, son lugares que insumen pocos minutos como para ser considerados atractivos turísticos.

Lo expresado en los párrafos precedentes puede justificarse con las estadísticas e informe que se detallan a continuación:

En la pagina oficial de Mendoza relacionada con el turismo (www.turismo.mendoza.gov.ar) se ofrece al visitante una serie de alternativas divididas en cuatro categorías (Circuito Rural; Bodegas para visitar; Fincas, casonas y estancias y Museos y lugares para visitar):

En definitiva, el departamento ofrece una vista agradable a quienes lo visitan, que como pudo observarse en las encuestas realizadas, está dado por sus grandes avenidas rodeadas de espacios verdes y arboleda en las calles (mantenidas sólo por la mano del hombre). Pero el departamento no posee atractivos turísticos naturales como otros departamentos de la provincia, por lo que las oportunidades que este elemento (las atracciones turísticas) ofrece a Guaymallén, están centradas en la búsqueda de inversores que exploten la gran cantidad de espacios físicos que existen disponibles para generar centros turísticos como balnearios, centros comerciales, spa, centros para eventos, congresos, etc.. Es decir, este departamento debe descartar la posibilidad de

competir desde el punto de vista de atractivos naturales con el resto de los departamentos mendocinos y potenciar la posibilidad de desarrollo de emprendimientos que por su cercanía a avenidas rápidas que lo unen a la capital de la provincia y a otros departamentos del Gran Mendoza, aporten riqueza a su desarrollo turístico.

Información general sobre los municipios de la provincia de Mendoza

Los municipios están regidos por la Ley Provincial 1079 "Ley Orgánica de Municipios". Las competencias de las Municipalidades de Mendoza se encuentran contenidas en el art. 200, de la Constitución Provincial, que le otorga, entre otras las siguientes:

1 - Juzgar de la validez o nulidad de la elección de sus miembros y convocar a los electores del municipio con arreglo a la ley, sin perjuicio de lo que dispongan las leyes nacionales o provinciales sobre la materia

2 - Nombrar los empleados municipales.

3 - Tener a su cargo el ornato y salubridad, los establecimientos de beneficencia que no estén a cargo de sociedades particulares y la vialidad pública, respetando las leyes que dicte la Legislatura sobre la materia.

4 - Votar anualmente su presupuesto de gastos y los recursos para costearlos con arreglo a la ley, administrar sus bienes raíces, examinar y resolver sobre las cuentas del año vencido, remitiéndola inmediatamente al Tribunal de Cuentas de la Provincia. Cuando se trate de enajenar o gravar en cualquier forma los bienes raíces del municipio, se necesitarán dos tercios de votos del total de los miembros del concejo.

5 - Nombrar en los diferentes distritos más poblados de cada municipio, comisiones honorarias para desempeñar las funciones que les sean encomendadas por el concejo y la intendencia.

6 - Dictar todas las ordenanzas y reglamentos, dentro de las atribuciones conferidas por la Constitución y por la Ley Orgánica de Municipalidades.

Estructura organizacional del municipio

Es importante tener claramente definida la estructura a efectos de poder asignar, en posteriores informes, los indicadores del Cuadro de Mando Integral en forma departamentalizada.

La Municipalidad se encuentra organizada de la siguiente manera:

Intendente: es quien tiene a su cargo la administración general de la comuna y representa a la misma en sus relaciones oficiales.

Su visión es la de transformar a Guaymallén, en "el Departamento de Servicios de la provincia de Mendoza".

Bajo su dependencia, existen tres secretarías:

Secretaría de Gobierno: es la encargada de atender la política del Gobierno Municipal, sus relaciones con los poderes provinciales, nacionales y con la comunidad. Asimismo, es la encargada de desarrollar acciones y programas orientados a favorecer las condiciones locales para la inversión privada o públicas en emprendimientos económicamente viables, capaces de generar riquezas y ocupación laboral en el ámbito del municipio y la región.

Secretaría de Hacienda: es la encargada de captar la visión del Intendente, y aportar desde su visión elementos que lo enriquezcan. Además, desde su área, debe cubrir los requerimientos haciendo un uso eficiente de los recursos, logrando el crecimiento de los mismos, a través de un crecimiento de los factores productivos del Departamento. Es decir, debe lograr el mayor beneficio con el mínimo costo, dentro del marco legal, utilizando el presupuesto como instrumento.

Secretaría de Obras y Servicios Públicos: es la encargada de la atención de todos los servicios, mantenimiento del pavimento y otras construcciones, recolección de residuos, acondicionamiento de desagües cloacales y alumbrado público, y cuidado de parques, plazas y paseos, entre otros.

Asimismo, de la **Intendencia** también dependen:

Secretaría Privada

Dirección de Asuntos Legales

Dirección de Auditoría

Departamento de Control de Gestión

Departamento de Coordinación de Prensa y Protocolo

La **Secretaría de Hacienda**, para poder cumplir con su misión, tiene las siguientes dependencias:

Dirección de Contaduría (Depto. Contable, Depto. Patrimonio y Recursos)

Dirección de Tesorería (Depto Recaudación y Pagos)

Dirección de Rentas (Depto Recaudaciones, Depto Apremios, Depto. Obras Reembolsables)

Dirección de Catastro (Depto. Técnico, Depto Administrativo, División Obras Reembolsables, División Tasas por servicio)

Subdirección de Compras

Subdirección Finanzas y Economía

Departamento de Sistemas

De la **Secretaría de Gobierno**, dependen:

Dirección de Desarrollo Humano (Departamento de Empleo, Depto. Desarrollo Social, Depto Administrativo, Depto Información y Estadísticas)

Dirección de Deportes (Depto de Planificación y Programación Deportiva)

Dirección de Educación (Depto. Desarrollo Educativo, División Jardines Maternales)

Dirección de Cultura y Turismo (Depto Planificación y Desarrollo Turístico, División Administrativa, División Elencos y Talleres).

Dirección de Industria y Comercio (División Microemprendimientos)

Dirección de Vivienda (Depto Programación y Convenios, Depto Control de Asentamientos, Depto. de Obras y Seguimientos)

Dirección de Administración (Depto. Personal, División Administrativa, Depto. Seguridad Interna, Depto. Previsional, Depto Despacho, Depto. Mesa de Entradas, División Archivo, División Notificaciones)

Departamento Defensa Civil

De la **Secretaría de Obras y Servicios**, dependen:

Dirección de Obras Municipales (Depto Obras Civiles, Depto. Mantenimiento de edificios y Espacios Públicos, División Obras Sanitarias, Depto. Estudios y Proyectos, Depto. Arquitectura, Depto Ingeniería e Instalaciones, Depto. Electricidad)

Dirección de Obras Privadas (Depto. de Construcciones, División Inspección de obras, Depto. de Obras Sanitarias, Depto. Electromecánica, División Inspección Eléctrica, División Administrativa).

Dirección de Mantenimiento (Depto. Mantenimiento de Higiene Urbana)

Dirección de Servicios Públicos (Depto. Mantenimiento y Producción, Depto Cementerio, Depto. Transporte)

Dirección de Planificación Urbana y Ambiente (Depto. Medio Ambiente, Depto de Planificación Urbana, Depto Programación y Proyectos especiales, depto Topografía)

Dirección de Espacios Verdes (Departamento de Forestación)

Datos relacionados con la prestación del servicio

El municipio cuenta con la siguiente infraestructura para hacer satisfacer los requerimientos de servicios de sus contribuyentes y/o vecinos de la comuna: Camiones regadores (6), camiones volcadores (6), camiones prensa (18), personal afectado a servicios de espacios verdes (391), personal afectado a servicios públicos (619), personal afectado a obras municipales (132).

La salud de los vecinos, se encuentra protegida por 24 salas de primeros auxilios y hospitales, más 3 clínicas y sanatorios privados.

Procesos documentados de procedimientos críticos del sistema de gestión

Previamente a mencionar los procesos documentados disponibles en el Municipio, es importante comentar algunas definiciones al respecto.

Proceso: conjunto de actividades y recursos (humanos, materiales, tecnológicos, etc.) necesarios para transformar un elemento de entrada en uno de salida con un determinado valor agregado.

Procedimiento: es una presentación por escrito, en forma narrativa y secuencial, de cada una de las operaciones que se llevan a cabo en las áreas en estudio. Este documento contiene la descripción de las operaciones y actividades que deben seguirse en forma detallada, con la secuencia de las tareas a realizar, funciones de cada unidad administrativa, puestos o unidades administrativas que intervienen precisando su responsabilidad y participación, e información como: formularios a utilizar, documentos necesarios, máquinas o equipos, sistemas de gestión y cualquier dato necesario.

¿Cuál es el objetivo de confeccionar un Manual de Procedimientos?

El objetivo de confeccionar un Manual de Procedimiento es dar a conocer el funcionamiento interno de las áreas en forma individual o en forma conjunta con otras, como así también los requerimientos y responsables de dicho funcionamiento.

Entre otras ventajas, facilita auditar, evaluar y controlar las operaciones que realiza cada área.

En el caso particular del Municipio de Guaymallén se encuentran disponibles leyes, decretos y ordenanzas (como la ley 3909) que fijan procedimientos generales para actos administrativos.

Con respecto a procedimientos de los procesos críticos la Municipalidad nos proveyó los procesos de Compras Directas, Licitaciones Públicas y Licitaciones Privadas, si bien se menciona la unidad interviniente, el desarrollo del proceso y los plazos estimados, no se incluyen registros, anexos ni métodos de medición y control de todo el proceso.

Indicadores de gestión disponibles

DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN

Planta de efectivos

Planta Temporal

DIRECCIÓN DE FORESTACIÓN

Espacios Verdes

M2 de espacios verdes por distrito

DIRECCIÓN COMERCIO

Altas

Bajas

DIRECCIÓN DE OBRAS PRIVADAS

Expediente Iniciados

Expediente salidos

Permisos de conexiones de gas, agua y cloaca

Cantidad de obras aprobadas y por relevamiento

Monto aforados para obras nuevas y para servicios en general

Obras nuevas

Obras por Ampliación

Emplazamientos en la vía pública

Inspecciones de obras

Revisión técnica de expediente

Departamento Inspecciones

Expediente Iniciados

Expediente salidos

Emplazamientos en la vía pública

Inspecciones varias

Departamento Técnico

Expediente Iniciados

Expediente salidos

Montos aforados por conceptos

Planos de Municipales entregados

Oficina de Electromecánica

Expediente Iniciados

Expediente salidos

Monto aforados por obras y/o relevamiento, ejecuciones de redes

Inspecciones y/o permisos

Oficina de Despacho

Expediente Iniciados

Expediente salidos

Montos de multas aplicadas

Superficie conforme a obra

Superficie cubierta aprobada por relevamientos

DIRECCIÓN DE TURISMO

Listado de alojamiento turísticos

Listado por tipo de alojamiento, hoteles, apart hotel, moteles, hospedaje, albergue juvenil, camping,

Lugares de interés turísticas

Circuitos turísticos

DIRECCIÓN DE DESARROLLO HUMANO

Áreas Niñez, adolescencia y familia.

DEPARTAMENTO DE CONTROL DE GESTIÓN - RECLAMOS

Total de reclamos por distritos y por mes

Porcentaje de tipo de reclamos: mantenimiento de calles, recolección, barrido y limpieza de cunetas.

Tiempo de resolución de reclamos, recibidos y solucionados: bacheo, alcantarillas, servicios públicos, luminarias, espacios verdes, obras privadas, industria y comercio y obras menores.

Obras de urbanización, obras (Cordón de cunetas, banquetas, pavimentos, recambiar pavimento) y cantidad

Recolección - Servicios Públicos

Cantidad de viajes mensuales

Toneladas de basuras retiradas mensuales

DIRECCIÓN DE CULTURA

Cantidad de artistas por rubro, según distritos. Los rubros son: cine- video- fotografía, danza, letras, música, plásticas, teatro y artesanos

Cronograma de días festivos y exposiciones según temática

DIRECCIÓN DE DEPORTE

Listados de centros deportivos

DIRECCIÓN DE ACCIÓN SOCIAL

Departamento de Trabajo Social

Personas atendidas por el departamento de Trabajo Social

Atenciones realizadas por el departamento de Trabajo Social según el tipo.

Hogares beneficiarios del plan "vale más" alimentario con:

Vivienda precaria, según distrito

Vivienda con retretes sin descarga de agua, según distrito.

Hacinamiento de vivienda según distrito

De hogar precario incompleta o con jefe analfabeto, según distrito.

Jefe de Hogar sin cónyuge o pareja, según distrito

Jefe de Hogar desocupado, según distrito

Jefe de Hogar mujer, según distrito.

Bajo la línea de pobreza por categoría (pobreza, indigencia, sumergidos), según distritos.

% de Hogares beneficiarios del plan vale más alimentario, por categoría

Beneficios tipo de plan y cantidad favorecidos. Planes:

Beneficios familiares

Beneficios jefes y Jefas de Hogar

Beneficios Plan Nutricional, por distrito y cantidad de beneficiados.

Prestaciones entregadas por tipo, según distritos

Hogares con personas mayores de 60 años asistidos, según tendencia de beneficios provisionales

DIRECCIÓN DE VIVIENDA

Cantidad y % de viviendas en etapas de construcción, regularizadas, empadronadas, entregadas y en ejecución

Vivienda en promoción según distrito y barrio

Inversión comprometida para vivienda en promoción o operatoria según distrito y barrio

Viviendas entregadas según distrito y barrio

Inversión entregada por operatoria según distrito y barrio

Demanda (%) habitacional por distrito según el llenado de la ficha Renhabit.

DIRECCIÓN DE CATASTRO

Cantidad de propietarios por distritos según concepto: baldío sin cierre, baldío con cierre y edificación y total parcelas

Cantidad de propiedad empadronamiento según tipo de servicios municipales recibidos. Servicios Municipales: sin prestaciones de servicios, eléctrica y agua corriente, eléctrica, agua corriente y recolección de residuos; eléctrica, agua corriente, recolección de residuos y cloacas; eléctrica, agua corriente, recolección de residuos, cloacas y gas natural; eléctrica, agua corriente, recolección de residuos, cloacas, gas natural y pavimento.

Cantidad de propiedad por categorías de construcción según distritos. Categorías:

- A1 Viviendas de dos plantas
- A2 Propiedad Horizontal
- B Vivienda de ladrillo c/ techo de
- C Vivienda de ladrillo con techo de madera
- D Vivienda de adobe con techo de madera
- E Galpón de ladrillo con techo de zinc o fibra
- F Galpón de adobe con techo de zinc o fibra

DIRECCIÓN DE EDUCACIÓN

Mantenimiento de edificios públicos

Jardines maternas

Edificio con apoyo educacional

Jardín maternal con anexo de apoyo educacional

Escuela de capacitación laboral

Centros culturales

Beneficios de programas de asistencia pedagógicas: instituciones, domicilio, distritos, docentes, talleres, etc.

DIRECCIÓN DE SALUD

Control de Zoonosis, por meses, cantidad control antirrábica y eterizaciones.

Laboratorios Bromatológicos, detalles por actas, procedimientos analizables, muestras microbiológicas, detención microbiológicas, notificaciones, expedientes iniciados, etc.

DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN

Cantidad de fábricas establecidas en el departamento según riesgo ambiental: inocuos, medicamento de alto riesgo.

Fábricas establecidas en el departamento según riesgo, ambiente y rubro

Frutas frescas/fábricas y tratamiento de productos envasados

Planta de empaque de frutas frescas

Planta de empaque de legumbres y verduras

Fábrica de pisos de madera

Mimbrería / fábrica de muebles/ cestería

Fábrica de artículo de maderas no previstas

Fábrica de muebles de madera

Controles internos

No existe un control formal de los cada uno de los procesos críticos, si bien existen indicadores, no son utilizados, excepto en contadas oportunidades para la toma de decisión basada en evidencia objetiva

Identificación y/o trazabilidad de variables críticas

No se observa en el Municipio una identificación formal (y en consecuencia tampoco la trazabilidad correspondiente) de las variables críticas de la organización.

Acciones para medir la satisfacción de clientes internos y externos, tratamiento de quejas reclamos, acciones correctivas, preventivas y/o de mejora

En los dos últimos años de gestión se han realizado encuestas de satisfacción de "cliente externo" segmentado en residentes, industriales y visitantes, estas encuestas pueden ser

la fuente de potenciales indicadores en la Perspectiva de Cliente como veremos más adelante.

Sin embargo no se han registrado encuestas de satisfacción de cliente interno, clima organizacional o similar.

No está implementado ningún sistema formal para el tratamiento de posibles acciones correctivas, preventivas o de mejora, las que existieran son sugeridas, a veces implementadas, sin ningún proceso de verificación y/o validación.

Tratamiento de las quejas y reclamos

La Municipalidad dispone un sector encargado de recibir quejas y reclamos de los contribuyentes y remitir los informes a los sectores correspondientes pero no existe un control sobre los tiempos ni la calidad de las respuestas.

Características actitudinales y aptitudinales del recurso humano.

Luego de observar el análisis FODA, mencionado más adelante, sobre este punto podemos decir lo siguiente:

El porcentaje de profesionales es bajo

No se manejan herramientas adecuadas de comunicación

Prevalece el "uso y costumbres" sobre la gestión por resultados.

No existe un compromiso fuerte de algunos funcionarios para el desarrollo eficiente de la gestión municipal

Actualmente se está implementando un plan de capacitación con temas relacionados con atención al público, liderazgo y motivación y otros similares

Existencia de indicadores de gestión en el municipio correspondientes a los últimos 2 años

Resultado financiero

Créditos

Recursos y financiamiento

Deuda Pública

Deuda flotante

Juicios en ejecución

Juicios con sentencia firme

Principales contribuyentes con deuda

Morosidad

Planta de personal y contratados

Análisis de información teórica obtenida sobre Cuadro de Mando Integral y su aplicación a la administración pública

1) DIAGNOSTICO DE SITUACION – Marco Teórico del CMI

Previo a ingresar al marco teórico del CMI, consideramos oportuno comenzar exponiendo algunos conceptos básicos sobre "control" ya que es un concepto de vital importancia en el desarrollo del Cuadro de Mando Integral.

Control

El control administrativo es el proceso que permite garantizar que las actividades reales se ajusten a las actividades proyectadas.

Sirve para que los gerentes verifiquen la eficiencia de sus actividades de planificación, organización y dirección, facilitando tomar las medidas correctivas.

Proceso de control

El proceso de control según R. Mockler, tiene 4 pasos:

1. Establecer normas y métodos para medir el rendimiento

Las metas y objetivos que se han establecido en un proceso de planificación deben ser definidas en términos claros y mensurables.

2. Medir los resultados

Al igual que los demás aspectos del control, la medición es un proceso constante y repetitivo, cuya frecuencia de medición dependerá del tipo de actividad que se mida.

3. Determinar si los resultados corresponden a los parámetros

Comparar los resultados con las metas o criterios previamente establecidos. Si se corresponden se puede suponer que todo esta "bajo control"

4. Tomar Medidas correctivas

Opera cuando los resultados no cumplen con los niveles establecidos. Pueden involucrar un cambio en una o varias actividades de la operación de la compañía.

Muchas veces las medidas correctivas pueden aparejar cambios en las normas originales y no en las actividades.

Importancia del control

Se requiere porque el mejor de los planes se puede desviar.

También porque permite vigilar los cambios del ambiente, así como sus repercusiones en el avance de la organización.

El verdadero reto de los dirigentes de una organización es determinar qué se debe controlar y con qué frecuencia

Controlar demasiados elementos, frecuentemente y de manera muy estricta, provocará enojo y frustración en la organización.

Tipos de controles

Control Financiero

Proporciona información acerca de la situación financiera de la empresa y del rendimiento en términos monetarios de los recursos, departamentos y actividades que lo integran. (en un Municipio que no tiene fines de lucro debería enfocarse este tipo de control al uso eficiente de los recursos disponibles).

Establece lineamientos para evitar pérdidas y costos innecesarios y para canalizar adecuadamente los fondos monetarios de la organización, auxiliando de esta manera a la alta dirección, en la toma de decisiones para establecer medidas correctivas y optimizar el manejo de sus recursos financieros.

Control Presupuestario

Los presupuestos se elaboran durante el proceso de planeación, sin embargo, forman parte, también, del control financiero, al permitir comparar los resultados reales en relación con lo presupuestado y proporcionar las bases, para aplicar las medidas correctivas adecuadas.

Un sistema de control presupuestario debe:

- Incluir las principales áreas de la empresa: ingresos, producción, inventarios, compras, etc.
- Coordinar las partes como un todo y armonizar entre sí los distintos presupuestos.
- Detectar las causas que hayan originado variaciones y tomar las medidas necesarias para evitar que se repitan.
- Servir de guía en la planeación de las operaciones financieras futuras.
- Ser un medio que ayude al dirigente, a detectar las áreas en dificultad.
- Por medio de datos reales y concretos, facilitar toma de decisiones correspondientes.
- Estar acorde con el tiempo establecido en el plan, así como adaptarse al mismo.
- Contribuir a lograr las metas de la organización.
- Está orientado desde una perspectiva económica - financiera

Control Contable

Ninguna empresa, por pequeña que sea, puede operar con éxito, si no cuenta con información verídica, oportuna y fidedigna, acerca de la situación de la organización y de los resultados obtenidos en un determinado período. Los informes contables se basan en la recopilación eficiente de los datos financieros, provenientes de la operación de una organización.

El objeto primordial del control contable, consiste en identificar las causas de lo ocurrido en las operaciones financieras, para que, en esta forma, las autoridades adopten las decisiones más atinadas para futuras actuaciones:

El control contable debe:

- Proporcionar información indiscutible y oportuna.
- Ser un instrumento que ayude a detectar las áreas de dificultad.
- Orientar a la organización, para determinar guías de acción, tomar decisiones y controlar las operaciones.

- Establecer las responsabilidades de los que intervienen en las operaciones.
- Evitar malos manejos y desfalcos.
- Detectar causas y orígenes y no limitarse al registro de operaciones.

La contabilidad, que es parte primordial del control, proporciona esta información a través, no sólo de registros, sino de los estados financieros y de su análisis e interpretación mediante el estudio de tendencias y la aplicación de las razones que son estándares, medidas o indicadores de la situación financiera de la organización.

Control de Calidad

La Administración de la Calidad Total (ATC). Significa que la cultura de la organización se define y fundamenta en conseguir constantemente la satisfacción de los clientes (en nuestro caso contribuyentes y/o vecinos) en medio de un sistema integral de instrumentos, técnicas y capacitación

El Cuadro de Mando Integral

En los últimos años se han generado dos cambios importantes en la administración de empresas: por un lado la incorporación generalizada de medidas no financieras a los sistemas de información convencionales (que tradicionalmente incluían indicadores financieros y/o económicos) y, por otra parte, se ha detectado cierta transparencia mediante la cual los directivos de las empresas informan los indicadores internos que utilizan en su gestión.

Tanto en la medición vía indicadores como la decisión de compartir indicadores, el **Cuadro de Mando Integral (CMI)** resulta una herramienta adecuada, ya que permite alcanzar los dos elementos mencionados. Por otro lado, estas revoluciones, que en origen surgen en el Sector Privado, son perfectamente aplicables al Sector Público, donde por cierto, con unos ciudadanos cada vez más exigentes, con recursos públicos ilimitados, las técnicas de gestión de empresa privada resultan casi imprescindibles en la actividad pública se aspiramos a que estas organizaciones trabajen en niveles de eficacia y eficiencia aceptables.

Es por todo esto que nos proponemos exponer la posibilidad concreta de incorporar el CMI en una Municipalidad de la Provincia de Mendoza como herramienta de gestión estratégica, de comunicación y de motivación para los empleados.

El Cuadro de Mando Integral: definición, concepto y diferencias con el cuadro de mando tradicional. El Cuadro de Mando Integral es algo más que el cuadro de mando tradicional, ya que se trata de un conjunto de indicadores estratégicos y de gestión (sistema de información) que permiten analizar el vínculo entre la misión - visión, a medio y largo plazo, y los objetivos operativos a corto plazo.

Las características básicas de CMI son las siguientes:

1. Adopta una perspectiva global, equilibrando objetivos del corto plazo con los del largo plazo, y los indicadores financieros con los no financieros. Por ello, con el CMI, el control de gestión adquiere una dimensión estratégica.
2. Su formulación presenta un carácter participativo, ya que se ha de construir con la participación conjunta de todos los directivos y empleados que tendrán que ver con la definición y el despliegue estratégico de la organización.
3. Los indicadores se estructuran bajo cuatro perspectivas claves: los empleados, los procesos internos, los clientes y los resultados económico-financieros.

Así, la diferencia entre el cuadro de mando tradicional y el Cuadro de Mando Integral es que deja de ser un conjunto de indicadores que informan de aspectos concretos de la organización de una entidad. Por tanto, ahora, la visión global, o sea, la estrategia de la entidad debe revisarse y tenerse en cuenta en la elaboración del CMI.

La propuesta inicial de Kaplan Norton planteaba un CMI basado en cuatro perspectivas, por cierto, las más utilizadas en las empresas que han implementado el sistema, con algunas variaciones propias de cada organización.

En términos generales, la **perspectiva de las finanzas** incorpora la visión de los accionistas, lo que los propietarios esperan. Se intenta concretar los indicadores que deben ir bien para que se produzca valor. *¿Cómo deberíamos aparecer ante nuestros accionistas para tener éxito financiero?*

Bajo la **perspectiva cliente** se delimita el posicionamiento de la entidad en el mercado, indicando la cuota de mercado y se describe cómo se crea valor para los clientes, donde gran parte del esfuerzo se dedica a incrementar y asegurar la fidelidad de los clientes. *¿Como deberíamos aparecer ante nuestros clientes para alcanzar nuestra Visión?*

Los indicadores de productividad se utilizan en la perspectiva **procesos internos**, donde se tienen en cuenta los costes que presenta cada proceso interno. *¿En que procesos debemos ser excelentes para satisfacer a nuestros Accionistas y Clientes?*

Por último, en la **perspectiva formación y crecimiento** se tiene en cuenta la gran importancia de las personas dentro de cualquier modelo organizativo. *¿Cómo mantendremos y sustentaremos nuestra capacidad de cambiar y mejorar, para conseguir alcanzar nuestra visión?*

Respecto a la definición de las perspectivas mencionadas, se han citado las más habituales (según los autores Kaplan Norton), pero cada organización podrá decidir diferentes perspectivas, por lo que no se trata de una definición rígida y acotada. Concretamente algunas empresas han preferido añadir otra perspectiva, como la del empleado o humana, medio ambiente, etc.

Por otra parte, dichas perspectivas se encuentran interrelacionadas entre sí, por lo que deben estudiarse de forma conjunta. Dicha interrelación, queda patente, a modo de ejemplo, a partir de un gráfico donde se establecen posibles relaciones teóricas, donde una mejora en la capacitación de los empleados acaba repercutiendo en los resultados económicos de la empresa, a través de las otras dos perspectivas, la de procesos internos y la de los clientes.

Es evidente que una mejora en la formación de los empleados, ocasiona una mejora sustancial en los procesos internos de la empresa, lo que a la larga acaba beneficiando a los clientes, hecho que se percibe a través de la medición del grado de satisfacción que presentan. Finalmente, si los clientes se encuentran satisfechos, sin duda, es obvio que los resultados de la empresa se verán mejorados.

La importancia que genera el CMI es que permite relacionar indicadores entre sí, por lo que las perspectivas o áreas determinadas en el cuadro de mando reproducen relaciones del tipo causa-efecto.

De esta forma, se recibe información de lo que sucede y se sabe la causa de porqué sucede. La novedad, sin duda, es que no se trata de presentar una batería de indicadores clave de la empresa sin una conexión entre ellos, sino de ver precisamente las relaciones causales existentes entre los mismos, de tal manera que se pueda evaluar cómo las variaciones unitarias en los diferentes indicadores afectan (son la causa) a los otros, de tal manera que podamos simular como hemos de lograr el objetivo último y finalista de nuestra organización.

En general, las aportaciones que plantea la utilización de un CMI son las siguientes:

1. Traduce la estrategia de una organización en un conjunto de indicadores: convierte la estrategia en acción.
2. Es un instrumento que comunica la misión al conjunto de la organización. En este sentido, la información debe ser estimulante y clarificadora para la actuación diaria. Este hecho plantea coherencia en todas las acciones ya que permite alinear los objetivos.
3. Además de ser un sistema de información y de control, es también un instrumento de formación, ya que supone un aprendizaje de las buenas acciones desarrolladas y de los errores.

Este factor supone obtener posibilidades de mejora continua, ya que **sólo se mejora lo que se mide**.

4. La utilización del CMI obliga a coordinar las tareas de planificación con la estrategia. Orienta la organización hacia objetivos estratégicos.
5. Contribuye a la redefinición permanente de la estrategia. El entorno donde se mueve una organización es cambiante, por lo que se consigue un efecto feedback entre las experiencias y las decisiones de la visión global de la empresa.

A modo de resumen, el CMI, además de informar, contribuye a formular la estrategia, comunicarla, alinear los objetivos de la organización y de los empleados, motivar y formar continuamente y rediseñar la estrategia.

Podemos concluir que la gran diferencia entre el CMI y el cuadro de mando tradicional, tal y como hemos visto en las páginas anteriores, es que el CMI implica la generalización de los indicadores no financieros, elimina la obsesión por el corto plazo y además permite y plantea el análisis de las relaciones causa-efecto entre indicadores.

Pero, ¿es útil esta herramienta en la gestión pública?

La perspectiva global que plantea el CMI permite introducir el planteamiento estratégico en la Administración pública, factor que tradicionalmente no se ha incorporado en dicho tipo de entidades, al menos formalmente.

Por otra parte, el CMI introduce la posibilidad de utilizar variables que no son de tipo financiero pero que son de gran interés en las administraciones públicas. Para el caso de las entidades públicas, los resultados financieros, aún siendo útiles, deben complementarse con muchos otros.

Lo que realmente interesa optimizar es el grado de producción final, que en realidad son servicios para los ciudadanos (clientes de las administraciones públicas). Parece que las Organizaciones Públicas, prestadoras de servicios, donde los ciudadanos son a la vez clientes y accionistas, no pueden permanecer impasibles frente a mejoras de gestión como las que representa una herramienta de éstas características.

Las cuatro perspectivas en las que se divide un Cuadro de Mando Integral formación e innovación, procesos internos, clientes y finanzas, reflejan las áreas más relevantes de actividad en los entes públicos, pero parece razonable dar mayor insistencia en la perspectiva del clientes-ciudadano, dado que la razón de ser de los organismos públicos radica en la necesidad de proveer servicios a los ciudadanos que el mercado nunca proveería, o que si lo hace lo haría a precios no razonables.

En un contexto de la historia reciente donde se ha producido una cierta convergencia ideológica, por lo que respecta a las tendencias políticas (cada vez las posturas políticas radicales son más infrecuentes), se ha desarrollado un cierto consenso sobre la necesidad de gestionar los recursos públicos como si fueran privados, aplicando técnicas y modelos de gestión del mundo privado. El Cuadro de Mando Integral, en la Administración Pública, puede llegar a ser en el futuro revolucionario, dado que significará

romper con la planificación determinista que representan los mandatos políticos (estrategias sólo para cuatro años), y vincular los programas de gobierno a la consecución de objetivos planificados en un tiempo razonable, con calidad, a la vez que representa un cambio cultural importante por lo que respecta al ocultismo informativo, habitual en épocas anteriores en la Administración. En la tecnificación y profesionalización de la gestión de los recursos públicos, se han hecho grandes esfuerzos, pero no por eso, hemos de alejarnos de la vanguardia de los nuevos enfoques.

A parte de las ventajas que supone la utilización del CMI a un nivel general, de cara a la Administración pública, tenemos que señalar tres ventajas adicionales. Dadas las características de dichas entidades y la posibilidad de mejora, Azúa (1998) señala las siguientes características:

1. Favorece la transparencia de la gestión pública. Se trata de un factor a favor de los ciudadanos, pero a la vez, contraproducente para los partidos políticos.
2. Se desarrolla una cultura más emprendedora en la gestión pública.
3. Balancea la gestión pública entre la acción inmediata y la preparación del futuro.

A modo de resumen respecto a la aplicabilidad del CMI en las administraciones públicas, se plantean las siguientes recomendaciones:

- Utilizar el CMI como soporte / plataforma para implantar la estrategia.
- Garantizar que los objetivos se hayan definido claramente antes de implantar el CMI
- Realizar experiencias pilotos antes de la implantación definitiva.
- Reforzar los factores e indicadores relacionados con la perspectiva de aprendizaje organizacional.
- No es un instrumento adicional.
- Es Específico para cada organización.
- No subestimar el volumen de formación y comunicación necesario.
- No intentar medidas muy complejas.

- No subestimar esfuerzos y costos administrativos requeridos para mantener los informes.

Para una administración de tipo público, las relaciones causales varían en cierta medida, respecto a las que plantea el CMI para el entorno empresarial privado.

Al identificarse las necesidades de los clientes y la valoración del servicio, la organización es consciente de que la satisfacción por la calidad del servicio prestado es sustancial. Pero, a su vez, existe una tendencia a tener en cuenta también la valoración por parte de los usuarios de que exista una menor duración del proceso de suministro de dicho servicio.

Así, una reducción de la duración del tiempo transcurrido entre la solicitud y la obtención del servicio significa una mejora sustancial de la gestión organizacional

¿Cómo planteamos el proyecto?

Podemos imaginar el siguiente cronograma

Misión y Visión del Ámbito (definición política)

Temas (definición política)

Objetivos por perspectivas (definición técnica)

Indicadores (definición técnica)

Iniciativas estratégicas en caso de incumplimiento de los objetivos (definición técnico-política)

Temas básicos: mejora de la imagen corporativa, promover actividades económicas, óptima gestión de los recursos y crecimiento sostenible.

Análisis de información teórica obtenida sobre Cuadro de Mando Integral y su aplicación a la administración pública.

Tal y como mencionan varios autores como Kloot y Martín (2000) y Kaplan y Norton (2001), actualmente varias entidades sin fines de lucro como fundaciones, hospitales públicos, municipalidades, otras demuestran un elevado interés en la implementación de un CMI en la organización como herramienta básica de gestión.

En esta tendencia, la Administración Pública, está adoptando las prácticas de gestión utilizadas por el sector privado, con el objeto de mejorar su propia gestión, para de esta forma lograr un servicio más eficiente y efectivo cuyo objetivo sea la satisfacción de cliente externo, que en el caso de la entidad pública correspondería denominarlo: contribuyente, ciudadano o vecino según sea el servicio que preste la entidad y la propia cultura interna, en nuestro caso adoptamos como cliente al **ciudadano** teniendo en cuenta que a un Municipio concurren no solo contribuyentes y vecinos sino personas de otros departamentos que necesitan realizar algún trámite sobre el particular o profesionales para desempeñar alguna tarea de su ámbito profesional.

En este trabajo intentaremos plantear como el modelo del CMI basado en las cuatro perspectivas originales de Kaplan - Norton, puede incorporarse en una organización del sector público con determinadas modificaciones.

Con el fin de lograr dichos ajustes analizaremos todos los actores involucrados y propondremos las modificaciones pertinentes para aproximarnos a un diseño factible a estas instituciones.

La literatura especializada en Contabilidad de Gestión ha demostrado, desde los años 90 un creciente interés por el Cuadro de Mando Integral, que mas allá de ser un sistema de indicadores no tradicionales, recoge también una metodología para implantar la estrategia de una organización, a través de una alianación de dicha estrategia a todos los niveles organizacionales, y de una adecuada y formal comunicación a todos los niveles.

El CMI facilita el diseño e implantación de las nuevas herramientas destinadas a la toma de decisiones Mas que un conjunto de indicadores que miden hechos económicos, operaciones o transacciones, el CMI contempla la visión integral de la empresa y su

estrategia, considerada desde cuatro perspectivas o aspectos diferentes: **la perspectiva financiera, la perspectiva de los clientes, la perspectiva de los procesos internos del negocio y la perspectiva del aprendizaje y crecimiento**, las cuales se vinculan entre sí, a través de relaciones de causa y efecto.

De esta forma la visión se expresa en términos estratégicos y ésta a su vez se traduce en objetivos. La mayoría de las experiencias de éxito en aplicaciones prácticas, provienen de empresas del sector privado. Estas organizaciones tienen como fin alcanzar **el lucro para sus accionistas**, por lo cual la perspectiva financiera domina en la estructura de su CMI, quedando subordinadas las otras tres perspectivas del modelo, al logro del máximo beneficio.

Es por ello que el alcance de las metas financieras sitúa en un segundo plano, al resto de perspectivas, impidiendo el desarrollo de éstas últimas, tal y como ocurre con la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, considerada, por algunos autores, como la más innovadora importante en todo el proceso gerencial del CMI.

En las organizaciones cuyo objetivo no es obtener lucro, como la Municipalidad objeto de este estudio, la implantación del CMI, no ha evolucionado con la misma fuerza que en el sector privado. En estos casos, el eje central del diseño para el CMI es la **comunidad como usuario final del servicio** y la meta final, es conseguir la mayor satisfacción para la sociedad.

Sin embargo los enfrentamientos que con frecuencia ocurren entre directivos, empleados, gobierno y la misma comunidad, hace difícil alienar la estrategia de las instituciones no lucrativas e identificarla con su personal directivo y empleados, para lograr un objetivo común a todos los miembros de la organización.

El papel y las necesidades de cada uno de los actores involucrados, afectan el alcance de los propósitos de la organización y precisamente en las entidades del sector público es donde se evidencia con mayor intensidad estas influencias: presiones políticas (internas y externas), opinión de la comunidad, poder de los sindicatos, compromiso de los responsables de la alta dirección, el mismo Estado, los medios masivos de comunicación, entidades no gubernamentales, otros. Actores cuyos objetivos, a veces, no coinciden o son totalmente opuestos con los de la organización.

Este trabajo intentará demostrar, teóricamente, que para la aplicación práctica del CMI en las organizaciones del sector público, necesitan ajustarse las diferentes condiciones, situaciones y características particulares que rodean el ámbito de actuación de las entidades públicas, en especial, a los diversos actores que de forma directa o indirecta, afectan la gestión de estas instituciones.

Finalmente, para lograr tal cometido, se han formulado los siguientes objetivos:

1. Analizar las asunciones básicas del modelo del CMI de Kaplan y Norton.
2. Determinar si el modelo de las cuatro perspectivas es factible de aplicar en un Municipio, para entonces, proponer los ajustes necesarios, en caso de que pueda ser adaptado a las entidades públicas.

1) El CMI como sistema de medición

En los principales artículos de Kaplan y Norton (1992,1993), se hace referencia a la existencia y uso del Cuadro de Mando, conformado básicamente por el dominio de Indicadores financieros tradicionales y algún indicador no financiero. Con anterioridad a la aparición del CMI se utilizaba el Cuadro de Mando, el cual fue un aporte de la doctrina francesa, que tiene sus orígenes en la II Guerra Mundial y todavía en la actualidad, es utilizado por muchas compañías.

Sin embargo, el Cuadro de Mando mostró ciertas debilidades al intentar hacer efectiva su implantación, pues no lograba desplegar con éxito la estrategia planificada por la organización y reforzaba el predominio de las medidas financieras sobre las no financieras.

Pero la diferencia crucial entre el Cuadro de Mando (o Tablero de Control Tradicional) y el CMI, es el elemento innovador que introduce éste último vinculado con la visión de negocio desde cuatro Perspectivas.

La **perspectiva financiera** se centra en cómo deberíamos aparecer ante nuestros accionistas para tener éxito financiero, en ésta perspectiva se incluyen aquellos indicadores que tradicionalmente han sido utilizados por los sistemas de información contables para reflejar el grado en que la empresa satisface el interés del accionista.

La **perspectiva del cliente** enfatiza en la forma en que deberíamos aparecer antes nuestros clientes, se intenta medir la actuación de la empresa frente a sus compradores (en nuestro caso mediríamos la satisfacción de los ciudadanos frente al servicio que recibe del Municipio)

La **perspectiva de los procesos internos** del negocio analiza en qué procesos debemos ser excelentes para satisfacer a nuestros accionistas y clientes. Comprende los indicadores que miden la creación de valor a través de la cadena de los procesos internos del negocio y permiten satisfacer la demanda de sus clientes y accionistas.

La **perspectiva del crecimiento y aprendizaje**, se plantea cómo mantendremos y sustentaremos nuestra capacidad de cambiar y mejorar para conseguir alcanzar nuestra visión. Agrupa los indicadores que evalúan la capacidad de innovación y aprendizaje organizacional a largo plazo

Esta forma de enfocar el negocio, permitió que el CMI pudiese formular un balance racional entre **las medidas financieras y las no financieras**, un aspecto que el Cuadro de Mando nunca tuvo en cuenta que, por otro lado impulsó el éxito de la aplicación del CMI, en el mundo empresarial (muy pocas empresas en sus cuadros de mando iniciales tenían en cuenta indicadores no financieros y su potencial relación con los financieros, que eran los únicos objetos de análisis).

No obstante, aun cuando se acentuaban fuertemente las críticas a los sistemas de información basados principalmente en medidas financieras, los indicadores no financieros también revestían ciertas desventajas: por una parte, la valoración de los activos intangibles no resultaba fácil, puesto que su valor depende del contexto organizacional y de la estrategia, es decir, que no deben ser separados de los procesos organizativos que lo transforman en productos, que sí tienen un valor financiero, y agrupados con otros activos intangibles y tangibles, a través de una estrategia, pueden ser generadores de valor para la empresa. Por otra parte, la inversión en activos intangibles no tiene un impacto inmediato sobre los resultados financieros sino a futuro. Estas dos razones hacen excesivamente vulnerables a los indicadores no financieros, puesto que por sí solo no podrían valorar adecuadamente los activos intangibles sin recurrir a la información emanada por los indicadores financieros.

El CMI, por tanto, propone la complementariedad entre los dos tipos de medidas. Las financieras informarían sobre la gestión de la organización a largo plazo (Indicadores de Resultados), mientras que los indicadores no financieros, informarían sobre la gestión a corto plazo, para señalar si la organización va en dirección correcta hacia la consecución de los objetivos propuestos a largo plazo y de qué manera la empresa moviliza y combina sus recursos, para generar utilidades reales que aseguren el futuro económico de la organización.

Una aproximación a las implicaciones del Cuadro de Mando Integral: para apoyar los objetivos estratégicos y desarrollar una ventaja competitiva sostenible. Kaplan y Norton reconocen que muchas compañías que han implementado el CMI, se han limitado al desarrollo de las tres primeras perspectivas y han dedicado pocos esfuerzos a la hora de medir los resultados y los inductores de las capacidades para la innovación y el aprendizaje organizacional.

El estudio empírico realizado por Kloot y Martin (2000) en un gobierno local en Australia, reveló que el aprendizaje y la innovación son considerados como un área estratégica clave y la necesidad de desarrollar técnicas de medición para los atributos de esta dimensión, que aunque en su mayoría resultan invisibles, son cruciales para el éxito sostenido de la organización. La cuarta perspectiva, referida a temas relacionados con la gestión de los recursos humanos, es considerada como un activo importante en el desempeño del negocio.

En relación a la jerarquía que presenta el modelo, algunos autores critican el dominio de los objetivos financieros que supedita las otras tres perspectivas a la mejora de dichos resultados. Esta aseveración es cierta, tratándose de empresas con fines de lucro, pero la aplicación del CMI a instituciones no lucrativas, demuestra la adaptación de esta herramienta en un ámbito diferente de acción, en el cual la satisfacción de las necesidades de la comunidad prevalece como objetivo primordial.

2) De un sistema de medición a un sistema de gestión del desempeño

Para reforzar y afianzar la visión estratégica del negocio entre los miembros de la organización, el CMI se vale de un mecanismo denominado alineación de arriba-abajo o de cascada. Este consiste en descomponer los objetivos globales de la compañía, en

subconjuntos de medidas locales, manejables por los niveles inferiores. De esta manera, cada unidad organizacional identifica sus propios indicadores de desempeño, describiendo qué debe hacer y en qué momento ayudará a la organización a conseguir sus objetivos; así encaja dentro de la visión general y la estrategia. Es obvio que cada uno de los indicadores de cada unidad está en línea con la estrategia de la organización.

Por otro lado, el CMI se convierte en una de las herramientas más eficaz de comunicación. Desde el momento en que el CMI traduce la estrategia y la visión en objetivos claros y concisos, necesita ser arraigado al lenguaje de los empleados. Esto significa que una expresión dada, debe ser captada por los niveles inferiores, con el mismo significado.

De esta forma nos aseguramos que los directivos y empleados actúan de acuerdo con el plan estratégico establecido por la alta dirección. Lograr que la actuación de un individuo se ajuste a un plan preestablecido, no resulta fácil. El nivel de dificultad de alcance y el nivel requerido del desempeño en las diferentes áreas, definen esencialmente el relativo empeño en el logro de esa medida. Si cada indicador representa un área críticamente importante, alcanzarlos todos o ninguno, no debería ser un estándar adecuado para la evaluación del desempeño en general.

Es relevante la vinculación de los indicadores al sistema de incentivo de la empresa, de esta manera quedarían enlazados los objetivos estratégicos con el desempeño individual. No obstante en algunos casos no es recomendable si no existe total certeza y confiabilidad en la información expresada por el indicador, desequilibrio entre las medidas financieras y no financieras o desconfianza en el uso de las medidas.

Algunas de estas barreras pueden eliminarse al utilizar el CMI más para el aprendizaje, e una etapa inicial, que para la evaluación de la gestión.

3) El CMI como sistema de gestión estratégico

Las empresas que han adoptado el CMI, han colocado la estrategia en el centro de su sistema de gestión, para movilizar y guiar el proceso de cambio organizacional, que les permita adaptarse continuamente a las nuevas exigencias marcadas por un entorno dinámico y competitivo. Kaplan y Norton toman los fundamentos de Porter, para justificar

la especificación de la estrategia a través de la formulación de una secuencia de hipótesis, que expresadas en forma de relación de causa y efecto, hacen posible el control de las variables claves que miden la estrategia y orienta a la organización a la consecución de su visión. La cadena se construye enlazando indicadores y resultados esperados, propuestos en las cuatro perspectivas del CMI.

Para demostrar la secuencia de hipótesis, los enlaces de los diferentes medidas de desempeño y las vinculaciones entre los objetivos correspondientes a cada perspectiva, se procede a construir **el mapa estratégico**, es decir, una arquitectura lógica y comprensible a todos los niveles organizacionales, en donde se representa la serie de eventos que describe la trayectoria de la estrategia.

Cada indicador seleccionado constituye un elemento en la cadena de relaciones de causa y efecto, y conecta los resultados deseados con los inductores de actuación que harán posible alcanzar dichas metas.

El proceso de retroalimentación

El proceso de retroalimentación es vital para comprobar las hipótesis planteadas sobre la estrategia elegida, e incluso, es posible modificarlas, manteniendo el mismo camino a seguir. El CMI debería proporcionar suficiente información acerca de los cambios del entorno, como clientes, mercados, tecnologías y competidores, de tal manera que los gerentes pudieran captar oportunidades y amenazas, respecto a la posición competitiva de la empresa frente a sus principales rivales.

Con escenarios diferentes, los directivos se cuestionan si los supuestos que subyacen sobre la estrategia actual, siguen siendo válidos y entonces, pudiendo aparecer una estrategia novedosa o emergente. Este proceso doble bucle se logra cuando se promueve **el aprendizaje organizacional**, el cual contribuye a enriquecer el saber individual y grupal, al permitir compartir experiencias y observaciones entre todos los miembros de la empresa, con relación a la estrategia.

Si la organización desarrolla esta capacidad, la estrategia emergente puede originarse desde los niveles inferiores de la organización y su respuesta de reacción frente a la evolución de su entorno, será más rápida

Los factores clave del éxito y el CMI

Son factores clave del éxito, aquellas capacidades controladas por la empresa en las que debe destacar para que la unidad estratégica de negocios adquiera una ventaja sostenible a largo plazo, con un nivel de rentabilidad superior al de la media de la industria en la que practica su actividad.

Usualmente se consideran de tres a seis factores críticos, que son las actividades que la empresa debe realizar bien, para asegurar el éxito competitivo de la organización. La posición de la compañía se determina comparando su desempeño frente a sus competidores. Mientras, el monitoreo de las variables clave permite capturar las ventajas potenciales del negocio, y advertir de posibles amenazas al plan estratégico de la empresa.

Sin embargo, es interesante acotar que de los Factores Críticos de Éxito se desprenden los Procesos Internos del Negocio, es decir las actividades claves que son controladas en la perspectiva interna del CMI, pero ciertamente, una vez definidas, pierden contacto con el ambiente externo, pues serán usadas como medios para satisfacer los objetivos de los clientes y accionistas de la compañía.

Algunas críticas del CMI

En la evolución del CMI como sistema de gestión estratégico, podemos hacer referencia las siguientes críticas relacionadas con: **la interdependencia de las perspectivas, el número de indicadores y la cantidad de información requerida, y la resistencia al cambio.**

Norreklit (2000) en sus apreciaciones respecto a las relaciones de causa y efecto, señala que **no existe una relación de causalidad entre las medidas de las cuatro perspectivas**, pues son interdependientes, no unidireccionales y su razonamiento es circular. Para demostrarlo, cita el siguiente ejemplo: invertir en investigación y desarrollo, necesita de resultados financieros satisfactorios, pero requiere de investigación y desarrollo, para producir resultados financieros satisfactorios.

El número de indicadores no es una limitante del CMI. Para Kaplan y Norton es irrelevante, siempre que estén lógicamente vinculados a través de la cadena de causa y

efecto. Sin embargo, la información requerida suele ser mayor. **Algunos datos pueden no existir dentro de la organización** y es necesario recopilarla especialmente para el CMI; en consecuencia, se genera una mayor cantidad de trabajo y tiempo. Justamente allí comienza a manifestarse el poco entusiasmo por parte de los gerentes, en particular de los niveles medios e inferiores. Adicional a esta problemática, se agrega un tercer elemento: **la resistencia al cambio**. Sobretudo, cuando se involucran informes de desempeño y riesgo que pueden modificar el equilibrio del poder dentro de la organización

En muchos casos se evidencia que los gerentes locales han aprendido a desarrollar fuentes secundarias de información, bien para mantener la autoridad y / o protegerse a sí mismo de futuros cuestionamientos. **Es indudable, que el proceso de implantación del CMI no es fácil**. Por muy pequeñas que sean las modificaciones, siempre acarrea rechazos, indiferencias y perturbaciones. El cambio no es solo a nivel de sistemas sino también de actitud individual, como de los grupos que conforman la organización.

La teoría de los actores y el CMI

Un tema relevante acerca de los cuestionamientos fundamentos en los que subyace el CMI, es el dominio del enfoque de los actores, presente en el modelo propuesto de Kaplan y Norton. Esto se evidencia cuando las organizaciones que han desarrollado el CMI para fines estratégicos, encuentran otros factores que afectan directa o indirectamente el alcance de este propósito.

La teoría de los actores es utilizada para explicar el comportamiento de las organizaciones modernas, cuya realidad no puede ser comprendida sino bajo la luz del reconocimiento de la conflictividad de intereses que juegan los distintos actores que intervienen en el ambiente interno y externo de la empresa.

Los constantes cambios que ocurren en su entorno, transforman la realidad en un fenómeno complejo, que provoca continuas interacciones entre la organización y sus propios actores, afectando su capacidad para lograr el éxito esperado. Esos actores constituyen grupos de personas sin cuyo apoyo la organización podría dejar de existir (a veces esta condición genera poderes utilizados por los actores para su beneficio personal)

Estos actores son los accionistas, clientes, proveedores, financieros, inversores, empleados (incluyendo los directivos), grupos políticos, sociedad y gobierno. La Teoría de los actores, propone que los intereses que demanda cada grupo, deberán ser reconocidos e incluidos como componentes claves en el establecimiento de los objetivos estratégicos de la organización y reflejar en ellos su capacidad de equilibrar las demandas conflictivas que exijan los distintos grupos. Bajo este razonamiento y considerando al CMI como un instrumento de carácter estratégico, no puede ignorar la existencia parcial o total de alguno de ellos, si la organización desea alcanzar con éxito sus objetivos.

Valiéndonos de estos preceptos, creemos que **si las entidades públicas**, que han comenzado a adoptar el CMI para gestionar sus instituciones, y además, su ámbito de actuación es disímil al entorno que rodea a las empresas privadas, necesariamente deberán adaptar este modelo de gestión y ajustar su estructura a la realidad que las circunscribe.

El enfoque de los actores es un marco referencial que puede explicar dichos cambios, justificar las adaptaciones y hacer viable un modelo que verdaderamente pueda ser utilizado por las instituciones del sector público.

Los temas a investigar

La aplicación práctica del CMI ha generado una serie de imprecisiones en su implementación, que aun sin convertirse en un instrumento meramente técnico, no ha logrado mostrar, los beneficios para el cual fue creado. No obstante, su reconocimiento tanto a nivel académico como empresarial, lo ha situado como el aporte más significativo dentro del contexto de la contabilidad de gestión.

Se ha registrado una tendencia favorable para su utilización en las organizaciones que no persiguen fines de lucro, como los organismos no gubernamentales, fundaciones u hospitales, entre otros. Aunque se tratan de empresas que no tienen como objetivo fomentar la riqueza, sí requieren de un instrumento flexible que les permita manejar sus recursos en función de las necesidades de sus usuarios y con ello, lograr el propósito encomendado con la mayor eficiencia posible, característica no muy común en entidades públicas.

Una **primera cuestión de investigación** a plantear sería si el CMI es un modelo de gestión para las organizaciones del sector público. Creemos que los gobiernos necesitan de mejores medios para evaluar su desempeño respecto a sus objetivos y frecuentemente, éstos se establecen en términos no financieros, por lo cual un sistema de gestión equilibrado que utilice tanto medidas financieras como no financieras, sería muy conveniente.

Se ha observado que la gestión del desempeño en los gobiernos locales tiene un foco menos estratégico y más operativo, reflejado, por el empleo de ratios como costos, volumen de servicios, tiempo de productividad, etc., que aunque demuestren el uso intensivo de los recursos disponibles, pueden no corresponderse con la meta final que persigue la institución, como por ejemplo, elevar la calidad de vida de su comunidad.

En sus orígenes el CMI trataba de superar las deficiencias y carencias de los sistemas de gestión basados únicamente en la información aportada por un sólo tipo de indicador y plantear unas medidas complementarias que expresarían esencialmente, los elementos críticos de la estrategia. El enlace de estas medidas con la estrategia elegida, es la piedra angular del CMI. Bajo estos razonamientos, el CMI es una práctica de la gerencia en el sector privado, pero el ámbito de actuación de las empresas públicas es totalmente diferente.

El campo de acción de los organismos públicos viene previamente definido en su normativa legal y estatutaria, mientras que el sector privado se sitúa preferentemente donde existen mayores posibilidades de beneficios. Por su posición monopolística, suelen tener un mercado de clientes cautivos y presenta menos restricciones en cuánto al manejo de recursos financieros. Las entidades públicas, sin embargo, reciben fuertes presiones internas y externas que dificultan su gestión y el establecimiento de objetivos; generalmente, éstos son múltiples y se entrecruzan unos con otros, lo que trae consigo conflictividad e influencia de intereses que obliga a los gobiernos a negociar las prioridades y necesidades.

Si a estas diferencias, agregamos el hecho de que las organizaciones públicas tienen como fin perseguir el bienestar común y no el lucro, entonces la perspectiva financiera, correspondiente a los intereses de los accionistas, no podría dominar la estructura

jerárquica del CMI. Esto nos conduciría a plantear la **segunda cuestión de investigación**, y es cómo afectaría los intereses de los distintos actores de las entidades públicas, al diseño del CMI basado en el modelo de 4 perspectivas.

Para Kaplan y Norton la mayoría de las entidades no lucrativas y administraciones públicas tuvieron dificultades con la estructura original del CMI, en que la perspectiva financiera aparecía en la parte superior y plantean modificar su arquitectura, para colocar a los usuarios o beneficiarios, en la parte alta de la jerarquía. **Ilustra como ejemplo, el CMI de la Municipalidad de la ciudad de Charlotte (USA)**, manteniendo las cuatro perspectivas pero en orden diferente: primero, la perspectiva del cliente; segundo, la perspectiva financiera; tercero, la perspectiva de procesos internos, y cuarto, la perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

Otras organizaciones han incluido diversas perspectivas adicionales a las propuestas por Kaplan como por ejemplo: la cartera de agencias que demandaban la subvención de capital para la realización de programas sociales, perspectiva de medio ambiente, otros.

Aunque el éxito financiero no es un fin último para estas organizaciones, representa un tema de preocupación para su subsistencia. Generalmente, las instituciones gubernamentales dependen de la asignación de fondos a través del presupuesto público y son constantemente fiscalizadas, por un ente contralor, para vigilar el buen uso de dichos recursos.

Cuando se trata de Organizaciones No Gubernamentales (ONG), éstas compiten con otras similares, en demanda de mayores fondos, provenientes de las donaciones voluntarias de los propios beneficiarios y / o de terceros, a quienes deben rendir cuentas por el manejo adecuado de ellos.

Obviamente, las relaciones entre las organizaciones públicas y sus actores, resultan complejas. Además de numerosas, le rodean circunstancias inciertas que complica la posibilidad de lograr con éxito la estrategia trazada.

Por otra parte, muchos servicios públicos se encuentran presionados para ser más eficientes y efectivos, ante un escenario donde se acentúa la escasez de recursos y se incrementa la demanda por servicios públicos de calidad.

Podemos nombrar, al menos, cinco factores de presión que se han evidenciado en los entidades públicas, como son: el gobierno central, las expectativas de los ciudadanos, los sindicatos, el cambios socio culturales y la pérdida de confianza en la gestión.

La heterogeneidad que caracteriza a los actores de la gestión de las organizaciones públicas, se traduce en múltiples dimensiones de desempeño, que implica un gran número de interacciones y equilibrios, que deben ser gestionados para satisfacer los intereses de los diferentes grupos. Siendo así, ellos afectarían el diseño del modelo en cuestión, surge por tanto la **tercera cuestión a investigar** la cual haría referencia a quiénes serían esos actores y cómo vincularlos con los objetivos estratégicos de estas organizaciones.

El primer grupo a identificar son los usuarios del servicio, beneficiarios simplemente **ciudadanos**, normalmente agrupados en la perspectiva del cliente. Kaplan enfatiza el problema que encuentran las entidades públicas, al definir quiénes son sus verdaderos clientes, puesto que normalmente, quién paga el servicio, no tiene por que ser el beneficiario.

Para esta situación, Kaplan propone dividir la dimensión del cliente en dos: el **beneficiario, y el contribuyente**, aunque hay que advertir que un actor, agente o constituyente, puede ejercer varios papeles y representar diferentes intereses.

En determinadas organizaciones sería conveniente sustituir la **perspectiva del cliente, para ampliarla por el enfoque de la comunidad**. Bajo esta óptica, podemos analizar cómo la comunidad general percibe la gestión y la opinión específica de quienes usaban directamente los servicios de la Municipalidad, es decir, su satisfacción como clientes (ciudadanos).

Los atributos a evaluar deberían tener en cuenta: liderazgo, imagen, servicio al cliente, cumplimiento de las leyes y protección medioambiental.

Podría analizarse el papel del ciudadano como comprador de servicios públicos, dado que el "poder del comprador" es una forma de legitimar sus derechos y de ejercer una influencia directa sobre la organización proveedora de servicios públicos.

Es decir, como compradores exigen precios asequibles y mejor calidad de los servicios suministrados.

Los trabajadores y gerentes son actores de procesos, al realizar actividades diarias de la entidad, pero a su vez exigen derechos y reivindicaciones que se contraponen, a veces, a los objetivos de la organización y en consecuencia, entran en conflicto. Estas relaciones resultan muy complejas y deben ser manejadas con cautela. Por ejemplo, los sindicatos y asociaciones de profesionales (proveedores de servicio profesionales) demandan mejoras salariales y otros excedentes económicos, en pro del bienestar de sus asociados.

Estas exigencias resultan contraproducentes a las políticas de eficiencia y economía que impone la organización. La cultura organizacional es un factor influyente en las interacciones de la organización y sus empleados. Recordemos que no existe una única cultura empresarial sino distintas subculturas "funcionales" que coexisten en la misma organización, pero una de ellas prevalece cuando dominan sobre las prioridades estratégicas.

De esta manera, suelen afectar la elección de los indicadores del desempeño y centrar la atención de los demás miembros, sobre aquellas variables que convienen a sus intereses y a la posición de poder que representa en la institución.

El papel de la organización de los proveedores, parece estar claramente definido: suministrar los bienes y servicios que la institución requiere para la realización de sus operaciones, a cambio del cumplimiento oportuno de los pagos y constancia en los pedidos. Esta relación generalmente conlleva un contrato explícito, donde se establecen estándares de desempeño como calidad, costo y entrega, a veces las distintas interpretaciones del contrato o poca claridad en algunas de sus cláusulas genera conflictos contrarios a los objetivos primarios de la organización.

La vinculación de las expectativas de los distintos actores con los objetivos organizacionales, es el resultado de las negociaciones entre la empresa y sus actores. Los contratos reflejan, ya sea de manera explícita o implícita, las contribuciones esperadas de cada uno de sus actores, para ayudar a la empresa a alcanzar sus metas principales, como también, las retribuciones que cada actor espera por su cooperación en el proceso general.

Las contribuciones y retribuciones posibles pueden definirse como “atributos de valor” que la organización está dispuesta a dar para satisfacer los requerimientos de cada uno de sus actores. Por ejemplo, la institución puede ofrecer: calidad, accesibilidad, transparencia, confianza, participación y formación, para recibir a cambio, imagen, reputación y conocimiento. Como consecuencia del reconocimiento de los actores, la organización debe tratar de mantener su participación continua, respondiendo a las exigencias de cada grupo.

Un modelo de gestión estratégico para las entidades públicas, debería proveer información a los secretarios o directores, para evaluar si la institución está logrando conseguir el equilibrio adecuado entre los intereses de los diferentes actores y si verdaderamente, están creando valor para ellos. Para finalizar y a modo de reflexión, creemos conveniente nombrar a los competidores como posibles actores.

Aunque no aparecen incluidos como tal, los competidores pueden influenciar indirectamente en el comportamiento de los otros grupos y en las mismas entidades públicas.

Teniendo en cuenta que hemos mencionado el Tablero de Control Tradicional y sus desventajas frente al CMI, consideramos oportuno plantear en un cuadro comparativo las características y diferencias de cada una de estas herramientas:

Comparación entre Modelo Tradicional Financiero vs. Modelo Estratégico (CMI)

En los últimos años se ha incrementado las críticas al Modelo Tradicional, por este se da énfasis este nuevo Modelo, CMI, debido que resuelve varios problemas del modelo anterior.

Problemas tradicionales de gestión y su solución con el CMI

PROBLEMA	MODELO TRADICIONAL	MODELO CMI
Información engañosa para la toma decisiones.	Usa indicadores pasados lleva a emplear estrategias inadecuadas	Analiza en conjunto los indicadores de resultado, por lo cual permite clarificar la toma decisiones dentro un marco estratégico.
Planificación a corto plazo	Indicadores financieros puede ser utilizado a corto plazo, pero compromete el desempeño de la organización en el futuro	Al visualizar los efectos y las causas puede obtener un equilibrio a c/p y l/p.
Obtención de problema abstracta	No muestra la relación del trabajo y desempeño de la organización	Otorga una visión completa, donde los trabajos se ven reflejados con los objetivos de la organización.
No existe sinergia entre los objetivos y las estrategias de la organización	No maneja indicadores menos tangibles, recibe un percepción falsa de la organización	Utiliza indicadores no financieros, esto permite visualizar la organización en un todo y tomar decisiones correspondiente

Barreras para la implementación efectiva de la estrategia en cualquier tipo de organización

Como mencionamos en varios pasajes la implementación de un CMI no es una tarea fácil de implementar en cualquier organización donde pueden encontrarse distintas barreras en

función del tipo de organización, tamaño, cultura organización, etc. Algunas de estas barreras se detallan a continuación.

La Barrera de la Visión

No todas las organizaciones públicas tienen definida su Visión y si la tienen no todos los integrantes la conocen y si así fuera no todos la interpretan y/ o desarrollan sus actividades alienados con esa Visión

La Estrategia, no es entendida por quienes deben Implementarla por lo que esta estrategia se limita a una expresión de deseo de quienes la elaboraron.

La Barrera del Personal

Las metas personales, los incentivos y las competencias, no se ligan a la Estrategia. Situación que genera desmotivación a falta de interés en todos los responsables de implementar la Estrategia.

La Barrera de la Administración

Los sistemas de Administración, están diseñados para el control operativo y muy poco tiempo se les dedica a la Estrategia, o simplemente no están preparados para un control preciso del cumplimiento de la Estrategia

La Barrera Operativa

No existe un proceso de presupuestación y Planeación Estratégica, y las primeras implementaciones se encuentran con un alto grado de resistencia.

Otras barreras pueden sintetizarse en:

Una cultura basada en el pensamiento cortoplacista

Que los máximos ejecutivos piensen que ya tienen las medidas adecuadas.

La falta de involucramiento de los máximos ejecutivos

Hablar de estrategia y basar las compensaciones en resultados financieros de corto plazo.

No hay que descartar el concepto por no tener todas las piezas. Cuando hay hambre, medio pan es mejor que nada.

Una encuesta de Kaplan y Norton demuestran el impacto de las barreras través de algunos indicadores generales y solo título de reflexión sobre el tema.

La barrera de la Visión

Sólo el 5% de la fuerza laboral comprende la estrategia.

La barrera del Personal

Sólo el 25% de los gerentes tienen incentivos vinculados a la estrategia.

La barrera del Management

85% de los equipos ejecutivos dedican menos de una hora por mes para conversar sobre la estrategia

9 de 10 compañías fallan al ejecutar la estrategia

La barrera de los recursos

60% de las organizaciones no vinculan los presupuestos con la estrategia

Si tenemos en cuenta la posible implementación de un CMI en una organización pública podríamos mencionar las siguientes barreras:

Barrera Nro. 1: Supervisión

Las personas que supervisan las organizaciones del sector privado en general comparten el objetivo de maximizar utilidades.

Las personas que supervisan organizaciones en el sector público (legislatura, ministros, medios de difusión, etc.) tienen múltiples puntos de vista sobre el objetivo final y cada uno maneja su propia agenda

Barrera Nro.2: Estrategia

Las empresas del sector privado aceptan la necesidad de contar con una estrategia.

El concepto resulta extraño para una empresa del sector público.

En general optan por estrategias de excelencia operacional.

Hay que girar la discusión de cómo hacer el trabajo más barato a cómo crear valor para los ciudadanos.

Barrera Nro.3: Transparencia

Las empresas privadas pueden fijar objetivos de performance claros y manejar en forma interna el hecho de no alcanzarlos.

En el caso de las empresas públicas los resultados son objeto de registración pública

Barrera Nro.4: Incentivos

Las empresas del sector privado pueden dar incentivos pecuniarios

No es una práctica común en empresas del sector público

Barrera Nro.5: Relaciones de causa y efecto

En el sector privado, las mejoras efectuadas en el área de procesos internos y aprendizaje y crecimiento pueden mostrar resultados rápidamente en las áreas de clientes y financieras.

En el sector público estas mejoras pueden tomar años sino décadas. Por lo tanto deben establecer objetivos intermedios para medir el resultado de sus esfuerzos

Consideraciones finales

El CMI desde su aparición ha sido utilizado para diferentes propósitos. En su evolución natural ha pasado de ser un instrumento de medición, un conjunto de procesos gerenciales y un sistema para gestionar la estrategia cualquiera de estos fines, hasta llegar a ser útil para aplicarlo en las instituciones públicas.

Más allá de representar una colección de indicadores financieros y no financieros, el CMI pretende perpetuarse como un modelo de gestión estratégica, que sirva a las organizaciones para intentar alcanzar la excelencia, a través del éxito en el logro de sus metas. En este sentido, las empresas no solamente deben considerar los intereses de aquellos a quienes debe su existencia, sino además, a las personas o entes, que de una forma u otra, se ven involucradas en la realidad que rodea a la organización.

El elemento fundamental del modelo y punto de partida para su diseño, es la estrategia; elegida en el seno de la organización, claramente definida, discutida y compartida, a través de las experiencias, opiniones u observaciones, de los miembros participantes en el proceso. El CMI, comprende una metodología para su implantación, no para su

formulación. El CMI no es un modelo estático. Su carácter dinámico se evidencia, cuando al cuestionar la validez de la estrategia actual, surge otra, que puede responder más rápidamente ante las nuevas situaciones que se originan en su entorno.

La incorporación de la dimensión medioambiental es vista como la responsabilidad social compartida entre la comunidad, para velar por la protección ambiental; el cuerpo de financiadores, en vigilancia del cumplimiento de la leyes respectivas; y la propia organización, para evitar el impacto negativo que produce la explotación de sus actividades.

Con relación al aprendizaje y crecimiento organizacional, estará soportado sobre las perspectivas Humana y los Procesos Internos. Por un lado, fomentan la motivación, el rendimiento y la participación de sus miembros, y por otro, promueven los cambios que se esperan de las estructuras administrativas y procesos organizacionales, para convertirlos en sistemas flexibles que estimulen la iniciativa y la innovación.

Otro punto a destacar de la propuesta, es la definición de las medidas en función de los criterios de evaluación para la gestión de las organizaciones del sector público., No solamente cubre los propósitos de eficacia, economía, eficiencia y efectividad, sino además, plantea otros tipos de indicadores que pueden medir las metas estratégicas de las perspectivas, tales como la excelencia, equidad, entorno y sostenibilidad. El uso de medidas financieras y no financieras se ajusta perfectamente a estas exigencias.

El feedback estratégico y la planificación estratégica, hacen posible que la organización pública aparezca como un ente dinámico La adopción del CMI se debe apoyar en los sistemas de control de gestión (entre otros, contabilidad y presupuesto), porque por sí solo no podrá promover las modificaciones necesarias para su factibilidad; en especial, cuando se trata de aplicaciones en las instituciones públicas, donde predominan la rigidez de las normas y un excesivo grado de formalidades

Resumiendo: "El CMI es una herramienta de gerenciamiento que permite traducir la estrategia y la misión de una organización en un conjunto completo de medidas de desempeño que permitan informar a la alta gerencia sobre cómo la organización avanza hacia el logro de sus objetivos".

No son indicadores aislados de gestión.

El Tablero de Comando es un complemento de la Planificación Estratégica.

Incluye medidas financieras y no financieras

Incluye medidas referidas al corto y largo plazo

Incluye medidas que reflejan los resultados de esfuerzos pasados y medidas inductoras de la actuación financiera futura

Las medidas responden a relaciones de causa y efecto

El Cuadro de Mando Integral

Debe estar impulsado desde arriba

Director General, Dueño, Propietario debe "apadrinarlo"

Compromiso del equipo de ejecutivos líderes

Se requiere un claro sentido de compromiso para:

Impulsar el cambio

Aclarar y lograr consenso sobre la estrategia

Focalizar la organización

Lograr la integración entre áreas

Se necesita:

Equipo ejecutivo que:

Diseña la estrategia

Desarrolla los objetivos y los resultados deseados

Asigna recursos

Genera la comunicación

Elimina las barreras que se interponen para la implementación

Equipo de implementación que:

Integra el Tablero al sistema de gerenciamiento

Desarrolla las medidas adecuadas para los objetivos estratégicos planteados

Adquiere conocimientos

Reúne, analiza y muestra datos

Líder del proyecto que:

Es el alma del proyecto.

Debe ser un individuo respetado, con amplios conocimientos y mucha energía

Asigna tareas y controla su cumplimiento

Comunica los progresos a todos los interesados

Debe ser un miembro del Equipo Ejecutivo

Facilitador que:

Es el navegador del proyecto

Asegura el uso adecuado de las herramientas

Dirige el proceso de implementación

Comunica los progresos a todos los interesados

Con respecto a organizaciones sin fines de lucro podríamos simular un diagnóstico que detectaríamos al intentar implementar un CMI

Tienen bastante dificultad para definir su estrategia

Es particularmente pertinente la advertencia de Porter: "estrategia no es sólo lo que la organización intenta hacer sino también lo que NO va a hacer"

La mayoría de los CMI de estas organizaciones contienen un tema de excelencia operativa

Entienden su misión como algo "dado" y tratan de hacer su trabajo con mayor eficiencia

El éxito financiero no es el objetivo primordial

Se coloca a los clientes, a los beneficiarios o a la sociedad en la jerarquía más alta

Análisis de la información obtenida en el relevamiento de acuerdo a los objetivos buscados.

En función de los datos relevados se realizó un análisis FODA pero desde el enfoque de las 4 perspectivas planteadas por Kaplan, es importante mencionar que en un próximo análisis se definirá la conveniencia de desarrollar las mismas perspectivas o modificarlas y/o eliminarlas.

FODA

El FODA o SWOT (en inglés), consiste en una herramienta que permite estudiar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, identificando los factores externos e internos, que benefician y/o perjudican en este caso al municipio de Guaymallén.

Al volcar la información recolectada en una matriz, resulta más fácil identificar los aspectos fundamentales del diagnóstico, para así desarrollar las estrategias más adecuadas. Donde las propuestas de mejora e innovación permite maximizar las fortalezas, minimizar las debilidades encontradas, prevenir acciones ante las amenazas y aprovechar las oportunidades detectadas

El **Análisis Externo**, debiera ser formulado como una mirada al medio ambiente exterior que busca establecer en la lectura de sus oportunidades y amenazas un conjunto posible de escenarios a futuro donde la formulación de la Visión pueda ser planteada dentro de un ámbito de realismo.

Oportunidades, analiza el medio externo al sector u organización, aprovechables para: mantener, reforzar y desarrollar sus fortalezas, o para neutralizar o superar sus debilidades.

Amenazas, identifica las variables o situaciones que pueden constituir amenazas, provenientes del medio externo al sector u organización, en el sentido de oponerse a sus fortalezas, estimular o hacer patentes sus debilidades y llegar a comprometer su propia existencia o sustentabilidad en el futuro inmediato o mediato.

El **Análisis Interno**, estudia las fortalezas y debilidades que se encuentran en el interior de la Organización: en su estructura, en sus procesos, en su gente, en sus productos y servicios. Cuando se identifica una fortaleza, hay que saber aprovecharla para transformarla en una ventaja competitiva. Cuando se identifica una debilidad, en cambio, hay que evaluar su impacto sobre el negocio. Si este impacto es importante, la empresa debe plantearse si está en capacidad de revertirla o de atenuarla, siempre teniendo en cuenta la relación costo-beneficio; si no lo está, hay que ser consciente de la existencia de la debilidad y monitorearla regularmente.

Fortalezas, ventajas que el departamento y/o el municipio posee en relación con el resto de los departamentos y/o los municipios de una provincia.

Debilidades, aspectos que presentan problemas y que constituyen obstáculos a la capacidad de respuesta del departamento y/o municipio en términos de servicios.

Teniendo el conocimiento y análisis de ello se puede analizar a la Municipalidad referente a sus fortalezas, amenazas, debilidades y oportunidades; es decir utilizar el modelo FODA, pero este tendrá una característica especial ya que utilizaremos en su análisis las cuatro perspectivas del CMI. Este análisis ha sido aportado por la intendencia del Municipio, que ha sido adecuado según las cuatro perspectivas del CMI.

El modelo Básico propuesto por Kaplan y Norton está conformado por 4 perspectivas: Financieras, de Clientes, de Proceso Interno y de Aprendizaje y Crecimiento. Estos permiten a la alta dirección responder algunas preguntas básicas, para el éxito de la organización en su medio.

¿Cómo nos ven nuestros contribuyentes y usuarios de los servicios que ofrece el municipio?

¿En que trámites y servicios, deberíamos ser excelentes?

¿Cómo podemos seguir mejorando y crear valor?

Análisis FODA

Todos los aspectos organizativos en un mismo reporte de control se les facilita la toma de decisiones más pertinente, para alcanzar las metas estratégicas de la organización. Hay una visión y estrategia explícita en la base de las 4 perspectivas, todas relacionadas entre sí y para cada una de ellas se formulan metas estrategias, índices de gestión y planes de acción.

Es importante recalcar que estas 4 perspectivas básicas, propuestas por los creadores del CMI, sin embargo esto no implica que si no están estas perspectivas, entonces no es un CMI. La perspectivas presentadas son lo más comunes por ser aplicables en un gran número de empresas para organizar el módulo de negocio y estructura, no es condición necesaria para tener CMI. Se puede crear según la necesidad de de la Organización en la cual esta desarrollado CMI.

Lo que motiva a la investigación del Cuadro de Mando Integral como herramienta de gestión para la municipalidad, es evitar que esta organización pública tienda hacia un creciente desorganización, sin una estrategia clara y una visión a largo plazo. Sumando esto, la falta de objetivos medibles y de indicadores de control adecuados. Además, la falta de comunicación interna contribuye a la carencia de compromisos de sus funcionarios a la organización hacia a la visión y misión de la misma.

Las empresa privadas y/o públicas deben buscar herramientas de gestión para sobrevivir en el tiempo y a la competencia de la era de la información, por lo cual debe utilizar sistemas de medición y gestión deriva a sus estrategias y capacidades, no simples indicadores financieros

El Cuadro de Mando Integral (CMI) proporciona a la alta dirección un amplio marco que traduce la visión y estrategia de la organización en un conjunto coherente de objetivos e indicadores de actuación, a través de un conjunto equilibrado de perspectivas. Estas son:

Perspectivas de aprendizaje y crecimiento

Habilidad de una organización de innovar

Habilidad de mejorar y aprender para estar inserto en un medio en constante cambio

Habilidad de lanzar nuevos productos y/o servicios, para crear valor a los clientes internos como externos, logrando la mejorar la eficiencia .

Perspectivas de procesos internos

Permite realizar una análisis interno, donde identifica las capacidades y recursos de la organización.

Detecta las necesidades de sus clientes, con el objetivo de desarrollar en procesos que se convierta en mejora.

Detecta procesos críticos donde la organización debe ser excelente.

Perspectiva financiera

Ayuda incorporar la visión a los directores y funcionarios.

Mide la creación de valor

Indica si la implementación y ejecución de la estrategia de la organización esta donde los resultados esperados.

Son valiosos, ya que indica las consecuencias de acciones ya realizadas

Indicadores que están relacionados a esta perspectiva son:

Rentabilidad

Creación de valor

Flujo cajas y retorno sobre capital

Perspectivas de clientes

Mide la percepción a la organización

Mide el grado de satisfacción

Mide los requerimientos

Refleja el posicionamiento de la organización en el mercado y segmentos.

Mide tiempo, calidad, desempeño y servicios

Para poder crear un Cuadro de Mando Integral que refleje adecuadamente al municipalidad es necesario realizar primero un análisis de la situación del municipio. El logro de esto se llevo con un análisis de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, es decir, se utilizó el FODA, este fue realizado de manera que se relacione con cada de las cuatro perspectivas:

A Perspectivas de Aprendizaje y Crecimiento

C Perspectivas de cliente

P Perspectivas de Procesos

F Perspectivas Financiera

FORTALEZAS		DEBILIDADES
<p>Poder de convocatoria del Intendente.</p> <p>Existencia de una Visión que orienta la gestión municipal</p>	<p>A</p>	<p>Falta gerenciamiento profesional en el municipio</p> <p>Falta de compromiso y apoyo de los directivos de la Municipal en el desarrollo de los servicios ofrecidos.</p> <p>Falta de conocimiento de herramientas de comunicación entre las distintas áreas del municipio.</p> <p>No existe un plan estratégico que una todas y cada una de la direcciones municipales, encaminándolas hacia la visión del intendente.</p> <p>Ausencia de un Manual de Procedimientos. Los circuitos</p>

APLICACIÓN DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN MUNICIPIOS

		<p>administrativos se encuentran personalizados en la mayoría de los casos, y en la cultura interna predomina el cumplimiento de usos y costumbres sobre la obtención de resultados y el servicio al ciudadano.</p> <p>Ausencia de un manual de funciones que explicita la misión de cada área en acuerdo a la visión del Intendente y a las necesidades del ciudadano.</p> <p>Poco porcentaje de profesionalización de la planta municipal.</p>
<p>Flexibilidad de servicios</p> <p>Cartera de clientes amplia: empresarios, contribuyentes, comerciantes, microemprendedores, visitantes, profesionales, etc.</p> <p>Se está iniciando en un sistema de retroalimentación de las necesidades y satisfacción de sus residentes, visitantes y empresarios.</p>	<p>C</p>	<p>No se transmite claramente la Visión hacia los vecinos del Departamento</p> <p>Ausencia de una atención personalizada</p> <p>Los trámites municipales no tienen la agilidad esperada por parte de los ciudadanos y empresarios.</p> <p>Necesidad de mejora en atención al contribuyente o interesado.</p> <p>El Municipio no logra satisfacer las expectativas de sus habitantes en lo que respecta a limpieza en cunetas y calles, entre otros.</p> <p>Bajo porcentaje de cobrabilidad en tasas municipales a comercios e industrias.</p>
		<p>La discusión presupuestaria y los</p>

	<p>P</p>	<p>objetivos no siempre se encuentran integrados.</p> <p>Los sistemas de seguimiento y evaluación de la gestión son débiles. Se carece de sistemas fiables de información para los más altos niveles jerárquicos o, en el mejor de los casos, dichos sistemas son insuficientes.</p> <p>Ausencia de una configuración estructural que garantice la coincidencia de la unidad administrativa con el ámbito de gestión.</p> <p>Sistema de comunicación deficiente hacia la ciudadanía y el empresariado.</p> <p>Ausencia de un sistema de atención y administración de reclamos.</p> <p>Infraestructura insuficiente para la provisión de los servicios básicos a los núcleos rurales más alejados del municipio.</p> <p>Desconocimiento en general, de los programas y/o planes sociales, económicos, salud, entretenimiento, turísticos, educacional, deportivo, etc. por parte de los ciudadanos</p>
<p>Acceso a fuentes de financiamiento, para realizar planes y programas.</p>	<p>F</p>	<p>La inversión en bienes y trabajos públicos no se financian con recursos propios</p>

APLICACIÓN DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN MUNICIPIOS

		Estacionalidad de la demanda de ingresos
OPORTUNIDAD		AMENANZA
<p>Alta oferta de profesionales con conocimiento.</p> <p>Las autoridades municipales se encuentran muy vinculadas con diferentes Diplomáticos de Embajadas extranjeras lo que facilitaría la generación de estudios y proyectos para potenciar beneficios mutuos.</p> <p>Existe una capacidad implícita en los ciudadanos de organizar uniones vecinales en forma espontánea con objetivos claros y consensuados que permitan, entre otros beneficios, aportar propuestas a la gestión del gobierno municipal.</p>	A	<p>Poca profesionalización de algunos funcionarios municipales que obstaculicen la aplicación estratégica de acciones con el objeto de mejorar la relación del municipio con sus vecinos, inversores y visitantes, acercando la prestación de los servicios de la comuna a sus expectativas actuales.</p> <p>Carencia de políticas donde se compartan experiencia entre las áreas privadas con la pública.</p> <p>Existencia de presiones de diferentes sectores para mantener al municipio en la situación actual.</p> <p>Complejo escenario político por la transversalidad de los partidos mayoritarios en el año 2007 que será un año de elecciones.</p> <p>Adopción de políticas por parte de otros municipios, que obliguen al Municipio de Guaymallén a desviar recursos hacia la implementación de nuevas medidas no programadas.</p>
Mejor conocimiento de las		Abismo social entre distritos ricos y

<p>necesidades actuales de los vecinos del Departamento como resultado de las encuestas realizadas.</p> <p>Percepción positiva de la ciudadanía sobre el desempeño de la gestión actual</p> <p>Contribuyentes con altos recursos, para invertir en el departamento.</p>	<p>C</p>	<p>pobres, que genera una endémica y deficiente distribución de la riqueza.</p> <p>Aumento de niveles de inseguridad, que provoca el traslado de los vecinos a otros lugares.</p>
<p>Implementación de un Plan de Marketing (surgido del presente trabajo) que permita que la comuna se acerque a las necesidades y expectativas de sus vecinos.</p> <p>Aplicar Las nuevas herramientas de calidad y administración</p> <p>Es el primer productor provincial de alimentos y bebidas y el segundo productor de muebles, comunicaciones, servicios de esparcimiento y transporte de pasajeros</p> <p>Aún resta un año de gobierno para la implementación de acciones que permitan finalizar la gestión con los logros esperados.</p> <p>Posibilidad de implementar propuestas que permitan la mejora de barrios, erradicación de villas, asfalto, semáforos, otros servicios reclamados en forma permanente por los</p>	<p>P</p>	<p>Implementación de otros municipios de las herramientas de gestión de calidad y administración.</p>

<p>ciudadanos y así demostrar que se reconocen sus necesidades y se actúa en consecuencia</p>		
<p>Líneas de crédito de los Programas a Municipios del Banco Mundial, para la inversión en obras.</p> <p>Aumento de barrios privados, atrae mayores ingresos al municipio.</p> <p>Posee infraestructura atractiva para atraer recursos hacia el municipio</p>	<p>F</p>	

Verificación de definiciones de Misión, Visión, Plan Estratégico

Misión

¿Para qué existimos?

La misión, que ha definido el Intendente que responde a la Visión del Intendente de “Transformar a Guaymallén en el departamento de servicios de Mendoza”, referente a sus grupo objetivos es la siguiente:

Respecto de quienes **viven** en Guaymallén:

“Viva en Guaymallén y disfrute nuestros servicios”

Objetivos:

Ampliar la oferta de viviendas, por sus grandes espacios para la construcción.

Ampliar lugares de esparcimiento, ya que posee grandes espacios para forestar.

Brindar posibilidades de vivienda, trabajo y esparcimiento de su población

Lograr que el departamento sea el lugar deseado para vivir por todos los servicios que ofrece.

Respecto de quienes **invierten** el Guaymallén:

"Invierta en Guaymallén y crezca junto a nosotros"

Objetivo

Impulsar el desarrollo económico integral del departamento a través del trabajo conjunto entre el sector público y privado (alianzas estratégicas, redes productivas, emprendimientos de distintas envergaduras, etc)

Brindar los servicios que requieran quienes invierten en este departamento.

Respecto de quienes **visitan** a Guaymallén:

"Venga a Guaymallén y lleve lo mejor de Mendoza"

Objetivo

Brindar la mejor oferta hotelería, hostel, alojamientos, campings, etc,

VISIÓN

¿Que queremos llegar a ser?

La línea de acción que ha expresado el intendente, una vez que se logró revisar, sintetizar y socializar, la información de análisis estratégicos externo e interno de la Municipalidad, se definieron los elementos que constituyen el "posicionamiento de la Municipalidad" que permitió establecer las bases de formulación de la Visión.

La visión es un enunciado de carácter general y prospectivo que corresponde a la definición del modelo de ciudad que la comunidad desea para los años venideros. Es la imagen de **"Transformar al Departamento que representa en el Departamento de Servicios de Mendoza"**.

Plan Estratégico

Como se observara en el análisis FODA no existe un plan estratégico definido formalmente en la Municipalidad de Guaymallén.

La planificación es un instrumento puesto a disposición de las organizaciones para coordinar acciones en la dirección de una visión compartida. El dilema actual de la planificación es por un lado, su tradicional asociación con conceptos como "rigidez",

"normativa", "limitante", "inefectividad", "lentitud" etc. y por otro, su aparente incompatibilidad con las tareas urgentes y cotidianas de quienes están involucrados en su proceso.

Otra dimensión problemática que enfrenta el proceso de planificación, nace de la creciente complejidad del contexto social en el cual se desarrolla el proceso. Las presiones que enfrentan las comunidades hoy en día hacen que sea cada vez más difícil contemplar el desarrollo, suministro y mantenimiento de un servicio esencial por parte de una sola institución. Los roles de los servicios tradicionales (del gobierno, del municipio, del sector privado, de organizaciones comunitarias, sindicatos, organizaciones religiosas, vecinos y familiares) se transforman con gran rapidez debido a las limitaciones fiscales, reformas legales, escasez de recursos y restricciones ambientales, así como a la globalización de las economías y liberación de los mercados, el cambio de valores y normas sociales, además de las presiones demográficas; haciéndose necesaria entonces hoy la cooperación para la coordinación de esfuerzos y la construcción compartida de visiones de futuro por parte de los agentes del desarrollo.

Como resultado de los diversos y complejos cambios mencionados, las comunidades locales de diversos lugares del mundo, están acercándose cada vez más a nuevas formas asociativas para la prestación de servicios. La gestión local ha debido innovar brindando servicios que involucren a los ciudadanos, más que sólo como sujetos receptores del servicio, sino cómo sujetos activos y partícipes del servicio, por medio de los esfuerzos coordinados de los usuarios, autoridades locales y sus dependencias, inversionistas privados, negocios locales e interesados, tales como asociaciones de contribuyentes, sindicatos, grupos religiosos, organizaciones comunitarias, gobiernos provinciales y centrales, y a organismos internacionales de desarrollo y financiamiento. Estas asociaciones representan grupos que tienen un "interés" especial en la calidad, distribución y la prestación continua de servicios locales, y constituyen experiencias que reconfiguran la tradicional relación de dependencia que caracteriza a la interacción Municipio-Comunidad de nuestras comunidades locales. Es en esta instancia en dónde la Planificación Estratégica adquiere el sentido de instrumento al servicio de la construcción de visiones, estrategias y líneas de acción comunes tendientes a mejorar los servicios y la

calidad de vida en los territorios locales, y sobre todo, posibilitar un contexto que permita sostener el proceso en el tiempo.

El diseño de dicho contexto, es tan importante como el diseño del plan en sí y requiere dos frentes de trabajo relevantes. Por un lado, el fortalecimiento de la Institucionalidad local (dotar al municipio de los recursos para generara capacidades de acción al interior de sus equipos técnicos), y fortalecer la comunidad local para que participe en el proceso. En este último aspecto, la Participación Ciudadana (enriquece los diagnósticos técnicos), y en particular las Asociaciones locales constituyen un vehículo necesario de una planificación para el desarrollo sostenible, por cuanto:

Aprovecha los métodos y herramientas de la planificación estratégica, la planificación comunitaria y de la planificación ambiental.

Toma en cuenta las condiciones económicas, comunitarias y ambientales de manera equitativa en el diseño de proyectos de desarrollo y estrategias de servicios;

Involucra plenamente a los principales interesados, y en especial a los usuarios de servicios, en el desarrollo de estrategias de servicios que llenan sus necesidades; y

Crea visiones de futuro y estrategias de acción que se pueden sostener dado que se centran en los problemas sistémicos de fondo, en lugar de tratar los síntomas, y contingencias diarias, y

Toman en consideración las tendencias y limitaciones a largo plazo Cualquiera sea el alcance de la actividad, un proceso de esta naturaleza facilita no sólo un ejercicio democrático, sino también un vínculo estrecho entre los funcionarios municipales, los empresarios, el resto del sector público y la comunidad, con las actividades de planificación del gobierno local.

El Plan Municipal de Desarrollo así concebido, establece a partir de una visión compartida de lo que debe ser la ciudad en el futuro, un verdadero mandato que especifica para el conjunto de actores sociales involucrados en el proceso de planificación, los roles y responsabilidades del conjunto de interesados, así como, las acciones de corto y mediano plazo a realizar, los plazos de las mismas, la forma en la cual examinarán la municipalidad y otras instituciones claves los resultados y recomendaciones, y cómo dichos resultados

serán utilizados en los otros instrumentos de gestión local, tales como la elaboración del presupuesto municipal anual o en la formulación de estrategias de desarrollo sectorial.

La Formulación de un Plan, permite la creación e implementación de un plan de acción y/o un plan de gestión es el elemento central de la planificación para el desarrollo sostenible. Cada actividad que le precede -la formulación de estructuras de planificación de carácter asociativo, el establecimiento de la visión comunitaria, y el análisis de temas y prioridades- constituye un trabajo preparativo para la creación de un plan de gestión/acción que sea efectivo/alcanzable.

Suele decirse que estos planes de acción o modelos de gestión son de carácter "estratégico". No importando cuan enfocado en un tema específico esté. Un plan o modelo de gestión estratégico aborda los problemas y necesidades a un nivel sistémico y con una perspectiva de largo plazo; moviliza recursos locales y sobretodo crea "sinergias" al combinar los esfuerzos de todas las partes interesadas e involucradas para el logro de una meta común, siendo esta la meta última del modelo de gestión, la optimización de los recursos, su rentabilidad y mayor impacto para alcanzar niveles mejorados de calidad de vida para sus habitantes.

Los planes estratégicos en esta óptica son en esencia el resultado de "acuerdos" del conjunto de múltiples y diversos actores. La idea es que el consenso convoca la participación responsable de todos en la acción e implementación de sus desafíos, contribuyendo a un modelo de prestación sostenible de todos los servicios de la ciudad y por tanto al mantenimiento de las condiciones de vida deseados.

La Meta: sentar las bases de un modelo de gestión que se construye sobre el manejo "sistémico" de las estructuras y fenómenos urbanos que se deben atender, buscando actuar decididamente sobre las causas estructurales de los problemas y no sobre sus síntomas. Buscando de esta manera apoyar al gobierno local para actuar sobre aquellos problemas y sus causas que siendo estructurales tienen un origen en todo el territorio de la ciudad y no necesariamente dentro de la comuna, dificultándose de manera exponencial la capacidad de solución a nivel local.

Los objetivos prioritarios de la identidad corporativa para el municipio son:

Identificación: ciudadanos, visitantes, empresarios deben identificarse con el municipio.

Confianza: se pretende generar confianza y credibilidad respecto del municipio y su política.

Conocimiento: presencia unitaria del municipio hacia adentro y hacia afuera,

Atractivo: generación de actitudes y de emociones positivas del ciudadano frente al municipio.

Mapa estratégico

El mapa estratégico (dentro del contexto del CMI) es una arquitectura genérica utilizada para describir una estrategia (Kaplan - Norton)

Cada uno de los indicadores de un Cuadro de Mando Integral se ajusta en una cadena de relaciones causa-efecto que enlaza los resultados esperados de la estrategia con los inductores que los harán posible.

Conclusión

Lo que se trató de demostrar en este primer informe de Cuadro de Mando Integral, es que esta herramienta de gestión transforma la visión, misión y la estrategia en indicadores y objetivos, organizados en perspectivas según las necesidades y perfil de la organización.

Por otro lado el CMI, puede ayudar a corregir deficiencias administrativas que causan el fracaso a mediano y largo plazo de una organización. Además, utiliza los indicadores de control, financieros y no financieros, con el objeto de medir la gestión para informar tanto a sus clientes internos y externos sobre las causas del éxito actual y futuro de la organización.

Los objetivos cumplimentados en este primer informe son:

- Presentar esta herramienta de gestión
- Demostrar que se puede generar CMI, en cualquier tipo de organización, la única condición es el deseo de llevar un control de desarrollo hacia la consecución de sus objetivos y la comunicación de su misión y visión a todos los miembros de la organización.
- Crear la necesidad de implementar el CMI.
- Manifestar que el CMI es una herramienta de gestión necesaria para sobrevivir
- Demostrar que el CMI es una herramienta de gestión, que permitirá ser una guía de máximo beneficios.
- Obtención de datos relevantes y de análisis del Municipio en estudio.

Desarrollo del trabajo correspondiente al segundo informe

Tarea 2: Diagnóstico (II Parte) - Verificación de la relevancia y utilidad de los indicadores existentes en el Municipio.

De acuerdo al relevamiento realizado en el primer informe en el Municipio de Guaymallén se verificó que existe una importante cantidad de indicadores, con las siguientes características:

- No son utilizados, en su mayoría, para la toma de decisiones desde lo formal
- No están actualizados
- Se desconoce en algunos casos, de su posible aplicación, y su generación se debe a requerimientos estadísticos, por ejemplo, de otros organismos centralizados
- No existen procedimientos formales que indiquen el tipo de indicadores que necesita la organización, periodicidad, frecuencias, modo de asegurar la confiabilidad de los datos, responsables, destinatarios, etc
- No son utilizados, en gran parte, como elementos inductores de acciones correctivas

De este análisis se concluye que no todos los indicadores son utilizados de acuerdo a la importancia que les compete.

Identificación de necesidad de capacitación sobre Cuadro de Mando Integral y conceptos vinculados

El Municipio durante el año 2006 implementó el siguiente plan de capacitación (de carácter voluntario y con participantes de distintos niveles de conocimientos en un mismo grupo. De estos cursos también participaron empresarios y público en general)

Atención al Público

Negociación

Liderazgo

Fidelización de Clientes

Responsabilidad Social Empresaria

Calidad Total

Impuestos Provinciales y Nacionales

Gobierno Digital

Paquetes Informáticos

Se detectó una importante asignación de recursos para la capacitación de personal pero no se incluye formación relacionada con herramientas como el Cuadro de Mando Integral y otros cursos relacionados.

Por otro lado, de acuerdo a lo conversado con las autoridades del Municipio es interesante plantear la siguiente capacitación, de carácter obligatoria, para los mandos medios (luego, por efecto cascada, al resto de la organización involucrada en una potencial implementación de la herramienta en estudio):

Introducción al Cambio

Planificación Estratégica

Liderazgo y Coaching

Gestión por Objetivos

Indicadores de Gestión

Cuadro de Mando Integral

Elaboración del diagnóstico final respecto a la potencial implementación de un cuadro de mando integral

La implementación del Cuadro de Mando Integral, es una herramienta que a través de la recolección de los indicadores adecuados permitirá realizar el control de la gestión al nivel que deseen las autoridades del Municipio, ya sea de una unidad administrativa en particular, un área de servicios o toda la Organización.

Facilitará agrupar la información más relevante (esto es, útil y oportuna para tomar decisiones) necesaria para tener un conocimiento permanente de la situación de la gestión y su evolución en el tiempo.

Pero además permitirá plasmar en indicadores cuantitativos la estrategia en el mediano y largo plazo proporcionando a la alta dirección un amplio marco que traduce la visión, la misión y sus estrategias.

Consideramos que, en función de lo expuesto, la aplicación del Cuadro de Mando Integral es una oportunidad para generar una situación de cambio en la Municipalidad, delinear una estrategia a mediano y largo plazo y disponer de la herramienta ideal para su medición.

Tarea 3: Estudio acerca de otras experiencias sobre aplicación de CMI

Benchmarking: Estudio acerca de otras experiencias sobre aplicación del Cuadro de Mando Integral

Si bien originalmente estaba previsto realizar acciones de Benchmarking con organizaciones de características similares (como entidades públicas, municipios, etc.), luego de analizar casos de organizaciones similares al municipio se consideró más productivo y enriquecedor analizar ejemplos de distintos sectores y con objetivos totalmente distintos.

De cada uno de estas organizaciones se realizará un análisis para incorporar, en el tercer informe, distintas facetas que sean de utilidad para la Municipalidad objeto del presente estudio.

Las organizaciones analizadas son las siguientes (exceptuando la nro. 6):

- 1) Ayuntamiento de Sant Cugat del Vallès - España
- 2) Universidad Estatal - Chile
- 3) Instituto de Computación
- 4) Editorial de Textos Escolares
- 5) Municipalidad de Sunchales
- 6) Un Individuo (por su "semejanza" con una organización)
- 7) Municipios de Santa Rosa, General Pico, General Acha y Eduardo Castex
- 8) Control de Administración Pública - Chile
- 9) Equipo de Fútbol Internacional - Brasil
- 10) Editorial Santillana - Ecuador

Se observa un grupo heterogéneo de organizaciones como: municipalidades, educacionales, deportivas, editoriales y, seguramente llama la atención "un individuo", considerado por sus semejanzas como una "organización", a efectos de aplicar los conceptos de un cuadro de mando integral, como se verá más adelante.

Ejemplo Nro. 1: Ayuntamiento o Municipalidad Sant Cugat del Vallès

Sector: Servicios, sin fines de lucro

Es una Municipalidad de la ciudad catalana que linda con Barcelona y que está situada en un punto estratégico en cuanto a su red de comunicaciones. Se caracteriza por tener un modelo de organización gerencial, donde se distingue claramente el estado político del técnico de gestión.

Esta estructura organizativa permite trabajar en forma coordinada en la toma de decisiones políticas y de gobierno, además de elevar al estado político toda la información necesaria previa para la toma de decisiones de gobierno obteniendo como resultado un trabajo que optimice los recursos, implementación de sistemas de gestión de la calidad, modernización y racionalización de los recursos, así como las actuaciones de mejora continua en la gestión y en la obtención de resultados.

Proceso de Implementación

Los primeros pasos de cambio de este municipio fue la modernización y sistemas de calidad en la gestión municipal, donde se destacó:

- La puesta en funcionamiento de la Oficina de Atención Ciudadana, donde se integró toda la atención ciudadana del ayuntamiento de una forma absolutamente transversal e integral.
- Se creó un Organismo Autónomo de Gestión Tributaria, pivoteado por el propio Ayuntamiento pero con unos socios tecnológicos y financieros, absolutamente novedoso en el sector, en el ámbito de la óptima combinación de gestión directa y externalización de servicios.
- La puesta en funcionamiento del servicio de los Supervisores de la Calidad en la Vía Pública. Es un proyecto que se aprovechó las nuevas tecnologías que permite a los supervisores hagan llegar vía intranet con descripción e imagen en tiempo real todas las incidencias en la vía pública a todos y cada uno de los técnicos responsables de la subsanación de cada una de ellas.

- La aplicación de un sistema e-purchasing en el departamento de compras del Ayuntamiento. A través de un sistema de compras similar al pago con tarjeta VISA, se ha racionalizado y agilizado todo el circuito de una compra, tanto para el proveedor como para el Ayuntamiento. Este sistema permite al proveedor cobrar inmediatamente y al ayuntamiento ahorrarse multitud de trámites y circuitos.

El segundo paso fue la implantación del CMI en el Ayuntamiento de Sant Cugat del Vallès, año 2001, en el Ámbito de Promoción Económica y Hacienda del Ayuntamiento de Sant Cugat, donde se decide junto con la Gerencia Municipal la implantación de un CMI para dicho departamento, como experiencia piloto. Se trabajaron los siguientes conceptos:

Misión y Visión (definición política)

La visión de Sant Cugat es el ayuntamiento catalán que mejor gestiona los recursos aplicando criterios de innovación, modernidad y calidad; y tratamos en base a ello, cuatro temas básicos: mejora de la imagen corporativa, promover actividades económicas, óptima gestión de los recursos y crecimiento sostenible en el tiempo.

Implementación del Cuadro de Mando Integral

Objetivos por perspectivas (definición técnica)

Indicadores (definición técnica)

Perspectivas/ Objetivos	Indicadores
-------------------------	-------------

<p>CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE</p> <hr/> <p>Alcanzar un clima positivo para el empleado</p> <p>Mejorar habilidades</p> <p>Mejorar la calidad y cantidad de información de técnica a directivos</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Confeccionar encuesta de clima laboral - Porcentaje de personal que se adhiere a un plan de entrenamiento - Porcentaje de departamentos que implementa un plan para brindar información.
<p>PROCESO INTERNO</p> <hr/> <p>Mejorar la productividad</p> <p>Comunicar a los ciudadanos el resultado económico y objetivo del presupuesto</p> <p>Ayudar al crecimiento sostenible, calidad de gestión e inversión.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Cobranza/ cobranza total - Plan de comunicación - Inversión/ presupuesto definido - Modificación del presupuesto - Facturas presentadas <p>presupuestos definitivo mejora de la gestión del presupuesto sus planes de caja, atención a clientes</p>
<p>FINANCIERA</p> <hr/> <p>Maximizar los ingresos no financieros</p> <p>Regularizar la situación fiscal</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Minimizar deuda - Mejorar ingresos - Incorporar los nuevos padrones

<p>Mejorar los ingresos</p>	<p>catastral y de negocios</p> <ul style="list-style-type: none"> - Implementar política de recaudación
<p>CIUDADANOS /CLIENTES</p>	
<p>Mejorar la Imagen corporativa</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Valorización de los ciudadanos (encuesta de satisfacción)
<p>Mejorar los servicios</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Tiempo de resolución de un reclamo
<p>Mejorar los servicios</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Tiempo de presentación de un trámite
<p>Mejorar los servicios</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Tiempo de respuesta
<p>Gestión transparente</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar un plan informativo de los servicios presentados
<p>Gestión transparente</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Documentar información en las reuniones.
<p>Gestión transparente</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar un plan informativo de los servicios presentados
<p>Gestión transparente</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Documentar información en las reuniones.
<p>Oferta de más servicios</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Confeccionar un plan de servicios
<p>Oferta de más servicios</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Confeccionar un plan de servicios
<p>Oferta de más servicios</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Confeccionar un plan de servicios
<p>Oferta de más servicios</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Confeccionar un plan de servicios
<p>Promover actividad económica</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Crear indicadores económicos de la gestión del municipio
<p>Promover actividad económica</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Crear indicadores económicos de la gestión del municipio
<p>Promover actividad económica</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Crear indicadores económicos de la gestión del municipio
<p>Promover actividad económica</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Crear indicadores económicos de la gestión del municipio

Ejemplo Nro. 2: Universidad Estatal, Chile

Sector: Educación Universitaria

Este caso plantea el proceso que ha utilizado la institución, bajo una metodología del Cuadro de Mando Integral. Se han configurado la visión, misión, valores, políticas, ejes, objetivos estratégicos para la conducción de la universidad en los años venideros, destacando las iniciativas que permitirán lograr los propósitos y el norte institucional consensuado por la comunidad universitaria.

Proceso de Implementación

El Plan de Desarrollo Estratégico que ha implementado esta institución universitaria se basa en líneas maestras de lo que debería constituir el quehacer universitario en los próximos años. Además, incorpora importantes consensos básicos sobre el futuro de la universidad que desean y que la sociedad demanda. Este Plan debe ser utilizado para plasmar un eficiente estilo de gestión universitaria, como también, debe ser enriquecido y mejorado sistemáticamente y adecuado a las nuevas y dinámicas demandas externas e internas a la institución.

La metodología utilizada comenzó con un diagnóstico externo de la institución y de las áreas prioritarias de desarrollo de la universidad, analizando los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos del entorno, así como las fuerzas competitivas presentes hoy en la educación superior (análisis PEST y Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter) con el objeto de identificar oportunidades y amenazas. Asimismo, con el fin de establecer sus principales fortalezas y debilidades, se realizó un análisis interno de las actividades constitutivas del quehacer universitario de la institución: docencia de pre y postgrado; investigación y desarrollo; extensión y asistencia técnica y gestión corporativa.

El segundo paso fue establecer la visión de la Universidad, planteada en el siguiente texto:

“Una universidad de excelencia, líder en la gestión e innovación tecnológica y del conocimiento, sustentada en las ciencias y las humanidades, con impacto nacional, reconocimiento internacional y responsabilidad social”.

El tercer paso fue definir la misión, que está altamente vinculada con la visión definida previamente.

“Institución de educación superior estatal de excelencia, tiene como misión contribuir en un nivel avanzado a la creación, preservación, cultivo, transmisión y búsqueda del conocimiento mediante la investigación, la docencia y la extensión en el campo de las ciencias, la tecnología, las artes y las humanidades, su quehacer está al servicio de la sociedad, desarrollando la conciencia crítica en un ambiente pluralista y con práctica de la libertad de expresión”.

Misión propuesta

“La Universidad de Santiago de Chile como institución de educación superior estatal de excelencia, tiene como misión contribuir en un nivel avanzado a la creación, preservación, cultivo, transmisión y búsqueda del conocimiento mediante la investigación, la docencia y la extensión en el campo de las ciencias, la tecnología, las artes y las humanidades. Su quehacer está al servicio de la sociedad, desarrollando la conciencia crítica en un ambiente pluralista y con práctica de la libertad de expresión. Con este fin, la Universidad de Santiago de Chile enfatiza la formación integral de profesionales y graduados y su adecuada inserción en la realidad nacional e internacional.”

El cuarto paso, determinó los valores orientados al plan estratégico

Excelencia, que se expresa en calidad y productividad de las actividades académicas y de gestión.

Pluralismo, mediante la aceptación y reconocimiento de la diversidad (científica, ideológica, política, de género, religiosa, racial, cultural, etc.) en el seno de nuestra comunidad.

Tolerancia, presente en el respeto de las ideas y opiniones de los demás aunque sean diferentes a las nuestras.

Libertad académica, a través del derecho de nuestra comunidad académica a expresarse y desarrollar su quehacer libremente.

Respeto a las personas, dirigido a generar un clima que apoye y valore el trabajo y estudio de las personas en la universidad.

Responsabilidad social, materializada principalmente por la aspiración de contribuir significativamente al desarrollo del país, con preocupación por la movilidad social y el buen uso de los recursos públicos.

Humanismo, valorando y promoviendo la formación integral de nuestros estudiantes especialmente valores humanos.

Cooperación, apoyando las relaciones entre instituciones y unidades para el desarrollo de oportunidades de educación e investigación.

El quinto paso, determinó las políticas, como guías a la toma de decisiones:

Política de calidad, orientada a incrementar en forma permanente la calidad de cada una de sus actividades.

Política de crecimiento con sustentabilidad en el tiempo. Crecer asegurando la viabilidad económica de la institución.

Política de respeto, manteniendo irrestricto respeto a las normas legales a las personas y al medio ambiente.

Política de orientación al "cliente", centrándose en las necesidades del país, de los estudiantes, de las empresas y de la comunidad en general.

Política de participación, desarrollando un proceso de cambio con la participación de los miembros de la comunidad universitaria.

Política de evaluación sistemática de la gestión.

Como sexto paso, para el logro de la visión, se determinaron seis líneas estratégicas principales de acción:

- Asegurar la máxima calidad en el servicio a los estudiantes y grupos asociados.
- Garantizar la calidad y la innovación de la actividad académica.
- Generar los mecanismos para una gestión administrativa eficiente y de calidad.
- Optimizar los mecanismos de generación de ingresos propios.
- Posicionar en el medio externo una imagen de calidad de la Universidad.

- Fomentar el desarrollo de redes con universidades, gobierno, mundo empresarial, egresados e instituciones.

Las principales iniciativas (acciones) universitarias deben desarrollarse en el marco de estos lineamientos estratégicos y se traducen en los siguientes macroproyectos:

- 1) Sistema de Docencia Innovador de excelencia para su Proyecto Educativo
- 2) Gestión e Innovación Tecnológica y del Conocimiento
- 3) Crecimiento sustentable e Infraestructura
- 4) Cultura de compromiso con la calidad y la responsabilidad social
- 5) Reconocimiento Internacional a través de redes
- 6) Imagen Corporativa

Séptimo, se definieron los objetivos estratégicos presentes en el mapa estratégico, consideran cuatro perspectivas: perspectiva de alumnas y alumnos, perspectiva financiera, perspectiva de procesos internos y perspectiva de aprendizaje y desarrollo.

Perspectiva Estudiantes (coherente con la perspectiva de cliente de Kaplan Norton):

La Perspectiva de Estudiantes se orientó a lograr la satisfacción del estudiantado, a través de una propuesta de valor que se le ofrece y a aumentar la calidad educativa de los estudiantes.

- Aumentar la satisfacción del alumnado con la propuesta de valor.
- Aumentar la calidad educativa de alumnas y alumnos.

En esta perspectiva, el primer objetivo se relaciona con la siguiente propuesta de valor:

Propuesta de valor para la perspectiva alumnas y alumnos:

- Profesores de calidad, creativos, con prestigio académico, dedicación y accesibilidad.
- Oferta educativa flexible, actualizada permanentemente e innovadora, a lo largo de toda la vida.
- Participación temprana en proyectos de investigación, prácticas laborales y actividades sociales.

- Acceso integral a tecnología de punta.
- Infraestructura de calidad, estéticamente atractiva e inserta en un entorno natural y cultural privilegiado.
- Oferta médica, deportiva y cultural atractiva.
- Ambiente de calidad, acogedor, diverso y pluralista.
- Apoyo social y financiero a alumnos meritorios.

Perspectiva Financiera

La Perspectiva Financiera está focalizada en el mejoramiento de la situación económico-financiera de la universidad y se desarrolla a través de dos estrategias principales: de generación de ingresos y de productividad.

Estrategia de crecimiento:

- Aumentar la generación de ingresos propios
- Optimizar la gestión de aranceles

Estrategia de productividad:

- Mejorar la eficiencia de los recursos e insumos

Perspectiva Procesos Internos

La Perspectiva Procesos Internos comprendió todo aquello relacionado con el mejoramiento e innovación de los procesos internos de la universidad, necesarios para lograr sus objetivos ya planteados. Se entiende que estos procesos dan soporte a las actividades de docencia de pregrado y postgrado, investigación desarrollo - innovación, extensión, asistencia técnica y en servicios, así como de la información y comunicación interna, la proyección de su imagen y la comunicación externa:

Servicio de máxima calidad a las alumnas y alumnos:

- Desarrollar relaciones efectivas y acogedoras con los estudiantes.
- Otorgar un adecuado apoyo social, de valor, cultural y financiero.
- Desarrollar una oferta deportiva y cultural atractiva.

- Mejorar los sistemas de atención a los estudiantes.

Calidad e innovación académica:

- Desarrollar una academia que privilegie la gestión e innovación tecnológica y del conocimiento, y la responsabilidad social.
- Implementar un proyecto educativo de calidad, flexible, aplicado, centrado en el aprendizaje y a lo largo de toda la vida.
- Desarrollar una investigación de impacto nacional con reconocimiento internacional y vinculada al pregrado y postgrado.

Gestión administrativa eficiente y de calidad:

- Aumentar la eficiencia y productividad del recurso humano.
- Gestionar con calidad y eficiencia.

Obtención de ingresos propios:

- Captar recursos externos.
- Proveer servicios a terceros.

Desarrollo de la imagen de la universidad:

- Desarrollar y posicionar nacional e internacionalmente la imagen de la universidad, sus académicos y estudiantes.

Desarrollo de redes y alianzas:

- Estructurar redes con universidades, gobierno, egresados, empresas e instituciones. Deben ayudar a que la internacionalización de la educación superior sea en el corto plazo una política institucional, que favorezca y potencie redes que promuevan el intercambio estudiantil y académico con universidades extranjeras.

Perspectiva Aprendizaje y Desarrollo:

La Perspectiva Aprendizaje en la universidad, el clima laboral y las competencias del personal tanto académico como administrativo, estableciendo los objetivos que deben lograrse para desarrollar con éxito los procesos propuestos, que son:

- Contar con académicos competentes, accesibles y motivados.
- Contar con directivos competentes en gestión y liderazgo.
- Contar con administrativos con vocación de servicio.
- Desarrollar una cultura de compromiso con el trabajo bien hecho.
- Desarrollar una estructura alineada con la estrategia.
- Contar con una tecnología pertinente y eficiente.
- Contar con infraestructura y equipamiento funcionales y atractivos.

Implementación del Cuadro de Mando Integral

El Cuadro de Mando Integral diseñado por la universidad, desplegó estrategias y líneas de acción para cada una de las perspectivas definidas en el mapa estratégico. Estableció objetivos estratégicos, indicadores, nivel actual, metas, iniciativas, plazos y responsables y definió una serie de aspectos que garantizaron la existencia de un sistema de control a través del seguimiento de los indicadores. En las iniciativas se especificaron los proyectos respectivos, que se constituyen en seis macroproyectos, indispensables para alcanzar los objetivos del Plan Estratégico.

El Cuadro de Mando Integral contuvo seis macro proyectos corporativos de nivel fundamental para el logro de los objetivos planteados:

- 1) Sistema de Docencia Innovador de excelencia para su Proyecto Educativo:
- 2) Gestión e Innovación Tecnológica y del Conocimiento:
- 3) Crecimiento sustentable e Infraestructura
- 4) Cultura de compromiso con la calidad y la responsabilidad social:
- 5) Reconocimiento Internacional a través de redes:
- 6) Imagen Corporativa:

Se analiza el macroproyecto N°1, con el objeto de analizar la utilización del Cuadro de Mando Integral:

Sistema de docencia innovador de excelencia y liderazgo con un proyecto educativo de calidad, flexible, centrado en el aprendizaje y a lo largo de la vida

Se refiere a contar con una oferta educativa que contiene el mejor conocimiento disponible, alternativas de formación para la heterogeneidad de necesidades, condiciones facilitadoras eficientes de aprendizajes y del logro de las competencias y con su certificación con alto reconocimiento social.

Este macro proyecto contiene los tres siguientes subproyectos:

I. Actualización curricular y metodológica para el sistema docente innovador de excelencia y liderazgo

Se refiere a un proceso de desarrollo curricular que aborda tanto el qué, el porqué, el cómo, el cuándo, quiénes deben aprender y la evaluación integrando acciones y modalidades a nivel institucional con otras a nivel de las carreras y con las del aula, laboratorio o taller.

Indicadores

- Existencia de un diseño del sistema docente innovador y de excelencia que integra las componentes de fines con los medios, la evaluación y sus condiciones de operación con el apoyo social.
- Resolución institucional sobre la vigencia de un marco curricular institucional sustentable política, técnica y socialmente para materializar una oferta educativa de la universidad flexible, aplicada, centrada en el aprendizaje y a lo largo de la vida.
- Número de docentes formados para implementar una docencia centrada en el desarrollo de las competencias de los estudiantes.
- Número de carreras rediseñadas con el enfoque educativo basado en competencias provistas de un plan para su implementación viable.
- Número de asignaturas rediseñadas con un enfoque educativo basado en competencias.
- Número de estudiantes con contrato didáctico (compromiso en el proceso educativo específico) para su itinerario de formación, como culminación de un proceso de orientación para su desarrollo profesional.

- Número de carreras con créditos y/o módulos interfacultades.
- Número de asignaturas implementadas con evaluación de competencias.
- Número de asignaturas implementadas con innovaciones con TIC para la facilitación del logro de aprendizajes y competencias.

II. Formación de competencias transversales distintivas (Sello universidad).

Se refiere al desarrollo de competencias vinculadas con el conocer, saber hacer, saber convivir y saber ser de todo estudiante de la Universidad. Para todo estudiante de la universidad el proyecto educativo fomenta la capacidad de liderazgo, el aprendizaje autónomo, la capacidad de investigación e innovación, el emprendimiento, la capacidad del trabajo en equipo, la cultura, el dominio de la lengua materna, el aprendizaje de idiomas y el desarrollo de valores fundamentales que la sociedad requiere, como honestidad, solidaridad, respeto por el ser humano y su entorno, tolerancia y responsabilidad social.

Indicadores

Nº de nuevos cursos ofrecidos a los estudiantes

Nº de alumnos participando en los cursos electivos y en los nuevos obligatorios

Indicador de satisfacción

Nº de estudiantes que han aprobado exámenes con reconocimiento internacional

Nº estudiantes de pre y post grado con suficiencia de Inglés

Indicador de satisfacción

Nº de alumnos en intercambio

Recursos captados

Nº de alumnos en prácticas

III. Generación y gestión de conocimientos formativos disciplinarios y multidisciplinares

Indicadores

Nº de redes (intra e inter facultades) para transferir los nuevos conocimientos de las actividades de investigación y desarrollo en los procesos formativos docencia de pre y postgrado

Nº de estudiantes de pre grado participando en actividades formales de Investigación

Nº de trabajos de investigación presentados en el Congreso anual interno de estudiantes de pregrado

Nº de tesis de pregrado presentadas en concursos nacionales e Internacionales

Nº de alumnos con ayudantías de investigación

Nº de programas de postgrado con acreditación nacional e internacional

Nº incremental de programas de Postgrado

Nº de trabajos de investigación cuantitativa y/o cualitativa para la profesionalización de la docencia universitaria, presentados en Congresos ó Seminarios de Docencia Universitaria

Nº de iniciativas implementadas para el intercambio y difusión de los resultados, con propuestas para el mejoramiento de la docencia

Ejemplo Nro. 3: Instituto de Computación

Rubro: Educación Y Servicios De Asesoría Computacional

La **Misión** del instituto es la siguiente

“Ayudar a niños, padres y maestros a convertirse en una comunidad que asume el poder de la tecnología como propia para el bien de todos”

Visión

“Obtener una reputación extraordinaria en el mercado y ser la empresa con más clientes en el mercado para unos tres años a nivel nacional”

Valores

- Aprendizaje es significativo, excitante y cooperativo.
- Fomentar la creatividad.
- Enseñar según las necesidades de cada uno.
- Educación es diversión.

En este caso podríamos debatir (pero no es motivo de este análisis) si los ítems indicados deben ser considerados como valores.

Principios

- Ayudar a las personas a convertirse en niños del futuro.
- Enfocar al profesor como sujeto central del negocio.
- El servicio se debe basar en relaciones.
- La enseñanza demanda dedicación y profesionalismo.

Al presentar y explicar al Cuadro de Mando Integral, se dieron a conocer sus características, beneficios – ventajas que puede brindar a la empresa. Esto implicó llevar a cabo reuniones para obtener el apoyo y compromiso del personal.

Las acciones posteriores fueron las siguientes:

Realizar una propuesta con los tiempos, pasos, recursos acciones y predicciones.

Determinar metas y objetivos, lo cual permitió establecer estrategias y donde se creo el CMI.

Adoptar la misión, visión y principios, ya mencionados.

Obtener Información, para planeamiento estratégico.

Realizar un FODA, análisis interno y externo de la empresa.

Desglosar las metas estratégicas en las cuatro perspectivas del CMI.

Identificar los factores críticos.

Identificar las reilaciones causa – efecto.

Identificar los indicadores.

Implementación Cuadro de Mando Integral.

Se desarrolló un plan de acción para proceder con la Implementación del CMI:

Perspectiva Financiera

Objetivo General

- Lograr duplicar en un lapso de dos años los ingresos y así poder cumplir con los dividendos establecidos mensuales a los accionistas.
- Utilidad bruta mínima mensual de (se indica el valor deseado) en los meses de vacaciones.
- Cumplir con los dividendos de los accionistas.
- Aumentar la rentabilidad actual a un 8%.
- Disminuir el riesgo mediante una estrategia de diversificación de clientes.
- Reducir el costo operativo.
- Duplicar los ingresos por ventas por año.

Factores Críticos

Indicadores

- Aumento de ventas.

- Rentabilidad operativa.
- Índice diversificación de ventas y utilidades.
- Variación de costos totales.
- Participación en mercados.

Perspectivas del cliente

Objetivo General

- Expandir servicios.
- Posicionar la marca, trabajar en la imagen a través de publicidad.
- Aumentar alumnos.
- Mantener a los clientes.
- Crear valor agregado a los servicios.
- Integrar a los clientes a un plan de capacitación .
- Realizar una priorización de clientes.
- Mejorar los servicios.
- Mantener relaciones con nuestros clientes.

Indicadores

- Número de observaciones por clientes
- Índice de satisfacción cliente

Perspectivas del proceso interno

Objetivo General

- Reforzar el área de ventas a través de coordinadores
- Aplicar tecnología interna
- Desarrollar sistemas internos de control de calidad para mejorar calidad
- Crear un sistema de comunicación virtual entre clientes

- Optimizar las hora de trabajo del personal
- Crear proyectos innovadores
- Desarrollar productos en época de vacaciones
- Determinar políticas de evaluación de rendimiento

Indicadores

- Eficiencia
- Tiempo de respuesta
- Recursos dedicados a un cliente

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Objetivo Estratégico

- Capacidad de motivar
- Crear mejor clima organizacional
- Establecer plan de capacitación
- Contar con infraestructura adecuada
- Poner en marcha el plan de evaluación del Recurso Humano
- Impulsar la motivación y compromiso

Indicadores

- Evaluación del personal
- Índice de satisfacción del empleado

Ejemplo Nro. 4: Editorial

Sector: Textos Escolares

Es una empresa del sector editorial de textos escolares con 10 años de trayectoria en el mercado. En 2004, decidió desarrollar un Plan Estratégico, donde se establecieron objetivos claros hasta 2009, por lo cual se decide establecer una herramienta de control estratégica (Cuadro de Mando Integral), para darle seguimiento a la estrategia, involucrar al personal, medir los desempeños, asignar recursos y establecer planes de acción para lograr los propósitos preestablecidos.

Proceso de Implementación

El primer paso fue diseñar un mapa de acción, donde se establecieron los pasos a seguir y se estimaron los tiempos para cada fase, las cuales fueron las siguientes:

- Diagnóstico de la situación interna y externa
- Validar estrategias
- Establecer objetivos
- Identificar indicadores
- Proponer metas
- Proponer iniciativas y plan de acción
- Evaluar y retroalimentar

Implementación

Una vez identificados los pasos del plan de acción, se definieron los siguientes conceptos:

Factores Críticos

- Sistema de control de quejas y atención de quejas
- Sistema de fidelización y retención de clientes
- Necesidades insatisfechas
- Las razones porque se realizan las cosas de una forma y no de otra

- Identificar vacíos en los procesos actuales
- Forma de mejorar estos procesos
- Motivos por los cuales no se han enfrentado los problemas anteriormente
- Requerimientos para fortalecer las debilidades

Perspectiva Financiera

Objetivo Especifico

Maximizar beneficios y minimizar los costos.

Indicadores

- Mejorar utilidades por unidad de negocio
- Incremento de ventas
- Optimización de recursos
- Participación en el mercado
- Rotación de inventarios

Perspectiva Cliente

Objetivo Especifico

Establecer propuesta de valor para cada segmento, unidad de negocio, estrato social y capacidad de consumo.

Indicadores

- Afianzar la relación con el sector
- Afianzar la relación con los clientes
- Satisfacer a cada cliente
- Agilizar la atención de quejas
- Aumentar la fidelización del cliente

Perspectiva Proceso Interno

Objetivo Especifico

- Mejorar la eficiencia
- Garantizar la calidad en los productos

Indicadores

- Números de reclamos por productos defectuosos

Perspectivas Aprendizaje y Crecimiento

Objetivo Especifico

- Mejorar el clima laboral.

Indicadores

- Encuestas de clima laboral

Beneficios de la implementación

- Aprender a escuchar, aceptar y tolerar las opiniones de terceros; porque todos son facilitadores a pesar de la experiencia.

Como se observara en otro ejemplo anterior esta organización también ha planteado, en algunos casos, las acciones que deberán ser controladas a través de los correspondientes indicadores y no los indicadores propiamente dichos.

Ejemplo Nro. 5: Municipalidad de Sunchales

Sector: Servicios Municipales

El 25 de febrero de 2005 cerraba la convocatoria de la Secretaría de Políticas Universitarias del Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología de la Nación al concurso de proyectos de transferencia tecnológica y/o conocimiento aplicado para el Desarrollo Local, dirigido a Universidades de todo el país.

El Grupo Política & Gestión, centro de Investigación de la Facultad de Ciencias Políticas y Relaciones Internacionales de la Universidad Nacional de Rosario obtuvo financiamiento para llevar a cabo la "Implementación de un Cuadro de Mando Integral para la gestión municipal del desarrollo económico local en la Ciudad de Sunchales".

En el origen de este proyecto se encuentran las necesidades planteadas al equipo de investigación por el Intendente de Sunchales y sus colaboradores respecto de la carencia de insumos informativos y de herramientas que con los mencionados insumos pudieran asistir a la Intendencia en el proceso de toma de decisiones vinculadas a potenciar el desarrollo económico local.

Puesto que la Intendencia se manifestó en condiciones de solventar los necesarios relevamientos, y enfatizó la aspiración de que el conocimiento puesto en juego por el proyecto sea transferido a (y sea apropiado por) recursos humanos locales, el trabajo está dirigido a:

- revisar críticamente y actualizar la estrategia de desarrollo económico local de la municipalidad, enriqueciéndola con propuestas de prácticas exitosas en contextos semejantes
- identificar en la estrategia a implementar: los factores críticos de éxito, los objetivos estratégicos, el plan de acción y las actividades que la componen
- determinar qué información es necesaria, con qué profundidad y frecuencia debe obtenerse, y cómo debe organizarse y utilizarse para certificar el rumbo deseado o implementar ajustes y correcciones

El Proyecto, y las instancias de formación y apropiación de los conocimientos por parte de los miembros del equipo de gobierno, dotarán a la Municipalidad:

- de una herramienta que organiza la recogida de datos de alto valor y pone la información crítica al servicio del proceso de toma de decisiones, soportando el proceso de implementación de la estrategia diseñada, y
- de unos recursos humanos formados en la implementación y el monitoreo de la estrategia elegida, con capacidades sólidas tanto para la operación del Cuadro de Mando Integral, como así también para la mejora continua del mismo.

Objetivos

Así, el proyecto se plantea como objetivo general la adopción satisfactoria de una particular tecnología de gestión por parte de la Municipalidad de Sunchales (en tanto "saber cómo" disponer de los recursos existentes) que asista convenientemente a la organización en la implementación y seguimiento de su estrategia de desarrollo económico local.

Como objetivo específico se destaca la formación de recursos humanos de la organización municipal que puedan asistir a los más altos niveles del Poder Ejecutivo Municipal en el diseño, implementación y monitoreo de la estrategia del desarrollo económico local, operando satisfactoriamente la herramienta.

El proyecto pretende alcanzar sus objetivos a partir de:

- el dictado de talleres sobre Estrategia y sobre Cuadro de Mando Integral
- el diseño de un Cuadro de Mando Integral, que siguiendo los lineamientos generales del modelo de "Balanced Scorecard" de Norton y Kaplan, y adoptando las recomendaciones de Bastida y Ripoll Feliu (que enriquecen el modelo original con la Teoría de los Stakeholders mencionada en nuestro primer informe), permita la apropiación satisfactoria de una tecnología que permita determinar:

- 1- Una estrategia de desarrollo económico local
- 2- Áreas focales de gestión
- 3- Perspectivas válidas de gestión

4- Factores críticos de éxito y objetivos estratégicos

5- Indicadores de actuación

6- Indicadores de resultados

Integrados estos componentes en un CMI, y poniendo en juego los saberes adquiridos durante los talleres, los recursos humanos formados en la Municipalidad estarán en condiciones de operarlo satisfactoriamente, poniendo esa información clave al servicio del proceso de toma de decisiones.

Fases e impacto del proyecto.			
El proyecto se desplegará en fases consecutivas que producirán los siguientes impactos.			
FASE	ACTIVIDADES	IMPACTO	INDICADORES
ESTRATEGIA	Taller de Estrategia Jornadas de Revisión de Estrategia Jornadas de Diseño de Estrategia	Formación de RR HH en la organización. Revisión estrategia implícita o explícita Mapa estratégico revisado	RR HH formados Estrategia revisada Mapa estratégico
CMI	Taller de CMI Jornadas de Diseño de CMI-Sunchales	Formación de RR HH en la organización Adaptación de 2 niveles	RR HH formados CMI-Sunchales
IMPLEMENTACION	Prueba Piloto Jornadas Ajuste/Revisión Informe final	Verificación consistencia interna Ajuste necesario Presentación a la comunidad	Resultado simulación de escenarios y comportamiento de variables claves Versión definitiva CMI Evento

Vemos en este proyecto concreto de un Municipio de Argentina que se potencian las bondades de aplicación del CMI y por otro lado se incluye una fuerte capacitación a través de talleres el recurso humano involucrado, en otros organismos similares el CMI parece ser un conocimiento reservado solo para algunos elegidos cuando uno de los basamentos de esta herramienta es el compromiso de todos los niveles jerárquicos en su participación y conocimiento de la herramienta de gestión.

Ejemplo Nro. 6: Aplicación del cuadro de mando integral a una persona

Es casi obvia la aplicación del Cuadro de Mando Integral en el ámbito de las organizaciones (públicas y privadas de cualquier rubro), pero ¿de qué forma podría entenderse la aplicación de esta herramienta en una persona?

Nos resulta muy interesante presentar un resumen del trabajo correspondiente al Ing. Alejandro Quiroga en su tesis "El Balanced Scorecard aplicado al Individuo" (tesis de la Maestría en Dirección de Empresa de la Universidad del CEMA) sobre esta posibilidad de aplicación. Se adjunta un resumen del trabajo que permite imaginar un alcance de aplicación casi ilimitado de este instrumento de gestión.

El objetivo del presente trabajo es aplicar los principios del CMI a un individuo, considerado como ente complejo, en su función profesional y social.

El individuo en su esencia es muy parecido a una empresa, dice el autor de la propuesta,

- Posee un objetivo principal dentro de cada ámbito de acción en el que se mueve (muchas veces apoyado en varios objetivos menores)
- Por medio de su trabajo o actividad principal, entrega un valor agregado
- Tiene "clientes" variados y a veces la posibilidad de elegir sus "mercados"
- Para su producción (de bienes o servicios) utiliza recursos, escasos o no, los que comúnmente exigen el pago de un precio, o su explotación
- Aprende continuamente y perfecciona su actuación entregando mejores resultados con más eficiencia a medida que transcurre el tiempo

Sin embargo, si bien las tiene implícitamente, no están definidos formalmente una misión, una visión, objetivos, estrategia, táctica, medición de performance, mecanismos de innovación y crecimiento.

En este sentido el CMI puede ayudar a solucionar estas falencias.

En el caso de aplicar esta herramienta al individuo, se busca obtener la misma funcionalidad que ofrece en el mundo empresarial: el objetivo, es "obtener una exacta comprensión de sus objetivos y de los métodos que han de utilizarse para alcanzarlos". Cuando el ser humano recibe este tipo de ayuda en los diversos ámbitos en los que se

mueve, es de esperar una gran mejora en su performance en general, y sobre todo un mayor control sobre los recursos que involucra en la consecución de sus objetivos. La visión general y a la vez completa que entrega el CMI posibilita una mejor perspectiva en la evaluación del comportamiento de la persona en el desarrollo de sus actividades.

¿Hace falta encontrar un nuevo mecanismo de medición de performance para el individuo?

La materia del crecimiento personal del individuo ha sido tratada hasta el momento desde muchas perspectivas diferentes. Ha habido por supuesto aproximaciones desde la psicología, psiquiatría y otros puntos de vista similares; también existieron aportes de gran valor provenientes de fuentes autodidactas. Asimismo, la escuela del management hizo sus contribuciones, aunque casi siempre desde el punto de vista del papel del individuo en la empresa. Sin embargo, en los últimos años es posible encontrar en la literatura específica un clima generalizado de retorno a considerar a la persona como el sujeto fundamental dentro de las organizaciones.

Y esa persona no se mueve únicamente en el ámbito laboral; tiene otros intereses y obligaciones. No hay dudas acerca de que una falencia en uno de los ámbitos en los que se mueve el individuo repercute inmediatamente en los otros aspectos de su vida. Aún cuando parece que huelga comentar este hecho, son pocas las organizaciones que hoy en día ponen esta clase de atención en sus empleados. Y la pregunta que salta a la vista es ¿cómo habría de hacerlo la compañía que quisiera hacerlo? Hasta ahora la tarea ha quedado en manos del olvidado departamento de recursos humanos y de aquellos líderes dentro de la organización que tienen la suficiente visión como para percatarse de esta necesidad en sus subordinados; y más allá de darse cuenta, tienen la habilidad para hacer algo al respecto.

A modo de ejemplo de esta interesante tendencia, es inevitable citar la contribución de Stephen Covey, que perteneció durante gran parte de su carrera al género de autores de "temas de administración", y que hace unos años se ha distanciado un poco del rol empresarial de la persona, enfocándose más en sus roles alternativos, personal, familiar y social en general.

Uno de los motivos para el desarrollo del presente trabajo es entregar a la empresa una herramienta proveniente de su esfera de control, que pueda ser aplicada por cada empleado en forma autónoma o con asistencia y supervisión del personal de recursos humanos, utilizando los mismos principios básicos que la definieron originalmente para su aplicación a la organización. De este modo la empresa está en condiciones de entregar una ayuda concreta para el crecimiento social y profesional del individuo, en forma paralela pero independiente de su desempeño en la compañía.

Peter Druker se encarga de señalar que entre las habilidades que debe tener un ejecutivo eficiente, la conducción de colaboradores es menos importante que la conducción de uno mismo. Esto implica saber sobre sí mismo cómo uno debe aprender, cómo ubicarse, cómo hacerse cargo de su propio entorno y de su propia carrera, y cómo lograr ser productivo.

Método

La metodología de trabajo propuesta está compuesta de los pasos detallados a continuación. Estos pasos, según se verá, tienen como objeto llegar a establecer un paralelismo entre la empresa y el individuo en sus diversas perspectivas y así facilitar que una herramienta originalmente diseñada para la primera, pueda ser aplicada al segundo con leves modificaciones.

La misión y la estrategia ya se conocen

En este estudio se darán por sentados algunos temas que, aún siendo de importancia fundamental para la aplicación del CMI, escapan al alcance del presente trabajo.

Particularmente, se asumirá que el problema de diseño de la misión y la estrategia en el individuo (sin duda un paso de fundamental importancia) ha sido resuelto a priori. Esto es un punto de partida necesario para la aplicación del CMI como herramienta para la medición del comportamiento de la persona en cuanto al cumplimiento de su estrategia y misión.

Este análisis está enfocado a encontrar variaciones en las aplicaciones del CMI, buscando eventuales similitudes con el tema del presente estudio. A partir de la información encontrada, será posible diagramar el siguiente paso de la metodología, la

propuesta de un paralelismo entre el uso acostumbrado del CMI y su nueva aplicación al individuo.

Desarrollo de un paralelismo en la aplicación del CMI a una organización y una persona

Se plantea en particular el paralelismo desde las perspectivas planteadas por Kaplan y Norton donde los autores sugieren que en cada una de esas perspectivas es posible realizar la medición y por lo tanto la evaluación continua de performance de actuación de la empresa. Siguiendo un paralelismo entre la empresa y el individuo, se sugiere la aplicación de esa estructura a cuatro perspectivas del individuo, que han sido seleccionadas por su equivalencia con las originales.

Perspectiva Financiera: Relacionada con los objetivos principales de la empresa. Se propone aplicar esta perspectiva a los objetivos principales del individuo asociados a la satisfacción de necesidades.

Perspectiva del Cliente: Además de su objetivo principal financiero, la empresa está dedicada a servir a un grupo de clientes, entregando un cierto valor apreciado por esos clientes y a cambio del cual recibe una compensación económica. Se sugiere que el individuo encaja en esta definición, entrega valor a varios grupos de interés (sus clientes), los que a su vez le retribuyen un valor que da sentido al intercambio social y profesional. Esta retribución puede ser la satisfacción de la necesidad de seguridad (por medio del salario del empleado) en su ámbito laboral, o la satisfacción de la necesidad de pertenencia (por ejemplo a un grupo de amigos o a un club) en su ámbito social.

Perspectiva de Procesos Internos: Se refiere a los procesos relacionados con su actividad principal que es necesario mejorar en forma permanente para que la empresa pueda cumplir con su misión de forma eficiente. Ejemplos de estos procesos pueden ser una eficiente orientación a objetivos, una adecuada planificación y gestión de recursos (p.ej. tiempo), responsabilidad, buena disposición, flexibilidad, adaptabilidad y muchos otros.

Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento: Para crecer y alcanzar sus objetivos cada vez más ambiciosos la empresa debe monitorear permanentemente esta perspectiva. El concepto es igualmente válido cuando es aplicado al individuo.

De esta forma, el primer paso es plantear la similitud entre el individuo y la empresa.

De forma similar se sugiere que los ambientes en los que se mueve el individuo cumplen con las condiciones necesarias para ser considerados como unidades de negocios desde el punto de vista del CMI.

En todo momento se conserva la terminología propuesta originalmente por Kaplan y Norton para la aplicación del CMI a las empresas. Aún cuando se expone que la Perspectiva Financiera en el individuo no se refiere a la obtención de dinero, se ha preferido conservar el adjetivo "Financiera" para simplificar la introducción de nuevos conceptos y mantener la claridad del paralelismo en la exposición.

El individuo es muy parecido a una empresa

a) Posee un objetivo principal dentro de cada ámbito de acción en el que se mueve.

Este objetivo (muchas veces apoyado en varios objetivos menores) debería estar descrito y sustentado en una declaración de misión que explique la razón de su actuación.

¿Cuál es el objetivo de una empresa? En última instancia, la razón de ser de una organización con fines de lucro es hacer dinero para sus accionistas. Se puede argumentar desde varios puntos de vista otros motivos para su existencia, como el servir a la sociedad, ser una fuente de trabajo para sus empleados o contribuir a la generación de tecnología que mejore el estándar de vida de sus clientes. Sin embargo, en última instancia, para realizar cualquiera de estas tareas es necesaria una inversión económica. Quien realiza esta inversión, el capitalista, no suele hacerlo por principios idealistas, cosa que sin duda también sucede, pero se trata de la excepción a la regla.

Existe otro tipo de organizaciones, llamadas sin fines de lucro, asociaciones civiles o religiosas y también el Estado, todos ellos con fines distintos al lucro. Para este otro tipo de organizaciones el fin último puede ser descrito con independencia de los factores financieros, o quizás sólo apoyados en la idea de una mera eficiencia económica. Así, el fin último del Estado es proveer seguridad, salud y educación; para una organización

ecologista, su objetivo es la conservación del medio ambiente y las especies vivas. Ambos utilizan dinero para funcionar, pero sólo lo miden en función de sus procesos internos; para ellos se trata de un recurso escaso del que deben hacer un buen uso.

¿Cuál es el objetivo principal del individuo? Existen varios aportes y vías de aproximación para la respuesta a esta pregunta, sin embargo está ampliamente aceptada la respuesta originalmente propuesta por Abraham Maslow: el principal objetivo del individuo es la satisfacción de sus necesidades. Respecto de la teoría de necesidades, podría ampliarse este desde la óptica de dos conocidos autores, Maslow y Maccoby, pero consideramos que no es motivo de este estudio.

b) Tiene "clientes" variados y a veces la posibilidad de elegir sus "mercados".

El individuo ofrece determinados productos, conocimiento, compañía, amistad, diversión, etc. La propuesta es definir como "mercados" los ámbitos de interacción del individuo, aquellos en los que el individuo entrega los productos mencionados y a la vez satisface sus necesidades, cumpliendo así con su objetivo principal.

Estos "mercados" son:

Profesional o laboral

Social

Familiar

Personal

En cada uno de ellos, los "clientes" varían, siendo para cada uno las personas o instituciones que reciben el producto entregado por el individuo en cada caso; estos clientes a su vez le retribuyen al individuo un valor que da sentido al intercambio social y profesional. Es interesante observar que uno de los mercados propuestos es el personal, en donde se intenta abarcar aquellas actividades del individuo tendientes a su propia satisfacción, como es el caso algunas actividades de esparcimiento o deportivas, que no requieren la intervención de otras personas o instituciones.

Quizás la aplicación más correcta de este concepto de "mercado personal" es la capacitación, dado que el valor entregado por el individuo (generación de conocimientos)

redunda a priori en su propio beneficio, ya que le agrega habilidades, capacidades y conocimientos que luego puede aplicar en otras actividades.

c) Por medio de su trabajo o actividad principal, entrega un valor agregado.

La persona realiza una labor productiva desde el punto de vista económico en su actuación laboral, ya sea trabajando en forma autónoma o para una compañía que lo contrata. En este ambiente su producto principal es su trabajo, aunque entrega otros productos secundarios, que como se detalla a continuación pueden ser coincidentes con los que ofrece en otros ámbitos de actuación.

Es claro que el ser humano ofrece en forma completa mucho más que su mano de obra, ofrece conocimiento, compañía, amistad, diversión, afecto y muchas otras cosas que varían según su ambiente, pero que están definidas en forma genérica para todas las personas en los ambientes que fueron detallados en el ítem precedente.

Para su producción (de bienes o servicios) utiliza recursos: Esos recursos, escasos o no, comúnmente exigen el pago de un precio, o su explotación. ¿Cuáles son los recursos que utiliza el individuo en su entrega de valor? El principal recurso de que dispone, es escaso y renovable: su tiempo. No dispone más que de 24 horas por día, y es su deber organizarlas de forma de poder entregar valor en los cuatro mercados en los que se mueve. Si utiliza más tiempo en uno de los mercados, le queda menos recurso disponible para los restantes tres. También debe decidir la aplicación de otros recursos, como el dinero o inclusive su conocimiento. En todos los casos, la eficiencia con la que disponga de esos recursos está relacionada con sus mecanismos de procesos internos. Como se verá, es una de las perspectivas cubiertas por el Cuadro de Mando Integral.

d) Aprende de forma continua y así mejora sus resultados.

Las empresas invierten en forma permanente para mejorar sus procesos y entrenan a sus empleados con la intención de reducir costos y maximizar calidad. Del mismo modo es posible afirmar que el individuo puede aprender continuamente y perfeccionar su actuación entregando mejores resultados con más eficiencia a medida que transcurre el tiempo. Una forma de provocar este crecimiento continuo en el individuo es brindarle un

mecanismo de seguimiento de sus indicadores pasados y presentes, de modo de alentarlos a alcanzar determinadas medidas para dichos indicadores en el futuro.

¿En quién se aplica el CMI?

Los CMI son definidos para las unidades de negocios. "Una unidad estratégica de negocios ideal para la aplicación del CMI conduce sus actividades a través de toda una cadena de valor: innovación, operaciones, marketing, distribución, ventas y servicio. Esta clase de unidad de negocios tiene sus propios productos y clientes, canales de marketing y de distribución, así como instalaciones de producción.

En el caso del individuo, es conveniente considerar los cuatro ámbitos de actuación que fueron enumerados anteriormente (profesional, social, familiar y personal) como cuatro unidades de negocios independientes. De acuerdo con las condiciones expuestas en el párrafo precedente esto es correcto ya que cada una de las unidades de negocios posee su misión y objetivos independientes, sus propios clientes y productos diferentes.

Conforme a lo expuesto, en este trabajo se propone el diseño de cuatro CMI para el individuo, uno para cada unidad de negocios. Los cuatro CMI siempre estarán relacionados con una misión, objetivos y estrategia genéricos considerados para la persona completa, como si se tratara de la organización corporativa que involucra distintas unidades de negocios.

¿Cómo funciona el CMI?

a) La perspectiva financiera (satisfacción de necesidades)

¿Cómo queremos que nos vean nuestros accionistas? Los objetivos financieros acostumbran a relacionarse con la rentabilidad, crecimiento de ventas o generación de cash flow, entre otros. Los objetivos financieros representan el objetivo a mediano y largo plazo de la organización: proporcionar rendimientos basados en el capital invertido.

Ahora, vertiendo estos conceptos al ser humano, conviene plantear abiertamente el paralelismo entre el individuo y la empresa. En este caso, ante la pregunta: ¿Cómo queremos que nos vean nuestros accionistas?, se suscita la siguiente cuestión:

¿Quién es el accionista, en el caso del individuo? El accionista es quien realiza la inversión del capital necesario para la operación del proceso productivo. El capital es la misma persona, con sus habilidades físicas, conocimientos, sentimientos y acceso a recursos (como el tiempo, un recurso intransferible); por lo tanto, el accionista, en este análisis, es el mismo individuo.

El individuo debe procurar el máximo beneficio para sí mismo: la satisfacción de sus

Perspectiva Financiera: Necesidades que deben ser satisfechas en cada - ámbito de actuación del individuo (unidad de negocios)	Ámbito profesional	Ámbito Social
	Dinero	Pertenencia
	Seguridad	Afiliación
	Pertenencia	Aceptación
	Status	Status
	Autorrealización	Autoexpresión
	Información	Contención
	Dignidad	Diversión Dignidad
	Ámbito Familiar	Ámbito Personal
	Seguridad	Confort
	Aceptación	Aceptación
	Pertenencia	Status
	Contención	Autorrealización
	Dignidad	Autoexpresión Diversión Dignidad

necesidades. En cada mercado, las necesidades que busca satisfacer son diferentes, y también dependen de otros factores como la edad del individuo, su nivel socioeconómico, su status social, etc.

Es conveniente mencionar en este punto, aún en forma genérica algunas de las necesidades para las cuales la persona exige satisfacción. Para cada "mercado" se ha incluido un conjunto de necesidades que de manera escueta describen diversas escalas o niveles dentro de una estructura como la que describe Abraham Maslow en su teoría del Sistema Piramidal de Necesidades.

b) La perspectiva del cliente

¿Quiénes son los clientes del individuo? De acuerdo a lo que se expuso hasta el momento, el cliente de

	Unidad de negocios	Clientes
	Profesional o laboral	Empresa Empleador Compañeros de trabajo Subordinados Proveedores y clientes
		Social Amigos Círculo de incumbencia Clubes Deportes Culto, religión Vecindario Participación política Responsabilidades sociales Contactos frecuentes: médico, abogado Contactos casuales: taxista
		Cónyuge
		Familiar Hijos Nietos Padres Hermanos

la persona es simplemente su prójimo, aquél que tiene cerca y con quien se relaciona en cada uno de los segmentos mencionados previamente.

Para cada "unidad de negocios" existe un grupo de personas o instituciones que constituyen el prójimo, con la clara excepción de la cuarta unidad de negocios, en la cual el prójimo es el mismo individuo.

El valor percibido por los clientes es distinto para cada una de estas unidades de negocios. Evidentemente cada grupo de clientes posee distintas expectativas y exigencias respecto de lo que el individuo está en obligación o aún en condiciones de entregar. Si se trata del padre de familia, el resto de los integrantes de dicha familia espera por ejemplo el sustento del grupo familiar, así como el modelo de ser humano masculino a imitar. Si es el caso de un gerente de empresa en la perspectiva profesional, su unidad de negocios (desde el punto de vista del individuo) espera de él un rol de liderazgo y quizás de pertenencia a un grupo con una misión en común.

c) La perspectiva del proceso interno

Desde el punto de vista del individuo, los procesos internos están íntimamente relacionados con la eficiencia con que lleva a cabo sus tareas cotidianas en cada ámbito de participación. Esta perspectiva se orienta, entre otros, a los siguientes aspectos:

Orientación a resultados

Anticipación y adaptación frente al cambio

Capacidad de innovación

Energía interna, voluntad

Estas medidas genéricas deben estar acompañadas de otras más específicas relacionadas un poco más directamente con la misión del individuo en cada unidad de negocios.

d) La perspectiva de formación y crecimiento

Esta perspectiva identifica la infraestructura que la empresa debe construir para crear mejoras permanentes y crecimiento a largo plazo. Las tecnologías y capacidades actuales de la empresa deberán evolucionar para permitirle alcanzar sus objetivos a largo plazo.

Esto es particularmente cierto cuando se considera la competencia en la que las empresas están inmersas. Según Kaplan y Norton, "existen tres categorías principales de variables en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento:

Las capacidades de los empleados.

Las capacidades de los sistemas de información.

Motivación, delegación de poder (empowerment) y coherencia de objetivos".

De manera similar a la definición de medidas genéricas y particulares realizada en las perspectivas anteriores, en esta etapa se deben detallar los aspectos que serán medidos durante la implementación del CMI en cada unidad de negocios. Sin embargo, existen tres aspectos fundamentales que es conveniente contemplar. Ellos son:

El hábito de formación permanente: El individuo no debe dejar de incorporar de manera continua nuevas habilidades que redunden en mejoras de los procesos que desarrolla en sus ámbitos de incumbencia.

El compromiso: Es medible por el grado de disposición que manifiesta, las responsabilidades que asume y su inclinación al autodesarrollo.

La motivación: Este concepto está directamente relacionado con lo expuesto previamente en cuanto a la satisfacción de las necesidades. La satisfacción de necesidades tiene una importancia tan severa que amerita un estudio complementario al presente.

Construcción del Cuadro de Mando Integral

El CMI entrega un conjunto de indicadores de actuación, que son establecidos a partir de objetivos, y a su vez derivados de la estrategia y la misión que eligió el individuo. A continuación se detallan los pasos a seguir, incluyendo aquellos que son anteriores a la construcción del CMI.

La lista que sigue debe ser considerada dentro de una unidad organizativa; puede ser el individuo considerado en forma completa (como una corporación) o sus ámbitos de incumbencia (unidades de negocios).

Proceso de medición y evaluación según el CMI

1º. Determinación de la misión y visión (si corresponden a la unidad de negocios, deberán ser coincidentes con la misión y visión global; lo mismo sucede con los ítems que siguen).

2º. Diseño de la estrategia global.

3º. Definición de objetivos estratégicos concretos (dentro de cada perspectiva de la unidad de negocios: finanzas -satisfacción-, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento).

4º. Sugerencia de iniciativas estratégicas, que impulsan acciones en pos de los objetivos definidos en el punto anterior.

5º. Determinación de inductores de actuación (indicadores de causa), relacionados con los objetivos y las iniciativas definidos anteriormente, y que pueden pertenecer a distintas perspectivas. Es común que se considere a la perspectiva de aprendizaje y crecimiento como el principal inductor de modificaciones hacia el futuro, a través de procesos internos, luego cliente y por último los indicadores de la perspectiva de finanzas -satisfacción-

6º. Determinación de indicadores de resultados (indicadores de efecto), ídem punto anterior.

7º. Evaluación en el tiempo de la evolución de los inductores e indicadores, con el consiguiente ajuste de actuación o rediseño de estrategia y objetivos (cierre del lazo de mejora continua).

Algunos objetivos e indicadores genéricos

Es posible definir algunos indicadores genéricos, que pueden ser aplicados en forma relativamente independiente de la misión y la estrategia y que pueden ser seleccionados en función de cada objetivo.

Estos indicadores evalúan el comportamiento global del individuo desde las cuatro perspectivas mencionadas y pueden ser aplicados, con algunas variaciones, a sus cuatro unidades de negocios.

La siguiente tabla fue diagramada en forma general, e indica por cada perspectiva los objetivos y los correspondientes indicadores:

Perspectiva	Objetivo	Indicador
Financiera (satisfacción de necesidades)	Confort Sensación de comodidad en el hogar y el trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> • Adaptación al ambiente social-laboral. • Condiciones de salubridad laboral. • Satisfacción con el sitio de residencia.
Financiera (satisfacción de necesidades)	Pertenencia Participación en grupos sociales de interés.	<ul style="list-style-type: none"> • Identificación con los valores del grupo. • Integración en las actividades del grupo.
Financiera (satisfacción de necesidades)	Seguridad Sensación de estabilidad laboral y económica.	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento de la labor a realizar. • Satisfacción en la remuneración percibida. • Perspectivas de
Procesos Internos	Orientación a resultados Gestionar eficazmente los recursos atendiendo al cumplimiento de objetivos y mejora de resultados.	<ul style="list-style-type: none"> • Eficacia de la gestión de tiempos y medios. • Orientación a objetivos. • Resolución de problemas.
Procesos Internos	Anticipación al Cambio Mostrar disposición a aceptar y promover cambios.	<ul style="list-style-type: none"> • Flexibilidad y adaptabilidad. • Gestión del cambio continuo.
Procesos Internos	Relaciones interpersonales Colaborar en forma activa en la consecución de objetivos comunes con otras personas.	<ul style="list-style-type: none"> • Ambitos de cooperación. • Participación en objetivos comunes. • Habilidad social. • Rol de grupo.
Procesos Internos	Innovación Aportar ideas y soluciones en forma creativa y permanente.	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de nuevos procedimientos y métodos. • Gestión de la innovación. • Creatividad en la búsqueda de soluciones.
Procesos Internos Aprendizaje y Crecimiento	Compromiso Demostrar una buena disposición y asumir responsabilidades en forma correcta.	<ul style="list-style-type: none"> • Disposición. • Responsabilidad. • Autodesarrollo.
Procesos Internos Aprendizaje y Crecimiento	Energía Actuar con seguridad y tenacidad, mostrando tolerancia al estrés y a la frustración en situaciones de tensión.	<ul style="list-style-type: none"> • Tenacidad. • Control emocional.
Aprendizaje y Crecimiento	Comunicación Suber escuchar y expresarse en forma clara, concisa y eficaz, facilitando el intercambio de información de un modo apropiado.	<ul style="list-style-type: none"> • Transmisión de información. • Influencia. • Habilidades comunicativas.

Conclusiones

El CMI ha probado ser una útil herramienta para la empresa. Por medio de la medición de indicadores de la actuación pasada y complementación con inductores de actuación futura, cuando está correctamente diseñado es una ayuda efectiva para conectar las acciones de hoy con los objetivos del futuro.

Dado que el individuo en su esencia es muy parecido a una empresa se propuso establecer un paralelismo entre la aplicación del CMI a la empresa y al individuo. Se expuso la similitud entre ambos entes, y se encontró una aplicación en el individuo de los mismos principios que ya poseen probada validez para la empresa.

El modelo de cuatro perspectivas propuesto por Kaplan y Norton sugiere que en cada una de esas perspectivas es posible realizar la medición y por lo tanto la evaluación continua de performance de actuación de la empresa. Siguiendo el paralelismo propuesto entre la empresa y el individuo, se realizó la aplicación de esa estructura a cuatro perspectivas del individuo, que fueron seleccionadas por su equivalencia con las propuestas originalmente por Kaplan y Norton.

Perspectiva Financiera: Se aplicó esta perspectiva a los objetivos principales del individuo asociados a la satisfacción de necesidades.

Perspectiva del Cliente: Esta perspectiva fue referida a los diversos ámbitos de incumbencia del individuo: profesional, social, familiar e individual. Dichos ámbitos fueron relacionados en forma directa con el concepto de unidades de negocios, permitiendo así la aplicación del CMI a cada uno de ellos.

Perspectiva de Procesos Internos: Esta perspectiva, al igual que en el caso de la empresa, se aplicó a los procesos que el individuo necesita mejorar en forma permanente para cumplir con su misión de forma eficiente.

Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento: El individuo debe aprender y crecer de forma continua y la mejor forma de seguir este proceso es mediante un monitoreo permanente de indicadores elegidos a tal fin.

Se sugirió que los ambientes en los que se mueve el individuo cumplen con las condiciones necesarias para ser considerados como unidades de negocios desde el punto

de vista del CMI. Se aplicó exitosamente al individuo el concepto de las cuatro perspectivas sugeridas por Kaplan y Norton para la empresa.

Se listaron algunos objetivos genéricos y sus indicadores con la intención de demostrar la validez del mecanismo propuesto, aún en forma genérica. De todos modos quedó establecido que cada aplicación del mecanismo propuesto a casos particulares exige la determinación ex-profeso de los objetivos, indicadores y medidas a ser utilizados. Esto no difiere en ninguna medida de las condiciones de aplicación del CMI a las empresas.

Se concluye que la propuesta de transformar al CMI en una herramienta en la autogestión diaria del individuo tiene validez y aplicabilidad. Esta adaptación del CMI permite tener una visión más completa del individuo en sus distintos ámbitos de participación, y evaluar su performance en dichos ámbitos. Asimismo, dado que sólo es posible gerenciar aquello que se mide, se presenta la oportunidad de establecer objetivos de crecimiento en las perspectivas medidas, acordes con una estrategia que contemple todos los aspectos del individuo en forma englobada.

Luego de este ejemplo tan particular no cabe duda de la aplicación de esta herramienta en cualquier tipo de organización en particular una Municipalidad de cualquier ámbito y características.

Ejemplo Nro. 7: Municipios de Santa Rosa, General Pico, General Acha y Castex

Sector: Municipal

El siguiente ejemplo no responde al esquema básico de Kaplan Norton, al menos no se lo propone en la etapa inicial del proyecto pero es válido como ejemplo de aplicación de esta herramienta en un tema poco abordado como el social

Registro de Beneficiarios Actuales y Potenciales de Programas Estatales

1. Fundamentos

La Ley Provincial N° 2005/02 que fuera promulgada por Decreto N° 1685/02 de fecha 10 de octubre, crea el Sistema de Identificación de Familias Beneficiarias de Programas Estatales, con el objeto de unificar y sistematizar la detección, registro y priorización de aquellas familias aspirantes y/o receptoras de dichos programas de orden nacional, provincial y municipal.

Esta Ley se entronca con el Sistema de Identificación Nacional Tributario y Social – SINTyS- formalizado en el Convenio de fecha 21 de agosto de 2002 con el Estado Nacional, coordinado por el Ministerio de Hacienda y Finanzas del gobierno de la provincia.

Para tal fin, la Subsecretaría de Política Social, a través de la Dirección General de Planificación Social, dispone de un área técnica específica para el funcionamiento del sistema, que coordinará acciones con los diferentes sectores provinciales y jurisdicciones municipales. Este sistema, a su vez, se interrelaciona con el sistema de información, monitoreo y evaluación de Programas Estatales -SIEMPRO-, dependiente del ministerio nacional responsable de las políticas públicas sociales.

El Gobierno Provincial prioriza la creación y organización de un sistema de información, cuya función estratégica es construir un registro de familias beneficiarias actuales y potenciales, ordenar la dimensión y monitoreo de los programas, a los fines de producir la creación de interrelaciones operativas que permitan evaluar la inversión social realizada, detectando los cambios y las nuevas necesidades de la población.

Este sistema es un instrumento técnico para favorecer la coordinación de los Programas Estatales destinados a la población vulnerable, asegurando la disponibilidad de la

información necesaria sobre la población atendida y las condiciones de operación de los Programas Estatales.

La Base de Datos de Beneficiarios de Programas Estatales consolida permanentemente información actualizada sobre la oferta pública de programas destinados a la población en situación de vulnerabilidad. Entre otros usos, la misma permite conocer quiénes, dónde, con cuántos recursos y a través de que bienes y servicios las políticas públicas responden a las necesidades de la población focalizada.

La Base de Datos de Beneficiarios de Programas Estatales es un canal de información formal y permanente entre los decisores políticos, ejecutores y beneficiarios de los programas, que será compartida a las distintas jurisdicciones, acompañada de asistencia técnica y capacitación para su operación y actualización. Los datos y la información producida debe ajustarse a requisitos de calidad, comparabilidad, validez, pertinencia y oportunidad. A estas exigencias, comunes a la producción de información, se agregan otros requerimientos necesarios como la cobertura y desagregación de la información a nivel local, requerimiento indispensable para la gestión de políticas selectivas y flujo permanente de información, con periodicidad adecuada.

Con esta intención, se propone a los sectores provinciales y jurisdicciones municipales el uso de metodologías, instrumentos y técnicas de diagnóstico, gerenciamiento e intervención para eficientizar la asignación de recursos y mejorar la eficacia de las políticas sociales. Asimismo, el fortalecimiento institucional requiere incrementar la capacitación de los recursos humanos que constituyen el principal insumo para la gestión de las acciones públicas.

Esta propuesta tiene como objetivo establecer un sistema de información permanente de la situación de pobreza y vulnerabilidad social, que permita mejorar la formulación de los programas existentes, identificar nuevas necesidades y focalizar las intervenciones en la búsqueda de una mayor eficiencia y eficacia en el uso de los recursos.

Este Sistema de Información toma como unidades de análisis a los núcleos familiares. Tiene una desagregación mayor al concepto de relevamiento por hogar censal.

Se propone alentar un cambio en el modelo de gestión tradicional de las políticas sociales y reemplazarlo por una gestión basada en resultados, en la que cada uno de los programas pueda definir la situación que enfrenta y adónde quiere llegar. Este nuevo modelo de gestión posibilitará saber qué se está haciendo y cómo se está haciendo, y a su vez, que el gobierno rinda cuentas a la sociedad sobre los resultados de su gestión.

2. Equipo Técnico de Gestión

El Equipo Técnico Provincial y Municipal que da nacimiento a esta propuesta, acuerda establecer relaciones institucionales de efecto reticular, intervencionales y retroalimentadas.

Los recursos humanos son fundamentales para darle vitalidad a un proceso de trabajo y en consecuencia, quienes han estado trabajando en él, son los que pueden decidir si esta creación puede concretarse.

Ante ello se enuncian a los técnicos de las diferentes áreas.

3. Aportes a la planificación estratégica y aspectos operativos del sistema

El sistema, a partir de la generación de compromisos recíprocos entre los sectores intervinientes, constituirá la fuente de información necesaria para la gestión y la planificación estratégica del gobierno provincial, no solamente en lo concerniente a acción social, sino para todas las áreas.

Mediante la adecuada selección de indicadores se podrá seguir la evolución de las variables de interés de los niveles superiores del gobierno. Este monitoreo se obtendrá con la confección de distintos cuadros de mando adecuados a cada incumbencia, con la consiguiente acción conjunta entre los niveles jerárquicos de las distintas áreas de gobierno.

Con la finalidad consignada en el párrafo anterior se apunta a la recolección de datos desde las diversas áreas involucradas en la operación del sistema, de manera que su posterior agrupamiento y resumen, y el posterior entrecruzamiento, posibiliten la adopción de políticas correctivas y de refuerzo.

Dado que es fundamental asegurar la calidad de la información resultante del sistema, se considera de importancia una adecuada difusión de las ventajas y beneficios asociados

con los resultados de esta gestión. Será de utilidad, entonces, un profuso trabajo entre los diversos participantes, a efectos de conseguir la mayor de las adhesiones de los recursos humanos involucrados en todas las etapas del proceso.

El Sistema de Información Provincial se articula desde la acción estratégica de dos niveles institucionales: el provincial y el municipal.

El Nivel Provincial:

El Sistema- Base Provincial estará gerenciado por la Subsecretaría de Política Social y Centro de Sistematización de Datos. Alrededor de los cuales, se integran los sectores provinciales, Estadísticas y Censo, Salud, Educación, Instituto de la Vivienda y Trabajo, que retroalimentan el circuito de información con novedades específicas, y producen la señal de "alarma" al sistema, indicando la necesidad de realizar la actualización de la ficha social.

Esta forma de funcionamiento interactiva, fortalece la capacidad del Sistema, dado que confirma la posibilidad del uso colectivo y el aprovechamiento para los distintos fines institucionales.

El Nivel Municipal:

La fuente más directa y estratégica para la recepción de la información, son los Municipios. Y en ellos, las áreas de Acción Social tendrán la responsabilidad del Sistema de Información, quiénes a su vez estarán retroalimentados por las áreas estratégicas locales (escuela, hospital, juzgado de paz, vivienda y trabajo).

4. Objetivo General

Implementar un sistema único de registro de beneficiarios actuales y potenciales de Programas Estatales, para favorecer la gestión social municipal y provincial.

5. Objetivos Específicos

- Construir un sistema único de registro de beneficiarios actuales y potenciales de Programas Estatales,
- Instrumentar el sistema en las distintas jurisdicciones que atienden la problemática social – Salud, Vivienda, Educación, Acción Social, etc.

- Monitoreo de situaciones críticas
- Planificación de políticas sociales
- Seguimiento histórico de Beneficiarios de Programas Estatales
- Determinación de población objetivo para los diferentes acciones de gobierno
- Producción de reportes, elaboración de indicadores de evolución de la situación social
- Facilitar a los beneficiarios el acceso a las prestaciones de otros Programas Estatales
- Georeferenciar y evaluar resultados de las políticas públicas
- Obtener información permanente acerca de los grupos en situación de pobreza, desarrollando investigaciones sobre pobreza, vulnerabilidad social, que posibilite planificar, evaluar y monitorear las políticas públicas

6 . Implementación para el desarrollo del Sistema Informático

A efectos de unificar la programación desarrollada y facilitar su mantenimiento se sugiere como única vía de acceso al sistema la utilización de programas navegadores de utilización masiva en Internet, ya sea para actualizar como para hacer consultas. En este sentido, convendría tener en cuenta la posibilidad de relevar individualmente a cada uno de los interesados para definir necesidades insatisfechas (como conexión a la Internet) y definir formas de resolverlo en el futuro más o menos inmediato; en caso de no ser posible, se debería recurrir a servicios de terceros (locutorios y cybers) para satisfacer casos extremos.

Para el acceso a datos del sistema bajo estudio, mediante la modalidad de trabajo de uso común en la Web utilizando un programa navegador (tipo Netscape o Internet Explorer) no es necesario instalar licencias individuales en cada puesto de acceso. Sí es necesario que el proveedor de los datos (en este caso, el equipamiento instalado en el Ce.Si.Da.) cuente con un programa que administre el servicio de transacciones por la Web. En el caso específico del sistema en cuestión se estima conveniente una instalación de 5

licencias para grupos de trabajo, con capacidad para unos 150-200 requerimientos simultáneos.

El software citado en el párrafo anterior puede ser instalado en un equipo común, tipo computadora personal, capaz de actuar como servidor, con algunas prestaciones superiores a la media, pero sin incurrir en exageraciones.

Finalmente, el proveedor de las licencias de desarrollo de la programación a utilizar (Progress Software Corporation) propone integrar también un producto (CorVu, es su nombre comercial) para configurar un Cuadro de Mando Integral con actualización automática y posibilidades de análisis tanto de los datos históricos como proyecciones y simulaciones relacionados con los objetivos estratégicos y tácticos de la organización.

Según las especificaciones técnicas, CorVu puede aplicarse integrando los sistemas administrativos con las bases de datos pertenecientes al desarrollo que se pretende instalar, vinculando las medidas de rendimiento del sistema con las acciones futuras a efectos de optimizar los resultados de la gestión en su conjunto.

Ejemplo Nro. 8: Control de la Administración Pública

Sector: Administración pública en general

El siguiente ejemplo plantea un estudio realizado por el Prof. Juan Mazzinghi de Chile sobre el control de lo público y el uso del Cuadro de Mando Integral como herramienta para implementar la propuesta

La importancia del control de lo público

Nos parece que la mayor relevancia del control radica en que si este no está bien construido no se ejecuta oportuna, eficiente y eficazmente, la posibilidad de existencia normal del Estado de Derecho se ve seriamente amenazada. Claro ello porque el control y el Estado están de una u otra manera asociados estratégicamente, como una forma de garantizar que los gobiernos funcionen bajo la soberanía del principio de democracia constitucional, en cuanto a que las cuotas de poder que ostentan, están delimitadas y por ende estos, los gobiernos, resultan controlables y controlados.

Cabe precisar en todo caso que en cuanto a Chile, el Control como concepto, no se encuentra definido en el derecho positivo, lo que ha traído como consecuencia que el concepto se ha venido elaborando a través de la doctrina y la jurisprudencia, la que no siempre ha sido acertada en el tema, apreciándose ambigüedades, divergencias y en más de alguna ocasión definitivamente obsolescencias.

Modernización del Estado y control de lo público

No cabe duda que en el ámbito de las modernizaciones del estado, la administración pública es un aspecto clave y ella debe entonces consolidar procesos de reforma que la proyecten en el sentido de los desarrollos de los países y especialmente, en términos de desprenderse de la burocracia excesiva, transformándose en órganos simples de acceder y fuertemente cercanos a los ciudadanos que la aprecian históricamente como impenetrable y muy difícil de acceder en forma simple.

Junto con aquellas medidas que han reducido la intensidad de los trámites en el aparato público, ha surgido también con mucha fuerza la idea de una administración cada vez más virtual al servicio de los ciudadanos, siendo estos protagonistas de esta modernidad, a través de los sitios web del estado y lo que con aumentos progresivos ello ha sido

internalizado por la gente, que entiende que puede resolver sus trámites a través de escenarios virtuales. Ello, si pensamos que en Chile, Internet es política de Estado, debería ser una realidad masiva en no mucho tiempo más.

En esas condiciones resultará una auténtica emergencia consolidar un Estado que funcione con altos niveles de transparencia, en donde la información sobre los recursos públicos disponibles y sus asignaciones fluya con facilidad a todos los ciudadanos beneficiarios y usuarios el Estado, generando de esa forma un amplio proceso de participación ciudadana en los compromisos financieros de la administración.

El Estado necesita entonces desarrollar alternativas apropiadas de acción para prevenir la corrupción en todas su formas, creando en el seno de un sistema nacional de control, una especie de cultura de la probidad, que garantice el comportamiento ético de los servidores públicos y permita armonizar y coordinar los esfuerzos y acciones de control en todos los ámbitos y especialidades.

En este plano entonces la idea de una auditoría interna general de Gobierno, sin duda contribuye a potenciar el control de lo público, en un escenario de fuertes exigencias por las políticas de modernización, y de esa forma el desarrollo de una red articulada de auditores ministeriales, así como los comités de auditorías sectoriales y las unidades de control interno institucionales, representan una fuerza importante que contribuye al desarrollo de la capacidad de observación de la propia administración, en escenarios internos muy complejos y en ambientes externos de máxima turbulencia.

Modelo de integración del control público

La primera idea que este punto trascendental que queremos establecer es aquella relativa a la importancia y relevancia del control público integrado, tanto en las buenas decisiones de la administración como en las demandas y percepciones ciudadanas de lo público, y en especial, respecto de la eficiencia, eficacia y transparencia del Estado.

La magnitud de los recursos financieros que administra el Estado y la multiplicidad de fines y propósitos que subsisten como carencias ciudadanas y/o como mejoras programáticas de los gobiernos en diversos planos de la actividad pública, hacen inevitable y más aún posicionan como una real emergencia, contar con adecuados,

oportunos y eficientes sistemas de control, fundamentalmente para garantizar el buen uso de los recursos y el apego a la legalidad vigente. No apreciamos el control como un instrumento que tiene un fin en si mismo y tampoco como una herramienta de represión o castigo. En verdad el control moderno debe entenderse como una variable dinámica para el mejoramiento continuo de las decisiones de la administración. Es entonces un importante aliado de ella y no un antagonista o vigilante policial permanente de la misma.

La información que surge del control revela por lo general evidencias indubitables de lo positivo, lo negativo y lo neutro de la actividad pública y es aquí en donde reside la relevancia del mismo, en términos de los aportes concretos que provee al administrador respecto de eventuales desviaciones que la gestión presenta con respecto a políticas y planes de acción.

Ahora bien en cuanto a la información del control, en el caso de Chile, apreciamos que hay una preocupante dispersión de la misma, probablemente también, existen duplicidades e interferencias y ciertamente entonces hay esfuerzos y acciones de control que no tienen la eficiencia y eficacia deseada, justamente por desperdicios de horas hombres en esta labor, que se desarrolla de una u otra manera en términos dendriformes o inorgánicos a través de las diferentes y múltiples acciones de control desarrolladas por los diferentes órganos de control existentes.

En nuestra aproximación al modelo integrado de control público, postulamos primeramente la idea de generar redes conversacionales horizontales en donde puedan existir espacios virtuales de conversación en donde se comparta la información del control, tanto el que surge del órgano superior como el propio del Gobierno y de los organismos especializados, de los ciudadanos, de los medios de información pública, del congreso y en general de todas las entidades involucradas en los procesos de control público.

A su vez, debe existir una verdadera cultura de gestión del conocimiento en donde los administradores vayan creando las bases para poner a disposición de los funcionarios y los ciudadanos bases de datos que estructuren fuentes de conocimiento compartido que permita su utilización eficiente para las mejoras permanentes de la gestión pública. En esta materia resulta importante utilizar mecanismos de benchmarking y observar en

dónde están las mejores prácticas en la materia y buscar su instalación y adaptación en lo propio.

Por otra parte resulta inevitable promover políticas de potenciamiento de las relaciones profesionales de trabajo entre los diferentes instancias y órganos de control existente y entre estos y la Contraloría General, como una manera efectiva de acercar y compartir la información del control, para poner a disposición de los administradores aquella relevante y depurada para las mejoras en materia de toma de decisiones.

Debe haber un convencimiento real del fenómeno irreversible de máxima virtualidad para la administración pública y en este escenario el desarrollo de una cultura web para el control público se aprecia como algo urgente y que no puede seguir esperando. Web sites integrados para el control serán el escenario natural en donde se comparta información de la CGR y los órganos del control ministerial e interno de los servicios a lo menos en una primera etapa. Los informes de estas instituciones circularán virtualmente y la firma electrónica sellará la validez de sus contenidos.

A su turno la Contraloría General de la Republica debe promover acciones de coordinación permanente con los demás actores en materia de control y cumplir su rol de supervisión técnica del control interno de los servicios, armonizar esfuerzos con los controles ministeriales generar jornadas de capacitación y discusión de casos compartidos y también animar la ejecución de auditorias conjuntas con las unidades de control interno de los servicios y también con las auditorias de gobierno.

En el caso chileno la estructura de un sistema nacional de control publico necesariamente está integrado por la Contraloría General de la Republica, órgano superior de control por excelencia y llamado a coordinar las acciones; por el control que ejercen los Tribunales de Justicia, que es esencialmente un control jurisdiccional: por el control del Gobierno, a través de las auditorias ministeriales; por el Control Interno de los Servicios Públicos; por el control que ejerce el Congreso Nacional, especialmente a través de la Cámara de Diputados; por el control que ejercen organismos especializados de control en el seno del aparato del Estado, como por ejemplo ,las superintendencias, el Servicio de Aduanas y otros ; por el control que ejercen los medios de información publica y ciertamente por el

control ciudadano, que hoy es muy intenso cuando se utiliza la virtualidad a través de Internet.

Que duda cabe entonces, frente a esta considerable frondosidad del sistema de control, de la necesidad de coordinar acciones a objeto de potenciar los efectos del control y de evitar duplicidades e interferencias en el mismo, colaborando con ello a un evidente mejoramiento de las relaciones de las instituciones subordinadas al control y los órganos que lo ejercen y a su vez, a una mayor eficiencia y eficacia de las acciones de auditoría propiamente tales. Interesante resulta anticipar que en esta materia debe haber un esfuerzo institucional importante por definir las instancias de coordinación, especialmente en lo que tiene que ver con los hechos sujetos al control y la forma de entregar los resultados el mismo. Asumimos que este debe ser, en todas las instancias, un control oportuno, trascendente, que apunte a las grandes acciones del Estado y a las grandes cifras, entregando información útil respecto de la legalidad, de la transparencia, de la eficiencia y de la eficacia de la gestión pública y también, en un escenario muy potenciado, del impacto en los ciudadanos de las inversiones del Estado.

Proponemos que sea la Contraloría General de la República, por ser el órgano de control superior por excelencia, quien asuma este rol coordinador y armonizador de los esfuerzos de control, articulando las instancias requeridas a través del contacto directo del Contralor General con las autoridades de las entidades de control involucradas y ello en una actitud de servicio al País que permita deponer rigores e intereses institucionales, y fronteras y límites del control, en beneficio de las ventajas que acarrea un sistema eficiente al servicio de los administradores y de la ciudadanía. Precisamente el modelo integrado de control se basa en aprovechar las especialidades del control, radicadas en los diferentes organismos que lo ejercen y ponerlas a disposición de un objetivo sistémico, holista y que atraviese horizontalmente toda la administración del Estado y de esta manera, desde el control en la base, es decir el que ejercen las unidades de control interno de los servicios hasta el control superior de la CGR, pasando por los controles especializados y los de los ministerios, estarán impregnados de una doctrina nacional de control, que fije el marco de las acciones relevantes en cada instancia, maximizando entonces la disponibilidad de los recursos financieros y humanos involucrados.

Nos atrevemos a proponer como herramienta de control integrado, la adaptación del modelo de Cuadro de Mando Integral o Tablero de Comando, lo que posibilitaría tener un seguimiento y una actualización permanente de la información relativa a los cuatro aspectos estratégicos claves para la implementación del modelo: Costos Involucrados; Clientes o Usuarios; Procesos de Control y Desarrollo Organizacional.

En este ejemplo vemos que el autor considera dentro de la Perspectiva Financiera los Costos Involucrados, lo que implica la flexibilidad del modelo de Kaplan a las exigencias del usuario de la herramienta.

La ejecución del modelo irá nutriendo las respectivas bases de datos con cada uno de los componentes señalados y de esta forma, podrá saberse de la percepción que tienen los entes fiscalizados del control que se ejerce sobre ellos; los recursos financieros que están siendo comprometidos en la ejecución de los programas de control, antecedentes de rediseño y reingeniería para mejorar los procesos y las metodologías usadas en el control y finalmente, aportar a la gestión del conocimiento, entregando información sobre las mejores prácticas en auditoría, aportando la creatividad e innovación necesarias para comprometer el desarrollo y crecimiento institucional del modelo. La aplicación de un cuadro de mando integral como herramienta que monitorea las acciones de control en las diferentes instancias en que se ejerce el control público podría acarrear diferentes ventajas para los que ejercen gerencia pública en las instituciones del Estado, como las que a continuación se señalan:

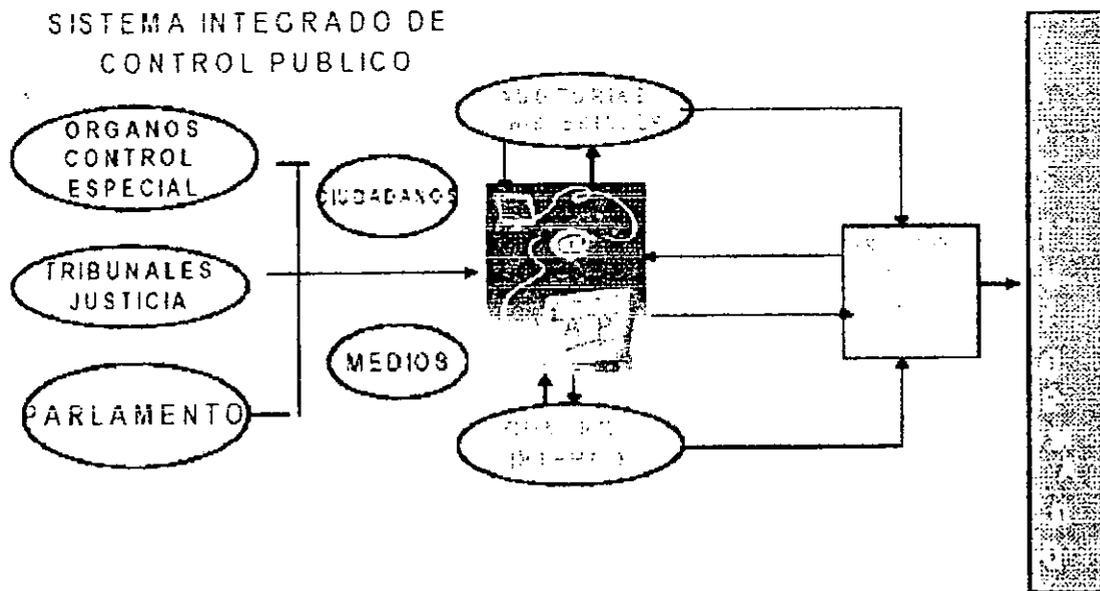
1. Se podrá saber de los objetivos institucionales más allá de los tradicionales indicadores financieros.
2. Habrá capacidad para saber acerca de la forma en que las diferentes unidades divisionales de las entidades públicas están o no creando valor en los productos y servicios que entregan a usuarios presentes y las expectativas en esta materia respecto de aquellos clientes futuros.
3. Se definirían líneas de análisis para determinar formas de potenciamiento de las capacidades internas de los servicios.

4. Surgirán inevitablemente señales para el fortalecimiento de los sistemas de información y comunicación instalados en los servicios públicos.

5. Detección oportuna de zonas de control de alto riesgo y de funciones críticas de la administración. Esto le dará un sentido estratégico muy importante al control.

6. En un examen integrado de las cuatro percepciones claves del CMI, los gerentes públicos podrán: definir las calidades de la institución para acciones estratégicas, los tiempos de respuesta frente a las demandas de usuarios y ciudadanos en general y todas las medidas de creatividad que apunten a reingeniería o rediseño de procesos.

A continuación presentamos un esquema gráfico de lo que podría ser la integración de este llamado sistema nacional de control público, en el cual se puede apreciar como las diferentes instancias se coordinan eficazmente y como la CGR puede perfectamente conducir las acciones de monitoreo a través de una aplicación particular del CMI:



En esta gráfica se aprecia claramente que la CGR es el órgano llamado a coordinar y monitorear las acciones de control, articulando bases de datos a disposición de los usuarios en los diferentes sitios web de las instituciones y de la propia Contraloría y con

ello, todos quienes demandan información sobre la administración serán oportuna y transparentemente informados.

Este planteamiento exige disponer en los órganos de control y en la propia administración de actualizadas políticas y planes informáticos que admitan a plataforma.net y web site como herramientas exitosas para administrar la virtualidad más asombrosa que marcará el sello de la nueva administración pública y ello en escenarios de máxima conectividad integrada a través, seguramente, de WI FI, pensando con visión de futuro.

Finalmente queremos resaltar algunas de las más interesantes ventajas que podría acarrear, para la propia organización, la implementación de un modelo como el que hemos planteado en sus líneas más generales:

1. Convencimiento de invertir en activos intelectuales y la emergencia por gestionarlos convenientemente.
2. Antecedentes acerca de la necesidad de especialización funcional integrad en los procesos orientados a satisfacer demandas de clientes internos y externos.
3. Mejoramiento continuo de productos y servicios dando paso a una permanente innovación, permitiendo el logro de altas calidades en los mismos.
4. Permitir la incorporación de tecnologías de información para el mejoramiento de los procesos inherentes a productos y servicios.
5. Habilitación de competencias como consecuencia de las señales del control, entre los funcionarios responsables de las acciones operativas en los servicios.
6. Monitoreo eficaz de las acciones administrativas ligadas a factores de alto riesgo y de condición estratégica en los propios servicios de la administración.

Finalmente queremos señalar que un modelo de sistema para el control integrado de lo público entregaría información depurada en todas las instancias y niveles que demandan transparencia y probidad en la gestión, como por ejemplo: funcionarios públicos, concejales, consejeros regionales, diputados y senadores, y a nivel institucional, tribunales de justicia, ministerios y subsecretarías, servicios públicos, municipalidades, medios de información pública, sector privado y todos los ciudadanos, generando con ello

una atmósfera de real participación con lo que puede de una u otra forma garantizarse la propia gobernabilidad de la democracia.

Ejemplo Nro. 9: Equipo de fútbol profesional del Brasil

Sector: Deportes

Sistemas de información para entidades deportivas para la gestión del capital humano
(Dr. Alberto Vanti - Fair Fagundes)

En este trabajo se observa la aplicación del CMI al deporte, concretamente un equipo de fútbol de Brasil

El resumen del trabajo es el siguiente:

La gestión del capital humano en el deporte depende de la definición de los atributos que serán medidos y que éstos estén alineados con la estrategia organizacional, este alineamiento puede estructurarse a través del Cuadro de Mando Integral que transforma los indicadores cualitativos en cuantitativos relacionados con la opinión interna (técnico, físico o psicológico) y externa (prensa, patrocinadores y seguidores del equipo) en un panel visual de control.

El Capital humano es definido por algunos autores como un activo intangible. Kaplan y Norton definen los activos intangibles como "Activos intangibles como conocimiento y tecnología raramente ejercen un impacto directo sobre los resultados financieros, sobre la forma de rédito y beneficio. Las mejoras en los activos intangibles afectan los resultados financieros por medio de cadenas de relación causa efecto envolviendo dos o tres resultados intermedios"

Los autores mencionan los siguientes ejemplos:

La inversión en la formación de los empleados generan mejorías en la calidad de los servicios

Una mejora calidad de los servicios redunda en una mayor satisfacción de los clientes

Una mayor satisfacción de los clientes implica un aumento en su lealtad

El aumento de la lealtad de los clientes se traduce en un mayor incremento de los resultados y los márgenes de ganancias

Hay que destacar lo que menciona al respecto Stewart "el capital humano puede medirse y hay que invertir en él"

Luego de esta introducción sobre la importancia del capital humano se plantea el modelo propuesto en este estudio en particular:

El modelo propuesto para la gestión estratégica es un instrumento cuyo objetivo es administrar en forma integral y sistémica todos los atletas de la entidad deportiva.

Este sistema utiliza un sistema de medición que monitorea y redirecciona los rumbos que los atletas deben perseguir priorizando el cumplimiento de las metas fijadas por las autoridades de la institución.

El modelo propone cuatro perspectivas de gestión: Financiera, Conocimiento del cliente, Procesos internos y Formación y crecimiento (similar a la propuesta de los clásicos Kaplan Norton).

En la perspectiva de formación y crecimiento la entidad depende de la capacidad de trabajo y del conocimiento de su capital humano, los cuales suelen ser captados para que la entidad cumpla sus objetivos.

Esta perspectiva considera objetivos que priorizan el perfeccionamiento técnico, táctico, físico, psicológico y médico del recurso humano.

Esta perspectiva genera causas que traen efectos sobre las otras perspectivas.

En la perspectiva de los procesos internos el sentido fue implantar procesos de trabajo para la optimización de la eficiencia y eficacia de los deportistas especialmente en el sentido colectivo como los entrenamientos, partidos, producción del equipo en relación al individuo.

Esta perspectiva tiene dos características, la primera como evidencia de los efectos causados por la perspectiva anterior, y la segunda como causa fundamental para la perspectiva siguiente es decir la vinculada al cliente.

En la perspectiva de los clientes los objetivos tienen un direccionamiento fundamental ya que podrá existir una relación de causa efecto donde los resultados de la perspectiva de formación y crecimiento y procesos internos sean positivos, hipotéticamente los

clientes / "hinchas" quedan satisfechos consumiendo más productos y servicios, causando un incremento en la fidelidad de estos clientes. Lo que aumenta la satisfacción de la prensa, consumando de forma positiva la última perspectiva de este sencillo modelo.

En la perspectiva financiera los objetivos están dirigidos a evaluar el impacto financiero ampliando la posible captación de recursos financieros. Contribuyendo así con la estrategia proyectada.

Objetivos estratégicos e indicadores (se mencionan solo los que se consideraron más relevantes acorde al trabajo en estudio)

Satisfacción del recurso humano: desarrollo de política de entrenamiento y conferencias, remuneración acorde al mercado y resultados, elevación de motivación, valorización de eficiencia y creatividad, incentivo al desempeño y trabajo en grupo incentivando el compromiso con la entidad. De esta forma es posible elevar el alcance de resultados en competencias regionales, nacionales e internacionales.

Indicador

Encuesta de satisfacción de los deportistas para con la organización

Estado físico del recurso humano: implantar, ejercer y mantener el estado físico del recurso humano

Indicador

Índice de deportistas con problemas físicos

Seguimiento de la evolución física: anterior, actual y meta buscada.

De forma similar se realiza un seguimiento del estado médico y psicológico con sus correspondientes indicadores

Eficiencia de los deportistas en los entrenamientos: implantar, ejercer y mantener la gestión de los entrenamientos en los aspectos físico, técnico y táctico facilitando la definición de los jugadores para integrar los equipos titulares,

Indicador

Índice de obediencia táctica

Índice de desempeño técnico

Índice de desempeño físico

Eficiencia de los deportistas en los partidos: implantar, ejercer y mantener la gestión del recurso humano en partidos, este es uno de los puntos más importantes a ser considerados ya que sus resultados tendrán efectos casi directos en las finanzas

Indicador

Ídem objetivo anterior pero en partidos oficiales o amistosos

Participación en los partidos: implantar, ejercer y mantener la gestión de la participación efectiva de los partidos. Tiene la finalidad de evidenciar a los administradores lo cuánto, en términos de tiempo efectivamente jugados, que cada uno de los deportistas está siendo utilizado para la promoción de los espectáculos. Tiene en cuenta la relación entre el tiempo del contrato y el tiempo efectivamente jugado.

Indicador

Tiempo de contratación vs. Tiempo efectivamente jugado

Producción/recurso humano: implantar, ejercer y mantener la gestión de la producción de puntos en relación a su efectiva participación en los partidos.

Indicador

Puntos adquiridos con la participación del recurso humano vs. Puntos adquiridos totales

Satisfacción de los clientes: implantar, ejercer y mantener la gestión de la satisfacción de clientes en relación al capital humano en los espectáculos, este es uno de los objetivos que sufre reflejos directamente de los resultados obtenidos.

Indicador

Encuesta de medición de satisfacción

Nuevos clientes: implantar, ejercer y mantener la gestión sobre nuevos clientes

Indicador

Cantidad de proyectos para atraer nuevos clientes.

Se observa una cantidad de objetivos estratégicos relacionados con un plan estratégico formal y plasmado en un Cuadro de Mando Integral.

No se desarrollan todos los indicadores por que no es motivo de este trabajo pero vale la pena mencionar algunos de ellos: Satisfacción de la prensa, Fidelidad de los clientes, Satisfacción de los colaboradores, Réditos de clientes, Réditos de colaboradores, Rédito proveniente de la prensa, Satisfacción de proveedores, Costos de mantenimiento del recurso humano, Valor adicional del recurso humano en relación a sus clientes o en relación a la prensa. Valor agregado del recurso humano.

Conclusión

Utilizando esta herramienta (Cuadro de Mando Integral) para la medida y evolución de los indicadores de evolución del recurso humano se puede de manera transparente y ágil contribuir para la toma de decisiones basada en hechos objetivos por parte de los administradores de una entidad deportiva aplicable a cualquier deporte y tamaño de la organización.

Ejemplo Nro. 10: Grupo Santillana - Ecuador

Sector: Editorial de textos

Implementación de un Cuadro de Mando Integral en corporación editorial para mantener una posición de liderazgo en el mercado.

Antecedentes y justificaciones

Grupo Santillana Ecuador es una empresa de capitales españoles que ha liderado el sector editorial de texto escolar en Ecuador por los últimos 10 años. En este tiempo se ha consolidado como la primera opción en el mercado escolar de textos de prescripción. También ha logrado incursionar en nuevas unidades de negocios en los cuales tiene una participación representativa en el mercado nacional entre las que se destacan la comercialización de textos literarios para el público en general y servicios de capacitación a nivel de postgrado.

Su estructura comercial está conformada por cuatro líneas de negocio:

- 1) Texto Escolar: es el sello con el cual edita y difunde textos y materiales para educación escolar.
- 2.- Richmond (Inglés): es el sello encargado de desarrollar y comercializar material didáctico para la enseñanza del idioma inglés para educación escolar.
- 3.- Ediciones Generales: comercializa libros de diversos sellos literarios que llegan al público lector para satisfacer la demanda de gran variedad de temas.
- 4.- Santillana Formación: Es una nueva unidad de negocio que se divide en dos líneas de servicios:
 1. Instituto Universitario de Postgrados – IUP: Convenio con universidades españolas que le acredita a Santillana desarrollar programas de postgrados que permitan a profesionales ecuatorianos acceder a maestrías internacionales.

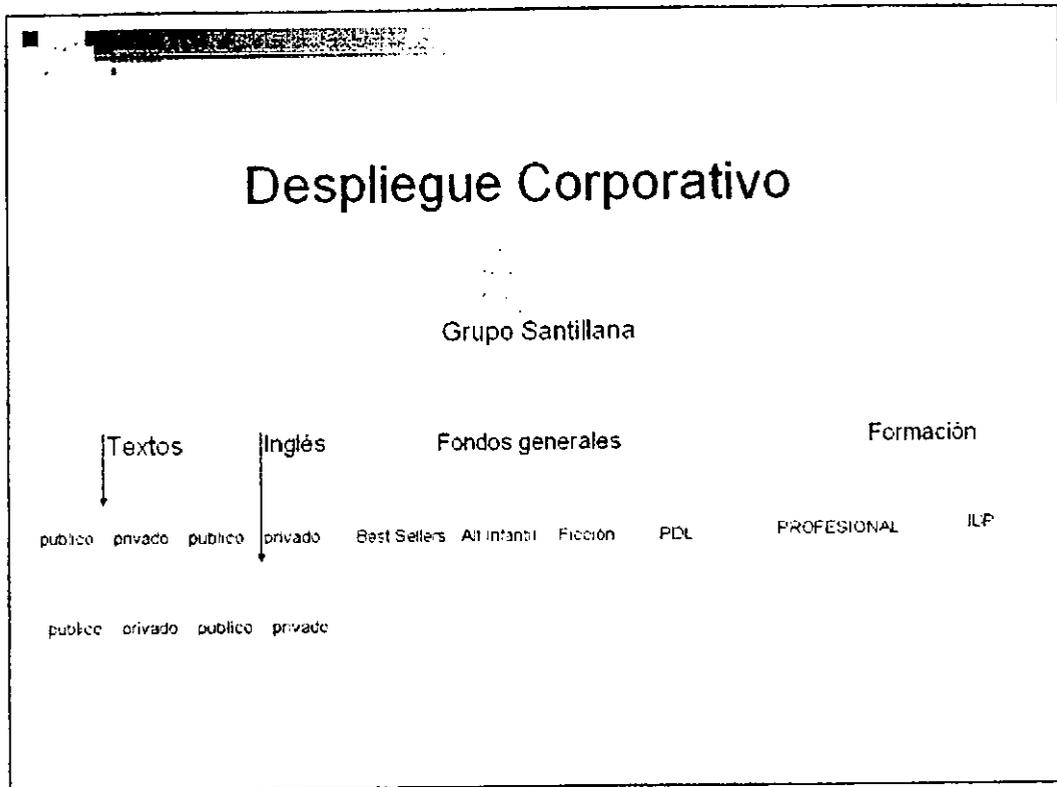


Fig 1. Despliegue de Unidades de Negocios de Grupo Santillana.

2. Santillana Profesional: diseño de proyectos educativos mediante modernas tecnologías (e-learning).

A pesar del éxito obtenido en los últimos años, Santillana ha visto la necesidad de buscar nuevas estrategias y mecanismos de gestión para mantener esa posición de liderazgo frente a la creciente y agresiva competencia en todas sus líneas de negocio. Especialmente en la que consideran su bastión, texto escolar, que constantemente se ve amenazado por empresas rivales que copian y anulan muchas de las estrategias comerciales implementadas.

Motivos que originaron la selección del tablero de comando como herramienta de gestión. Con este antecedente y luego que a finales del 2004 se definiera el plan estratégico de la organización que contempla objetivos claves que deben cumplirse hasta el año 2009, se decidió implementar una herramienta de control estratégico como el CMI para darle seguimiento a la estrategia, involucrar al personal, medir el desempeño, asignar recursos

y establecer planes de acción para lograr los propósitos establecidos. En este proceso surgió la pregunta ¿Cómo hacer para que los planes de la Organización dejen de ser planes y se conviertan en realidad? El primer paso para responder a esta pregunta es tener en cuenta que los activos intangibles conforman el mayor valor de toda Organización y que ninguna estrategia daría resultados positivos si no se le da el seguimiento apropiado.

Se decidió utilizar el CMI debido a los beneficios que proporciona involucrando a los activos intangibles con su relación de desempeño. Además que el rápido retorno de la inversión estimada inclinaban ciertamente la utilización de esta herramienta. Se estimó que luego de la implementación, cuando esté en explotación todo el sistema los logros que se obtengan motivarán a seguir realizando nuevas mejoras en la organización. Con ello a más darle seguimiento a la estrategia y de lograr un retorno de la inversión en un corto plazo se logran fortalecer algunas debilidades que se identificaron en la empresa. Entre las más destacables:

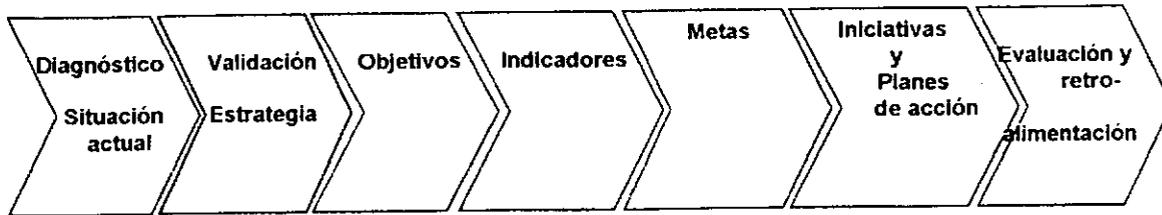
1. Mejorar el sistema de comunicación interno
2. Disciplinar al personal
3. Crear cultura de medición y consecución de objetivos
4. Establecer mecanismos de retroalimentación para mejoras

Otro factor que influyó en tomar la decisión del utilizar el CMI como herramienta de gestión estuvo relacionado con la administración y seguimiento de las diversas áreas de negocios con las que cuenta actualmente la empresa. En vista de que se cuenta con cuatro unidades de negocios, 3 de ellas bien diferenciadas, se estableció como necesidad delinear estrategias distintas y segmentadas para cada una de ellas, las mismas que se deberían estar alineadas con la estrategia corporativa global de crecimiento financiero fijada por la matriz.

Implementación

El proceso de implementación en Grupo Santillana inició luego de validar el plan estratégico acordado hasta el 2009, y se estableciera un RoadMap a seguir para cubrir la brecha entre la situación actual y la deseada en ese umbral de tiempo. En este mapa de

camino, se establecen claramente los pasos a seguir y nos da un estimado de tiempo para su consecución (un mes por cada uno de las fases)



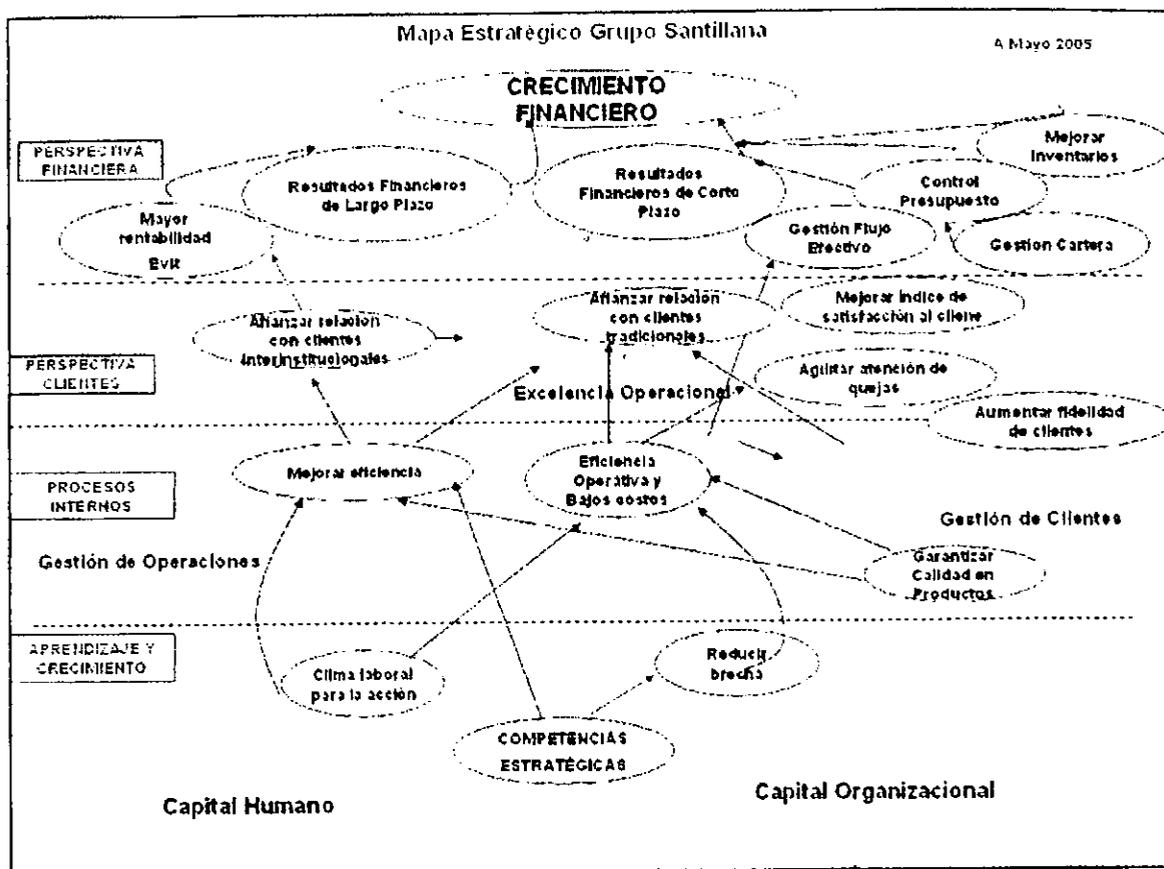
Definir el mapa Estratégico Corporativo y Validación de la Estrategia

Clarificar la Visión definida por la empresa en el Plan Estratégico fue la primera de las actividades realizadas, debido a que de ahí se derivan el resto de componentes del cuadro de mando. Formular la hipótesis estratégica (Seleccionar los temas estratégicos) se hizo conjuntamente con la validación de la visión de la empresa, y surgieron algunas dudas que se fueron aclarando y puliendo hasta obtener el cuadro de mando corporativo, que sería la base de nuestro scorecard. Esta estrategia global fue "bajada" a un segundo nivel para trabajarla por cada unidad de negocio, por lo que cada unidad trabajó en su propuesta de valor única para su segmento específico de clientes, con los cuales se desarrollo esa combinación de producto, calidad de servicio, precio, e imagen que se ofrece a los clientes para distinguirse de la competencia.

El cuadro de mando para Santillana se lo trabajó en 2 niveles de los 3 posibles, al nivel gerencial o mandos altos, y al nivel de mandos medios, se dejó de lado por esta ocasión compartirlo con el nivel operativo por motivo de recursos y tiempo. Sin embargo, existe la intención de abarcar este nivel en un futuro cercano una vez que el esquema de remuneración variable también sea habilitado.

El mapa aquí presentado es claro y nos demuestra las relaciones causa y efecto entre cada perspectiva, tratando de armonizar con el cuadro de mando que se maneja bajo la misma filosofía, dado que no es posible buscar las respuestas al desempeño financiero en la misma perspectiva sino en su concatenación con el resto de áreas que directamente influyen en esos resultados. El objetivo fue no perder el concepto de integralidad.

Fig 2. Mapa Estratégico.



Objetivos estratégicos corporativos por perspectiva

1. Se trabajó en establecer "Propuesta de Valor" por cada segmento de clientes. Entre los cuales deberíamos diferenciar por unidad de negocio, por estrato social y por capacidad de consumo. En todos ellos se acordó que la propuesta ganadora estaría principalmente enfocada en tener una mayor intimidad con el cliente, para conocerlo mejor y de esa forma poder adaptar nuestra oferta a sus gustos.
2. Definir los objetivos de contribución para cada perspectiva y objetivos estratégicos establecidos. Este fue un factor importantísimo dado que con cada gerente de área se trabajó detenidamente para determinar en qué forma su área podía alinearse con los objetivos estratégicos corporativos ya definidos. Se lograron importantes análisis que se incluyeron como aportes de cada área, los cuales fueron luego llevados a iniciativas y planes de acción.

3. Identificación de los procesos de gestión críticos para alcanzar la estrategia

Se identificaron cuales procesos se consideraban críticos para alcanzar lo propuesto, luego de varias charlas y análisis conjunto entre los gerentes de área, se acordó que implementar un sistema de control y atención de quejas y otro de información para fidelidad y retención.

Para ayudarnos a identificar estos procesos se recurrió muchas veces a sencillas preguntas como:

- ✓ ¿Qué necesidades de información no han sido satisfechas?
- ✓ ¿Por qué hacemos las cosas de esta forma y no de otra?
- ✓ ¿Que vacíos encontramos en los procesos actuales?
- ✓ ¿Por qué no hemos enfrentado este problema con anterioridad?
- ✓ ¿Cómo podemos mejorar esa área?
- ✓ ¿Que necesitamos para fortalecer nuestras debilidades?
- ✓ ¿Que se nos pasó por encima?

4. Identificación de Competencias, habilidades y formación del personal.

En este proceso también se determinó que para alcanzar los objetivos propuestos era indispensable contar con personal bien capacitado y formado. Se determinó que no solamente era necesario involucrar a los directores sino también, y en muchos casos obligadamente, al personal operativo que tiene relación directa con los clientes. Por lo que se establecieron programas de formación para el personal en varias doctrinas y para estos empleados, charlas de servicio al cliente.

5. Identificación del Capital de la Información.

Considerando que la información es vital para la toma de decisiones, se decidió impulsar proyectos de Análisis Multidimensional de la información para la toma de decisiones. Gracias a la implementación paralela de herramientas de software de Business Intelligence (Olaps) y reportadores Gerenciales, se logro automatizar de gran forma el acceso a información considerada crítica.

El uso de estas herramientas estuvo acompañado de igual forma de charlas de capacitación sobre los productos en sí y sus beneficios.

Indicadores estratégicos corporativos

- ✓ Identificar inductores de actuación del personal para alcanzar los objetivos. Con la implementación de cada indicador se relacionaban los inductores de actuación esperados para el desempeño del personal.
- ✓ Análisis de Indicadores: qué, quien, cómo, cuándo. El análisis y validación de indicadores bajo las perspectivas de: contribución, factibilidad de obtención, y precisión.
- ✓ Validar correlación y relación causa efecto de indicadores fue la tercera tarea propuesta en este proceso. Quizás resulto ser uno de los más extensos debido a que se debió analizar uno a uno su relación con otros indicadores y sus otras posibles correlaciones. En este proceso se ha tratado de integrar las diferentes perspectivas propuestas por Norton y Kaplan en la medida que ha sido posible, sin embargo quizás no este del todo de esa forma, pero principalmente se ha querido potencializar el valor de los activos intangibles: capital humano, capital organizacional y capital de información. Para lograr que estos intangibles se convierten en resultados tangibles.

Metas corporativas

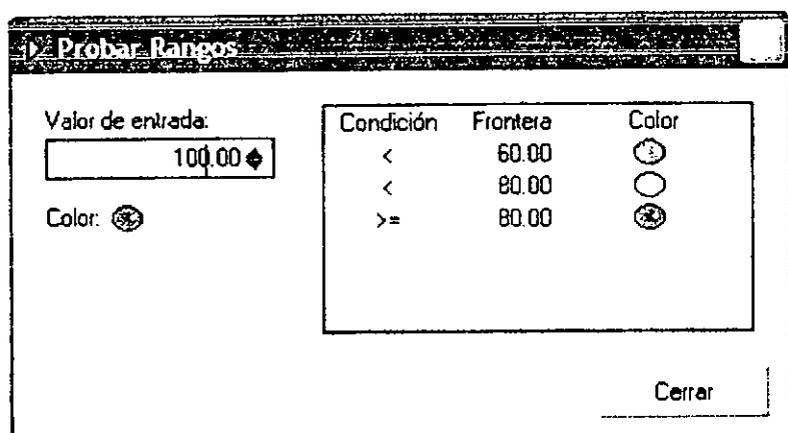
- ✓ Análisis de las metas establecidas. Se realizó un análisis global de las metas establecidas en el plan estratégico y como ellas deberían ser conseguidas año tras año, período de medición tras período. Este proceso tomó de igual forma bastante tiempo debido a que el proceso de fijación de metas resulta un poco complejo dependiendo del tipo de empresas con las que se trabaje.
- ✓ Definición de metas de mediano y largo plazo
- ✓ Para cada área se definieron las metas a mediano plazo que deberían estar coherentes con las metas corporativas ya establecidas.

Iniciativas estratégicas

- ✓ Validar iniciativas actuales (Análisis vertical por Objetivo) y por actores (Análisis Horizontal)
- ✓ Se realizó la validación de cientos de iniciativas por las dos vías conocidas por aporte a los objetivos estratégicos y por actores involucrados. En este proceso y luego de la validación se depuraron muchas iniciativas que verticalmente no tenían muchas coincidencias de alineación, dándoles por supuesto prioridad a aquellas que cumplían con al menos 2 coincidencias.
- ✓ Matriz para la priorización de iniciativas.
- ✓ De igual forma como se realizó con los indicadores, la priorización de iniciativas estuvo basada en 3 aspectos fundamentales: contribución al objetivo, factibilidad y relación costo beneficio.

Desarrollo de umbrales

- ✓ Definir los límites de control para cada una de las metas establecidas fue más sencillo ya que se estandarizó en la herramienta valores fijos en porcentajes. Este proceso ahorro tiempo debido a que al estandarizar los umbrales cada uno de los involucrados en el proceso conocía que su rendimiento iba a ser monitoreado bajo el siguiente parámetro de semáforos.



Desarrollo y despliegue el Cuadro de Mando Integral

✓ Este fue ya el proceso final de toda la implementación, en el cual luego de validarlo y aprobarlo por todas las áreas de la empresa en consenso se lo decidió subir a una herramienta de software especializada en el manejo de indicadores para que se facilite su ejecución y monitoreo.

✓ En la figura adjunta se aprecia parte (debido a que es extenso el modelo) de cómo luce el tablero de comando en la empresa. Lo interesante de destacar en este modelo es que se han incluido todas las sugerencias y aspiraciones del personal de la empresa y se han alineado todas las áreas de la organización. Por lo que cada uno puede fácilmente responder por los resultados de su gestión, personal o del área.

Nombre	Semáforo	Cumplimie .	Peso	Perspe	^
- Corporativo		7.333%	1		
- FINANZAS		15.00%	1		
- Conseguir Resultados Financieros .		17.50%	1		
- Mejorar Utilidad (EBIT / Venta Lib .		50.00%	1		
- Textos		100.00%	1		
Sector Publico		100.00%	0		
Sector Privado		100.00%	1		
- Richmond		100.00%	1		
Sector Publico		100.00%	1		
Sector Privado		100.00%	1		
- Ediciones Generales		0.00%	1		
Fondos Generales		0.00%	1		
Infantil		0.00%	1		
PDL		0.00%	1		
- Formación		0.00%	1		
IUP		0.00%	1		
Profesional		0.00%	1		
+ Incrementar Ventas		20.00%	1		
+ Optimización de costos		0.00%	1		
- Aumentar Participación de Merca...		0.00%	1		
Participación Textos en número		0.00%	1		
+ Conseguir Resultados Financieros .		12.50%	1		
- CLIENTES		8.25%	1		
+ Afianzar la relación con sector insti...		0.00%	1		
- Afianzar la relación con clientes tra...		12.50%	1		
- Satisfacción del cliente		12.50%	1		
Textos		100.00%	1		
Richmond		0.00%	1		
Ediciones Generales		0.00%	1		

Dificultades detectadas en el diseño e implementación del Cuadro de Mando Integral

El proceso de diseño e implementación como todo nuevo proyecto presentó algunas dificultades, relacionadas principalmente con involucrar a una gran cantidad de actores. En vista del gran número de áreas, unidades de negocios, responsables y objetivos, tomo algún tiempo el alcanzar consensos para delinear sus componentes. Entre las principales dificultades encontradas podemos destacar:

1. **Comunicación:** El proceso comunicativo de Grupo Santillana hasta la implementación del BSC estaba muy centralizado en directores y gerentes de área, por lo que el resto del personal, poco o nada conocía sobre los direccionamientos que tomaba la corporación. El comenzar a inculcar reuniones periódicas y boletines informativos para el resto del personal de la empresa, ha sido un proceso que ha tomado tiempo pero que está dando resultados importantísimos.

2. **Trabajo en Equipo:** Uno de los más comunes problemas que se encuentran durante estos procesos de implementación es el que "cada uno defiende lo suyo", por lo que se trató de evitar la política de que cada uno defiende su trabajo independientemente de lo que suceda con la organización, lo que por lo general se traduce en reacciones poco positivas como atacar a otras áreas sin obtener la visión de que este proceso es una responsabilidad de todo el equipo gerencial y no de las áreas funcionales.

El proceso de alineación en el cual se ve envuelto Grupo Santillana, luego de la definición de su scorecard, ha abarcado el trabajo en equipo de diferentes áreas, el poder admirar a la organización desde un punto de vista más holístico genera que se enfrenten muchas falencias que se pasaban por desapercibido. De igual forma el sensibilizar que este proceso es un trabajo de todos y para todos, no solo de los mandos superiores ha contribuido a cambiar esas viejas costumbres grupistas.

3. **Liderazgo:** El líder tiene un papel protagónico en el proceso de implantación de las estrategias en la empresa, por el pensamiento estratégico y la actitud estratégica que son indispensables para encaminar estos proyectos.

Es un factor crítico que tomó algún tiempo para poder desarrollarlo, para que cada jefe de área sea finalmente quienes sigan impulsando el modelo a sus subalternos, pero el haberlo hecho consolida la continuidad del proyecto. Si bien desde el inicio hubo la voluntad de todos y la decisión de gerencia general para emprender con este nuevo sistema de gestión, la verdadera aplicación de los mismos tomó tiempo, horas de sensibilización y capacitación, para que obtengan los resultados esperados.

4. **Falta de enfoque:** En muchas de las nuevas líneas de Grupo Santillana, la poca claridad de un enfoque sobre su mercado meta y el tipo de relación que deberían tener ocasionó más de una dificultad. Principalmente se hace difícil en Corporaciones con distintas líneas de productos el poder unificar una estrategia comercial común bajo un mismo enfoque, luego de las reuniones con los representantes de estas áreas.

Ha sido un largo proceso hasta que la Organización definió con claridad la estrategia que seguirá en el mediano plazo (entre tres y cinco años). Durante las charlas y talleres se logró explicar la esencia de La estrategia, es decir lo que debe hacer la Organización para llegar de un punto de referencia inicial, que es la situación actual, al punto de referencia final o situación deseada.

Se inculcó mucho a esencia de la planeación estratégica, para la selección de actividades que la Organización realizará para cerrar la brecha entre situación actual y situación deseada, en escoger realizar actividades diferentes a las realizadas por la competencia, o realizar las mismas actividades de una manera distinta. Se llegó a determinar que quizás el mayor problema no era definir la estrategia sino como implementarla, como involucrar a todo el personal en ese proceso con responsabilidad y compromiso. Ese era un reto al que se debería llegar.

Tratar de alcanzar una estrategia ganadora que realmente marque una diferencia frente a la competencia. El objetivo de esta implementación será que luego de algunos años no solamente queden los indicadores y metas como referencia de lo que se hizo, sino más bien que no se pierda la hipótesis planteada en la estrategia y sus relaciones de causa y efecto. Se ha querido hacer énfasis en la relación causa efecto entre perspectivas para que realmente de una connotación de un verdadero scorecard.

5. **Opiniones divergentes y diversas:** Como en toda organización liderada por seres humanos, la gran cantidad de opiniones y puntos de vista de los responsables del área, hizo que se desarrollen y se desmenucen muchos de los requerimientos e inquietudes previo a la definición de indicadores. Si bien la base del proceso fue la alineación de cada área con los respectivos objetivos estratégicos definidos con anterioridad se trabajó mucho para ir ajustando cada área a lo que la estrategia requería. En este proceso también se incluyeron muchas sugerencias de parte de cada área para satisfacer la forma en cómo querían ser medidos y evaluados.

6. **Débil definición de procesos y o procedimientos (en algunas áreas):** En este proceso de implementación del CMI, se encontró que existen escasos procedimientos y procesos definidos para algunas áreas, por lo que fue motivo de analizarlos y fortalecerlos con el fin de que sean parte de la estrategia corporativa. Esto tomó tiempo y aplazó algunos hitos definidos en los cronogramas, pero finalmente la aclaración de cómo manejar algunas áreas (especialmente reclamos) fue un factor importantísimo para la organización.

7. **Falta de Información para la toma de decisiones:** Si bien actualmente Grupo Santillana cuenta con un sistema transaccional de información, no cubre en gran porcentaje la demanda de información de las diversas áreas. Más aún cuando se tienen 2 aplicaciones adicionales que complementan la información de mercado y muchas veces esa información crítica de perfiles de clientes solamente se encuentra registrada manualmente en informes de los delegados comerciales.

En este aspecto, se establecieron procedimientos para que cada uno de los responsables de cada área solicite reportes y tablas de análisis a sistemas para la toma de decisiones.

8. **Poca cultura en el uso de indicadores y definición de metas:** Un factor que ha sido una barrera importante para trabajar y avanzar en el proceso ha sido la poca cultura del empleado de trabajar en base a objetivos, consecución de metas y evaluación. Esto se ha ido limando con constantes charlas de capacitación que han logrado persuadir de los beneficios de establecer mecanismos de control y medición como los que ofrece el Cuadro de Mando Integral.

9. **Fuerte orientación hacia cumplimiento de presupuestos financieros:** Grupo Santillana es una corporación que ha tenido un vínculo muy fuerte hacia el seguimiento y cumplimiento de los presupuestos formulados por su casa matriz. En la nueva administración propuesta luego de la implementación, si bien el manejo presupuestario es considerado, no es el único mecanismo de evaluación. Ese paradigma y costumbre poco a poco se está viendo cambiada por la nueva propuesta de gestión bajo indicadores no financieros. Durante el proceso de alineación nos encontramos con algunas dificultades, el pensar en forma estratégica y sistémica hace que inducir a varios componentes de la organización en torno a la estrategia sea un proceso que se lo hace detenidamente para evitar confrontaciones.

10. **Rotación de personal en algunas áreas claves:** El hecho de que este proceso sea considerado a corto plazo y se trabaje bajo presión ha incidido en la rotación de personal. De igual forma el cambio de estructuras internas definidas por matriz son algunos factores críticos que han dificultado el avance del proceso. Debido a que al cambiar la estructura y la función de uno u otro departamento, cambia indiscutiblemente la forma en cómo será evaluado y bajo que perspectiva se alineará en el cuadro de mando. De igual forma la rotación de personal en algunas gerencias y/o el cambio de funciones de algunos empleados claves, dio un giro a lo que ya se estaba definiendo. Como es de esperarse los cambios exigidos por la matriz también influyen en la forma de cómo se despliega el scorecard dentro la organización. Esto ha influido en que ha tomado un poco más de tiempo hasta aclarar estos puntos.

¿Qué beneficios lograron a partir de la implementación?

Gracias al apoyo del capital intelectual del valioso personal de la organización y el uso de herramientas tecnológicas de soporte para la toma de decisiones, se agilizarán algunos procesos, se reestructurarán otros, se reducirán costos, se ofrecerá una propuesta de valor significativa al cliente y finalmente las decisiones serán más asertivas en base a datos reales. El aplicar la metodología y alcanzar los objetivos estratégicos de corto y largo plazo sin duda mantendrán el liderazgo en el texto escolar, crecimiento en el sector formativo y diversificación en el de fondos generales.

Es por ello que conjuntamente con la implementación de esta herramienta se han emprendidos proyectos para fortalecer las Competencias de los principales ejecutivos y colaboradores, cuyo objetivo final será ligar la evaluación del desempeño a los resultados obtenidos, para que de alguna forma se de continuidad a este proceso.

Durante el proceso de implementación se han logrado identificar unos cinco beneficios que creemos son claves en este proceso.

✓ **Nadie es dueño de la verdad**

Un factor que consideramos que ha sido importantísimo es el saber escuchar las opiniones de terceros, nos dimos cuenta que en este tipo de procesos todos somos facilitadores y que por más experiencia que tengamos en uno u otro campo, no somos dueños de la verdad, esta puede tener muchas aristas que deben ser consideradas para el bien de la organización. Nos ha enseñado a aprender a escuchar, aceptar y tolerar las opiniones de terceros.

✓ **Es un proceso de mejora continua**

Otro gran beneficio que se encontró en este proyecto es que si bien se definió ya un modelo estratégico y de tablero de comando, eso no quiere decir que sea inmodificable. Todos estuvimos de acuerdo que para esta primera etapa y para familiarizarnos era el más adecuado, pero que muy probablemente se lo pudiera ir mejorando, cambiando con el tiempo. Nos dimos cuenta que es un proceso continuo y nunca termina de implementarse, y que cada vez lo podemos hacer más retador.

✓ **Involucra a todo el personal**

Otro beneficio sustancioso ha sido que este proceso ha involucrado directamente a todo el personal de la empresa, al menos desde los mandos altos hasta los mandos medios. Quienes tienen el compromiso de seguir trabajándolo hasta llegar a los niveles operativos. Ha sido una gran oportunidad para que muchos opinen y sean parte de este cambio.

✓ **Desarrollo de actitudes (proactividad) y cultura de medición y evaluación**

Un factor útil que se ha obtenido con la implementación de esta herramienta es concientizar al personal de los beneficios de trabajar bajo esta metodología, lo cual facilita adoptar nuevos compromisos frente a las obligaciones. Que conozcan que van a ser

medidos y evaluados bajo este proceso es un desafío que a pesar que ha tomado tiempo y se tiene que ir insistiendo en el tema ya se ha forjado un camino que se debe seguir. El desarrollo de esa actitud proactiva ha sido beneficioso para prepararnos frente a los cambios externos que pudieran afectar nuestra organización, lo que nos ha fortalecido internamente, brindándonos más seguridad y confianza en lo que hacemos.

Nos permite visualizar en unos minutos la situación de la empresa.

Las reuniones ahora son mucho más ejecutivas y cortas, solamente basta que cada uno revise su tablero de comando y en apenas 30 minutos se discuten los objetivos no cumplidos, las metas no alcanzadas o las iniciativas pendientes. Las reuniones se enfocan en los aspectos que necesitan ser mejorados o corregidos. Todos sienten ser parte de esa estrategia.

¿Qué recursos invirtieron? (gente - dinero - tiempo)

Entre los principales recursos invertidos en este proyecto se deben destacar en el siguiente orden:

Personal

✓ Se ha invertido mucho en el personal, no solo en la capacitación de la metodología, la herramienta y sus beneficios, sino en su formación para complementar su perfil de competencias. Este hecho no solo es beneficiosos para este proyecto sino para el resto de actividades que tienen que emprender bajo sus funciones.

Tiempo

✓ El recurso tiempo ha sido vital debido a que se ha dedicado gran cantidad de tiempo por parte de todos los actores en el proceso hasta lograr el objetivo final. Este proceso no ha resultado complicado pero sí demoroso dado el nivel de control al cual se ha querido llegar y el nivel de involucramiento necesario del personal para ir definiendo poco a poco el modelo.

Dinero

✓ En el aspecto económico, si bien se ha invertido dinero para automatizar algunos procesos, para la implementación de herramientas de análisis multidimensional y

el monitoreo de la estrategia, ha resultado un valor marginal frente a los otros beneficios que se están obteniendo. Por lo que se espera el retorno de la inversión de este proyecto en un corto plazo, aproximadamente un año.

Conclusión

Luego del análisis de ejemplos de aplicación de Cuadro de Mando Integral en entidades heterogéneas se realiza un resumen a modo de conclusión que servirá para diseñar el modelo de Cuadro de Mando Integral propuesta para la Municipalidad, el detalle es el siguiente:

Hallazgos de las acciones de Benchmarking

Luego del análisis de los casos planteados podemos mencionar los siguientes hallazgos que serán tenidos en cuenta al momento de proponer el Cuadro de Mando Integral para el Municipio objeto de este estudio, el detalle es el siguiente:

- Obliga a la organización a definir (en caso de que no existieran en el ámbito formal) conceptos tan importantes como Misión, Visión, políticas, objetivos, ejes estratégicos y los correspondientes responsables
- Permite cuantificar los futuros logros en objetivos cuantitativos definidos para el mediano y largo plazo
- Implica trabajar conceptos de Innovación, modernidad y calidad en todos los ámbitos de la organización involucrados en la implementación del Cuadro de Mando Integral
- Favorece la imagen corporativa
- Promueve actividades económicas, optimiza la gestión de los recursos y crecimiento sostenible
- Previo a la implementación del CMI, se hace necesario realizar un diagnóstico de la organización del tipo FODA, PEST, diagrama de fuerzas o similar lo que genera un conocimiento profundo de la organización en el contexto donde desarrolla su actividad, que en muchas ocasiones es conocido parcialmente por los integrantes de la misma
- Se identifican los factores críticos y se trabaja para medirlos, controlarlos y modificarlos si fuera necesario
- Es necesario planificar los recursos humanos, tiempos de capacitación, costos, dificultades para no encontrar problemas no previstos en la implementación

- Identificación de las relaciones causa – efecto de los procesos críticos
- Identificar los indicadores para el control y medición de los procesos críticos
- Potenciar el trabajo en grupo
- Promover la Mejora continua y/o sistemas de calidad en forma simultanea con el CMI
- Se dedican bastantes recursos al dictado de talleres sobre Estrategia y sobre Cuadro de Mando Integral
- Si bien parece utópica su implementación, la aplicación de un hipotético CMI a cada integrante de la organización permitiría obtener una mejor perspectiva en la evaluación del comportamiento de cada persona en el desarrollo de sus actividades. De este modo la empresa está en condiciones de entregar una ayuda concreta para el crecimiento social y profesional del individuo, en forma paralela pero independiente de su desempeño en la compañía. Esto implica saber sobre sí mismo cómo uno debe aprender, cómo ubicarse, cómo hacerse cargo de su propio entorno y de su propia carrera, y cómo lograr ser productivo.
- Posibilita tener un seguimiento y una actualización permanente de la información relativa a los cuatro aspectos estratégicos que pueden diferir de los planteados originalmente por Kaplan ya sea en el concepto de cada perspectiva o en la cantidad de las perspectivas tenidas en cuenta.
- En el caso de la medición y evolución de los indicadores del recurso humano se puede de manera transparente y ágil contribuir para la toma de decisiones basada en hechos objetivos por parte de la alta dirección
- Permite involucrar al personal, medir su desempeño, asignar adecuadamente los recursos y establecer planes de acción para lograr los objetivos preestablecidos de la organización
- Los activos intangibles conforman uno de los valores más importantes de la organización y ninguna estrategia daría resultados positivos si no se le da el seguimiento adecuado

- La correcta implementación del CMI permitirá: Mejorar el sistema de comunicación interno, Disciplinar al personal, Crear cultura de medición y consecución de objetivos. Y establecer mecanismos de retroalimentación para mejoras
- La elaboración de un mapa estratégico de los procesos involucrados demuestra las relaciones causa y efecto entre las perspectivas consideradas en el diseño. El objetivo es no perder el concepto de integralidad..
- Es imprescindible contar con personal bien capacitado y formado
- Metas corporativas: es importante mencionar que el modelo incluye todas las sugerencias y aspiraciones del personal de la organización y se alinean todas las áreas de la organización. Por lo que cada uno puede responder por los resultados de su gestión, personal o del área.
- Liderazgo: El líder tiene un papel protagónico en el proceso de implantación de las estrategias en la empresa, por el pensamiento estratégico y la actitud estratégica que son indispensables para encaminar estos proyectos y como comunicador de la misión y visión a toda la organización
- Una de las dificultades en la implementación es la forma de involucrar a todo el personal en ese proceso con responsabilidad y compromiso. Ese es un desafío a encarar y superar por los líderes comprometidos en el proyecto
- Luego de algunos años de implementación no solamente deben quedar los indicadores y metas como referencia de lo que se hizo, sino que se respete la hipótesis planteada en la estrategia inicial
- Esta herramienta permite desarrollar actitudes de pro actividad y cultura de medición y evaluación, no siempre presente en cualquier tipo de organización
- Otro punto a tener en cuenta es la concientización del personal sobre los beneficios de trabajar bajo esta metodología. Que conozcan que van a ser medidos y evaluados de una manera objetiva es un desafío que lleva tiempo y en el que debe trabajarse ya se ha forjado un camino que se debe seguir

RESUMEN FINAL

A través de los estudios de organizaciones privadas y públicas que hemos analizado, que han implementado el sistema de gestión, conocido Cuadro de Mando integral, con la finalidad de modernizar e innovar la gestión, hemos podido concluir lo siguiente:

El cuadro de Mando Integral (CMI) es un conjunto de indicadores estratégicos y de gestión (sistema de información) que permiten vincular y formalizar la misión-visión, a medio y largo plazo, y los objetivos operativos a corto plazo.

Las características básicas de CMI son las siguientes:

1. Adopta una perspectiva global, equilibrando objetivos del corto plazo con los del largo plazo, y los indicadores monetarios con los no monetarios. Por ello, con el CMI el control de gestión adquiere una dimensión estratégica.
2. Su formulación presenta un carácter participativo, ya que se ha de construir con la participación conjunta de todos los directivos y empleados que tendrán que ver con la definición y el despliegue estratégico de la organización.
3. Los indicadores se estructuran bajo cuatro perspectivas clave: los empleados, los procesos internos, los clientes y los resultados económico-financieros (lo que no descarta el cambio de alguna de ellas o la incorporación de otras)

La diferencia entre el cuadro de mando tradicional y el cuadro de mando integral es que deja de ser un conjunto de indicadores que informan de aspectos concretos de la organización de una entidad. Por tanto, ahora, la visión global, o sea, la estrategia de la entidad debe revisarse y tenerse en cuenta en la elaboración del CMI.

Además, verificamos o comprobamos la hipótesis establecida por los fundadores de esta herramienta de gestión, Kaplan y Norton, que los indicadores financieros, no son suficientes, ya que son necesarios los indicadores no financieros. Esto se ve claramente, la interdependencia y conexiones que se aprecia por los diferentes elementos que constituye una organización, así como la coherencia que deberían tener tanto con la estrategia como con la visión de ella.

En el "Cuadro de Mando Integral" o Balanced Scorecard, apreciamos claramente que traduce la Estrategia organizacional en acciones operativas concretas, al ser un modelo

de gestión. Se materializa en tanto un sistema de medición del desempeño organizacional que pretende dar a los gerentes o directivos una visión comprehensiva del estado del negocio con o sin fines de lucro, privado o público.

En pocas palabras, CMI es una herramienta de gestión que permite gerenciar la implementación de un Plan de Gobierno o Plan Estratégico. Los Planes de Desarrollo Estratégico, debe contener, por lo menos, los siguientes ítems.

- Descripción del negocio
- Visión
- Misión.
- Principios
- Valores
- Análisis del entorno externo y interno: FODA
- Objetivos Generales y Específicos
- Metas
- Estrategias
- Plan de Acción: Implementación
- Control de las Acciones y Acciones correctivas

Luego de haber analizado algunos casos podemos recomendar una ruta o etapas para la construcción de un CMI, las cuales se pueden resumirse en cuatro grandes pasos:

- Diseño del Mapa estratégico
- Construcción de objetivos para las cuatro perspectivas claves
- Selección de metas de cumplimiento e indicadores de seguimiento
- Actualización de la información para la toma de decisiones

Soportes a esta herramienta

Una manera sencilla de llevar indicadores puede ser la utilización de planillas de cálculos o bases de datos, de uso corriente, que ayudan a llevar la información de manera

actualizada aunque manual. El sistema "excel" suele ser un buen recurso para calcular las fórmulas de los indicadores y graficar los niveles de análisis de manera sencilla (con tablas) y sin mayores inversiones.

Finalmente, ¿es útil esta herramienta en la gestión pública?

La perspectiva global que plantea el CMI permite introducir el planteamiento estratégico en la Administración Pública, factor que tradicionalmente no se ha incorporado en dicho tipo de entidades, al menos formalmente.

Por otra parte, el CMI introduce la posibilidad de utilizar variables que no son de tipo financiero pero que son de gran interés en las administraciones públicas. Para el caso de las entidades públicas, los resultados financieros, aún siendo útiles, deben complementarse con muchos otros. Lo que realmente interesa optimizar es el grado de producción final, que en realidad son servicios para los ciudadanos (clientes de las administraciones públicas). Parece que las Organizaciones Públicas, prestadoras de servicios, donde los ciudadanos son a la vez clientes y accionistas, no pueden permanecer impasibles frente a mejoras de gestión como las que representa una herramienta de éstas características.

Las perspectivas en una organización pública son:

- Formación, mejoramiento e innovación,
- Procesos Internos,
- Clientes-Ciudadanos, dado que la razón de ser de los organismos públicos radica en la necesidad de proveer servicios a los ciudadanos que el mercado nunca daría, o que si lo hace lo haría a precios no razonables.
- Finanzas, consenso sobre la necesidad de gestionar los recursos públicos como si fueran privados, aplicando técnicas y modelos de gestión del mundo privado.

El Cuadro de Mando Integral, en la Administración Pública, va a llegar romper con la planificación que representan los mandatos políticos (estrategias sólo para los años de mandatos), y vincular los programas de gobierno a la consecución de objetivos planificados en un tiempo razonable, con calidad, a la vez que representa un cambio cultural importante por lo que respecta al ocultismo informativo, habitual en épocas

anteriores en la Administración. En la tecnificación y profesionalización de la gestión de los recursos públicos, se han hecho grandes esfuerzos, pero no por eso, hemos de alejarnos de la vanguardia de los nuevos enfoques.

Además de las ventajas que ya se han mencionado, se suma las que benefician directamente a entidades públicas, estas son:

- 1- Beneficia la transparencia pública, esto permite lograr una mejor imagen y ayuda al posicionamiento de la organización
- 2- Genera un espíritu más emprendedor en la gestión
- 3- Permite balancear la gestión pública entre la acción inmediata y la preparación del futuro

Podemos concluir que el CMI, va producir un cambio a la gestión pública. Además, podemos reforzar la idea que es posible construir (sin una base previa) un Cuadro de Mando Integral para la gestión de organizaciones públicas o incluso proyectos de desarrollo o cooperación. Esto se puede llevar a cabo siempre y cuando se tomen en cuenta ciertos pasos indispensables que es necesario dar para una adecuada adaptación a las necesidades de este tipo de organizaciones.

Tarea 4: Adecuación de las perspectivas del CMI

Actividades:

Adecuación de las perspectivas financieras y de clientes (de aplicación en entidades privadas) adaptadas a la realidad del Municipio.

Adecuación de las perspectivas de Procesos Internos y Aprendizaje Organizacional (de aplicación en entidades privadas) adecuada a la realidad del Municipio.

Análisis de las estrategias del municipio respecto de cada una de las perspectivas analizadas.

Elaboración de conclusiones correspondiente a la presente etapa.

Tarea 5: Elaboración de un Plan de Acción para la implementación del CMI

Actividades:

Elaboración del Plan de Acción que permita la implementación de un CMI aplicable en un municipio, de acuerdo a los resultados obtenidos en las etapas de diagnóstico, estudio de otras experiencias y la adecuación de las perspectivas elaboradas.

Resumen de actividades realizadas

Estudio de la información recabada hasta el momento.

Análisis del FODA realizado para la identificación de los factores críticos de éxito

Adecuación de las perspectivas financieras y de clientes a la realidad municipal.

Adecuación de las perspectivas de Procesos Internos y Aprendizaje Organizacional a la realidad municipal.

Creación de una nueva perspectiva.

Elaboración del plan de acción aplicable a una organización municipal para el desarrollo e implementación de un CMI.

Elaboración del Informe Final.

Desarrollo del trabajo correspondiente al tercer informe

En este último informe, el objetivo buscado es el de adecuar todo lo expresado anteriormente sobre Cuadro de Mando Integral tanto en el contexto académico (todo lo expuesto en el primer informe) como en el contexto real (expuesto a partir de la investigación de otras experiencias citadas en el segundo informe) para que una gestión municipal pueda elaborar un CMI –utilizando un plan de acción adecuado- y obtener así una herramienta eficiente y eficaz que le permita la toma de decisiones óptimas en forma oportuna.

A partir de lo mencionado, puntualizaremos los ajustes que hemos considerado convenientes para que el CMI pueda ser un modelo viable a una institución municipal:

1. Proponer **cinco perspectivas** que ocuparán la principal jerarquía en la estructura del Cuadro de Mando Integral: Perspectiva del Ciudadano, Perspectiva de Procesos Internos, Perspectiva de Formación y Crecimiento, Perspectiva Financiera (hasta aquí las originales propuestas por Kaplan Norton) y la nueva perspectiva propuesta y de aplicación en un municipio: la Perspectiva de la Comunidad.

- La Perspectiva del Ciudadano es la clave para saber si la organización está realmente dirigida a satisfacer sus expectativas y aumentar la calidad de los servicios ofrecidos y demandados por el mismo.

- La Perspectiva de Procesos Internos se considera una variable clave; y la comparación con sus competidores más inmediatos (otras entidades municipales), puede servir de método para impulsar la mejora y la innovación en los procesos.

- La Perspectiva de Formación y Crecimiento incluye los objetivos concernientes a la propuesta de valor para los RRHH de la organización.

- La Perspectiva Financiera es un medio para alcanzar los fines de las perspectivas anteriores y se mide en términos de economía, eficiencia, eficacia y efectividad (considerando que la Municipalidad no tiene fines de lucro ni accionistas desde el punto de vista de la actividad privada)

- La perspectiva de la Comunidad tiene como punto de referencia la participación de toda la comunidad como fiscalizador y comprobador de que la organización está

correspondiendo a sus expectativas, a fin de cuentas, son los que verdaderamente evaluarán la ejecución del plan estratégico.

2. Integrar la planificación estratégica como un proceso indispensable para la identificación de los actores, sus intereses, potencialidad de conflictos e influencia de poder.

AJUSTES PROPUESTOS AL MODELO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA SU APLICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES DEL SECTOR PÚBLICO

Las entidades gubernamentales demandan un modelo de gestión multidimensional, que les permita manejar la potencialidad de conflictos de intereses de sus actores y la capacidad de crear valor para satisfacer esas aspiraciones.

La relativa importancia dada a las diferentes metas, puede reflejarse en el relativo poder de los diferentes actores, es decir, diferentes coaliciones o grupos de actores pueden dominar el establecimiento de las metas.

Por lo menos, para las organizaciones del sector público, es un hecho reconocido. La alta dirección de estas instituciones debe integrar lo mejor posible esa complejidad y proponer el equilibrio adecuado entre los requerimientos de esos actores, para traducirlo en objetivos estratégicos.

Por ello el Cuadro de Mando Integral, al ser la herramienta idónea para gestionar, medir y evaluar el logro de dichos objetivos, debería plantearse en estas organizaciones para ser excelentes en satisfacer a:

la comunidad (por la contribución que se hace por su bienestar),

los ciudadanos (por el servicio suministrado),

los empleados

la protección del ambiente, y finalmente

dar una buena imagen ante los órganos fiscalizadores, por el manejo de los recursos asignados.

Perspectivas del Cuadro de Mando Integral

Este punto se verá con mayor profundidad debido a su importancia, ya que es la esencia del Cuadro de Mando Integral. Debido a que las perspectivas que se encuentran en el mismo están interrelacionadas entre sí, es indispensable su estudio en forma conjunta.

Por ejemplo; cuando una organización posee la estrategia de invertir en su recurso humano en capacitación, en temas que sean útiles en su carrera dentro la institución que prestan sus servicios, esto a su vez se traduce en motivación. Luego, esto acaba repercutiendo en los resultados económicos de la empresa, a través de las otras dos perspectivas, la de procesos internos y la de los clientes. Es evidente que una mejora en la formación de los empleados, ocasiona una mejora sustancial en los procesos internos de la empresa, lo que a la larga acaba beneficiando a los clientes, hecho que se percibe a través de la medición del grado de satisfacción que presentan. Finalmente, si los clientes se encuentran satisfechos, sin duda, es obvio que los resultados de la empresa se verán obviamente mejorados.

La importancia que genera el CUADRO DE MANDO INTEGRAL es que permite relacionar indicadores entre sí, por lo que las perspectivas o áreas determinadas en el cuadro de mando reproducen relaciones del tipo causa-efecto.

De esta forma, se recibe información de lo que sucede y se sabe la causa de porqué sucede. La novedad, sin duda, es que no se trata de presentar una batería de indicadores clave de la empresa sin una conexión entre ellos, sino de ver precisamente las relaciones causales existentes entre los mismos, de tal manera que se pueda evaluar cómo las variaciones unitarias en los diferentes indicadores afectan (son la causa) a los otros, de tal manera que podamos simular cómo hemos de lograr el objetivo último y final de nuestra organización.

En el caso del municipio en estudio, como se menciona anteriormente, hemos identificado cinco perspectivas, debido a las características de la organización:

- Perspectiva Financiera
- Perspectiva de Procesos Internos
- Perspectiva de Formación y Crecimiento

- Perspectivas del Ciudadano
- Perspectiva de la Comunidad

A continuación, se analizaron las estrategias municipales respecto de cada una de las perspectivas propuestas y a partir de este análisis, se presenta cada una de ellas con sus factores críticos de éxito, objetivos, metas e indicadores.

Perspectivas Del Ciudadano

Esta perspectiva es coherente con la perspectiva de cliente de Kaplan Norton –citada en el primer informe- y se caracteriza delimitando el posicionamiento de la entidad en el mercado, indicando la cuota de mercado y se describe cómo se crea valor para los clientes, donde gran parte del esfuerzo se dedica a incrementar y asegurar la fidelidad de los mismos.

En esta perspectiva, es fundamental identificar los segmentos y mercados en que compete el municipio, ya que es el inicio de todo proceso de planeación el conocer y entender al cliente (que de ahora en más identificaremos como "ciudadano") que demanda los servicios de la institución.

En esta perspectiva, la organización debe preguntarse: *¿Quiénes son nuestros clientes y cómo los satisfacemos?*

Los **Factores Críticos** en esta perspectiva son:

Identificar al cliente:

Ciudadano, Empresarios, Emprendedores, Pequeños Empresarios, Comerciantes, Profesionales, Contribuyentes, Visitantes y Público en General.

Identificar perfil social:

Conocer el tamaño de cada segmento de la población del Municipio, en donde se analizará la edad, ocupación, posición económica social, costumbres y otros puntos de interés.

Identificar perfil cultural:

Conocer sus valores y costumbres.

Identificar perfil psicológico:

Conocer la motivación, aprendizaje, percepción, y actitudes del ciudadano.

Identificar los deseos y necesidades:

Detectar en la organización y en otras instituciones públicas similares (benchmarking) deseos y necesidades insatisfechas. Esto se puede identificar a través de encuestas al Ciudadano/ Empresarios/ Visitantes para saber si está satisfecho con los servicios que ofrece el Municipio, por ejemplo:

Detectar qué le gustaría al ciudadano en cuanto a los servicios: que mejoren, que se modifiquen, que todo siga igual.

Detectar las causas por las que los ciudadanos o grupos objetivos demandan los servicios del Municipio: cuáles son las razones, hábitos de uso y actitudes, identificar los servicios que más se demandan, etc.

Detectar las Insatisfacciones de los Clientes

Mediante encuestas (por ejemplo). Luego se deben captar recursos económicos para ejecutar soluciones eficientes y eficaces de los problemas manifestados, tales como limpieza de calles y cunetas, entre otros.

El objetivo de la Perspectiva del Ciudadano es lograr la satisfacción de los ciudadanos, a través de una propuesta de valor que se debe implementar en el Municipio, con el fin de aumentar la calidad de los servicios ofrecidos y demandados por el ciudadano y lograr medir las respuestas de satisfacción de los ciudadanos. Previo a ello, se debe detectar y definir los factores críticos de éxitos, los objetivos, metas e indicadores que a continuación nombramos:

Remarcamos que en esta perspectiva, la municipalidad debe y depende de sus clientes (ciudadanos) y por lo tanto debe comprender las necesidades actuales y futuras de los mismos, satisfacer sus requisitos y esforzarse en sobrepasar sus expectativas. Esto producirá un aumento de la eficacia en el uso de los recursos del municipio para aumentar la satisfacción del cliente.

Objetivos

- Obtener la Satisfacción Ciudadana con la calidad y oportunidad de los servicios.
- Crear una cultura periódica y sistemática de la satisfacción de los ciudadanos y usuarios.
- Aumentar la calidad y cantidad de los servicios, según las necesidades de los ciudadanos.
- Aumentar el número de contribuyentes en el municipio.
- Realizar una priorización de clientes/ciudadanos.

Metas¹

- Realizar periódicamente encuestas de satisfacción para alcanzar el objeto propuesto.
- Disminuir la tasa de quejas y reclamos.
- Mejorar los resultados de las necesidades y requerimientos detectados en forma continua.
- Implementar un Sistema de Proceso de Gestión de Reclamos en un plazo acotado.
- Incrementar la cantidad de cuentas de tasas en el año.
- Incrementar los servicios y calidad de los mismos.
- Otros.

¹ Cabe aclarar que las metas que se proponen durante el desarrollo de este informe son sólo a título de ejemplo, debiendo analizarse en el municipio bajo estudio a fin de cuantificarlas.

Indicadores

- Juicio De Los Ciudadanos

Cantidad de quejas

Cantidad de pedidos

Cumplimiento de pedidos

Demora de respuesta

Reclamos solucionados

Reclamos reiterados

- Calidad Del Servicio

Nivel servicio

Eficiencia del servicio

- Relación Con Los Ciudadanos

Satisfacción de los ciudadanos

Incremento de Tasas de comercio

Número personas atendidas en los puntos de atención

Fidelidad de los contribuyentes

I. **Perspectiva Financiera**

Esta perspectiva incorpora la visión de los accionistas, no siempre éstos son los propietarios o dueños que aportan capital. En el caso de instituciones públicas son los ciudadanos, contribuyentes, otras organizaciones, etc, que esperan mayor valor en diferentes aspectos: monetarios, calidad de servicios y/o producto, etc.

Entonces, cabe que la organización se pregunte: *¿Cómo debe administrar sus recursos para optimizarlos y ser eficiente ante sus "accionistas"?*

La Perspectiva Financiera del Municipio debería estar focalizada en el mejoramiento de la situación económico-financiera del Municipio, a través de del desarrollo de estrategias, tales como:

- Aumentar la recaudación de fondos, implementando programas de beneficios al contribuyente que estén al día con sus deudas, programa de Invitación de pago de sus impuestos, etc.
- Implementar un programa de Medición de Productividad en las distintas áreas municipales.
- Implementar un programa de presupuesto participativo.

La importancia de realizar un programa de Presupuesto Participativo es la siguiente:

- Es un instrumento o herramienta que promueve la integración las diferentes áreas que tiene el sector público. La participación de todos es esencial en el conjunto de iniciativas que puede ofrecer cada centro de responsabilidad, expresada luego en términos de programas municipales establecidos para su cumplimiento.
- Es un elemento de planificación y control expresado en términos económicos financieros dentro del marco de un plan estratégico.

Las organizaciones públicas ejecutan una gran cantidad de operaciones de ingresos y egresos para desarrollar sus actividades, de modo que para estudiarlas y apreciar su significado es preciso darle forma a la multitud de datos estadísticos que reflejan su sentido y alcance. Para ordenar estas informaciones, existe un conjunto de métodos de clasificación presupuestaria única y universalmente aceptada, pues los enfoques del análisis fiscal pueden ser diversos y requerir distintas formas de distribución de los datos.

Lo anterior significa que es posible preparar distintas cuentas en las que aparecen clasificados los ingresos y egresos de acuerdo con diversos criterios.

La elaboración del presupuesto Municipal tiene en cuenta los presupuestos parciales, los cuales se preparan en términos combinados, es decir, incluyendo todas sus transacciones y transferencias intersectoriales.

Para la planificación de las cuentas presupuestarias, deben considerarse los cuatro propósitos fundamentales de dichas cuentas:

1. Deben estructurarse de manera que faciliten el análisis de los efectos económicos y sociales de las actividades de la Municipalidad. Como las decisiones municipales alteran el curso de la vida económica y social de los departamentos, es preciso que las autoridades puedan obtener la información requerida para medir los efectos que su gestión ha de producir.
2. Las cuentas deben facilitar la formulación de los programas que elabora el gobierno para cumplir sus funciones.
3. Las cuentas presupuestarias deben contribuir a una expedita ejecución del presupuesto, dando a conocer los recursos financieros que se dispondrá y las responsabilidades que habrá que asumir.
4. Las cuentas presupuestarias deben facilitar la contabilidad fiscal. La Municipalidad debe llevar registro completo de las operaciones fiscales y poder así establecer las responsabilidades que caben a los funcionarios en la recaudación de los impuestos, en la administración de los fondos y en la disposición de los gastos. Las cuentas fiscales deben permitir establecer con precisión la responsabilidad que pudiera asignarse a personas específicas, con el fin de evitar malversación de fondos, fraudes, o manejos ilegales, razón por la cual las cuentas presupuestarias, junto con hacer posible la contabilidad fiscal, deben posibilitar la fiscalización efectiva por personas distintas de aquellas a quienes incumbe la responsabilidad legal de las operaciones, a través del trabajo de auditoría.

Por último, el análisis financiero es útil, ya que recopila una serie de datos financieros y compara la evolución de la organización, es decir lo presupuestado con lo real.

Los índices financieros muestran el grado de apalancamiento: muestra hasta qué punto la organización está endeudada; liquidez: mide cuán fácilmente la organización puede apoyarse sobre su tesorería; rentabilidad: se utiliza para juzgar cuán eficiente es la organización en el uso de sus recursos y otros según la características de la organización.

Factores Críticos de Éxito

- **Captar recursos Económicos**, para financiar los programas y proyectos del Municipio, ya que existe bajo nivel de cobrabilidad en el comercio y la estacionalidad.
- **Realizar un presupuesto participativo**, donde se refleje lo deseado por la comunidad (esto se articula, además, con la perspectiva del ciudadano)

Objetivos

- Mejorar la eficiencia de los recursos e insumos utilizados por la comuna.
- Optimizar la gestión de cobro de tasas.
- Reducir el costo operativo de los servicios.

Metas

- Disminuir la tasa de incobralidad.
- Disminuir los costos operativos.
- Aumentar la recaudación de fondos.
- Mejorar la productividad de los recursos.
- Otros

Indicadores

- Estructura Financiera

Solvencia, Liquidez, Actividad

Endeudamiento

Recursos Propios

Inversión

- Rentabilidad

Rentabilidad Económica

Rentabilidad de Capital

Competitividad

- Rendimiento

Margen sobre los recursos

Esfuerzo Administrativo

Esfuerzo de Comercialización

II. Perspectivas de Procesos Internos

Se puede comenzar este punto respondiendo la siguiente pregunta: *¿En qué actividades debe diferenciarse la Municipalidad para entregar a sus ciudadanos una propuesta válida de servicios con una eficiente utilización de los recursos (humanos, materiales, otros)?*

Los sistemas existentes de medición de procesos en la mayoría de las organizaciones se centran solamente en la mejora de los procesos operativos existentes.

El proceso de derivar objetivos e indicadores para la perspectiva del proceso interno representa una de las distinciones más claras entre el Cuadro de Mando Integral y los sistemas tradicionales de medición de la actuación. Estos sistemas se centran en el control y mejora de los centros de responsabilidad existentes.

En el Cuadro de Mando Integral, los objetivos e indicadores para la perspectiva del proceso interno se derivan de estrategias explícitas para satisfacer las expectativas propias de la organización municipal y de sus contribuyentes.

Cada organización (pública o privada) posee un conjunto de procesos con el fin de crear valor para sus clientes (o contribuyentes, donantes, demandantes de servicio u otra definición acorde a la organización pública donde se aplique esta herramienta) en sus productos y servicios y generar resultados financieros (en el caso del Municipio podemos decir *optimización de sus recursos*).

De todas formas, cualquiera sea la organización, se puede definir un modelo general para la cadena valor del proceso que incluye, al menos, los siguientes procesos (en la implementación de un Cuadro de Mando Integral se recomienda a los máximos responsables que definan una cadena de valor de sus procesos internos asociado al producto o servicio entregado)

a) Proceso de Innovación: donde se identifican los niveles de calidad requeridos por los contribuyentes y se realiza la correspondiente "oferta" del servicio por medio de nuevas e innovadoras soluciones (efecto deseado), este proceso implica un sector dedicado a la investigación y desarrollo de poca presencia actual en entidades públicas, por lo que este punto ya representa un cambio cultural importante en la organización.

En este proceso debe analizarse el *tamaño del mercado*, en nuestro caso de estudio, esto estaría dado por la cantidad de contribuyentes y también ciudadanos de otros departamentos que requieren los servicios municipales (como habilitación de comercios, obras nuevas, otros). Debe analizarse la preferencia en los servicios y también el *precio* justo por los servicios recibidos, variable que no es modificable por el Municipio pero que permitiría medir la percepción de los contribuyentes en la relación servicio recibido versus impuesto pagado.

Este proceso de innovación se debe pensar como el proceso de la creación de valor, en la que la Municipalidad primero identifica y cultiva los nuevos mercados, los nuevos contribuyentes y las necesidades emergentes y latentes de los contribuyentes existentes.

Bajo esta hipótesis debe considerarse a la Municipalidad en un mercado competitivo (otro cambio importante) donde exista una cultura de *retención de contribuyentes e incorporación de nuevos contribuyentes*.

Este concepto, si bien parece alejado de la realidad, no sería desacertado si se imagina un futuro donde distintas municipalidades, traten de atraer nuevos inversores, residentes o visitantes a través de propuestas de servicios de óptima calidad (o innovadores), lo que mejoraría sus ingresos mensuales, su propia imagen como organización, mayor motivación del personal y satisfacción de los ciudadanos que ante esta propuesta no migrarían a otros departamentos (potenciando el sentido de pertenencia).

Luego la Municipalidad deberá diseñar nuevos servicios (o mejorar los existentes) que le permitan alcanzar nuevos contribuyentes y satisfacer las necesidades de los actuales, como se explicara en el párrafo precedente.

Este enfoque, poco convencional en entidades públicas, obliga a que la organización asigne recursos en procesos de investigación, diseño y desarrollo que originarán como resultado nuevos servicios y/o productos.

¿Que servicios espera recibir el contribuyente en un futuro?

¿Podemos adelantarnos, a través de la innovación, a sus requerimientos y posicionarnos mejor respecto de la *competencia*? (entendiendo como tal otros municipios, el rédito además del político sería motivar a empresarios, comerciantes, residentes, visitantes a

formar parte de la sociedad departamental en función de la calidad de los servicios ofrecidos por el municipio)

b) Proceso Operativo por medio del cual se presta el servicio.

El proceso operativo empieza con la recepción de un pedido de un contribuyente y termina con la entrega del correspondiente servicio (en el caso de servicios puntuales), o simplemente, es la prestación del servicio cuando corresponde a servicios masivos que presta el Municipio.

Este proceso recalca la entrega eficiente, consistente y oportuna de los servicios existentes a sus contribuyentes.

Este proceso es importante y la Municipalidad debe identificar las características de los costos asociados, la calidad, el tiempo y la actuación que permitirán entregar el servicio.

Los posibles indicadores financieros, tales como eficiencia de la mano de obra, eficiencia de las máquinas, se complementan con indicadores de calidad y duración del ciclo de prestación del servicio.

c) Proceso Postservicio, por medio del cual la municipalidad brinda soluciones a reclamos, quejas, sugerencias por servicios mal prestados (similar al servicio post venta en una organización privada)

Este proceso permite que la organización presente, cuando es conveniente, aspectos importantes del servicio que se dan después que el producto o servicio prestado ha sido entregado al contribuyente / solicitante.

Los objetivos fijados en el Cuadro de Mando Integral de los Procesos Internos potenciarán algunos procesos, varios de los cuales puede que en la actualidad no se estén llevando a cabo, y que son más críticos para que la estrategia de la Municipalidad tenga éxito.

Por otra parte la Municipalidad debería crear valor al prestar el servicio al contribuyente a un costo inferior al importe que percibe por esa prestación, ese *margen* permitiría devolver al contribuyente servicios nuevos y/o con una mayor calidad y eficiencia. Lamentablemente, por problemas que no son objeto de este trabajo, este ciclo virtuoso no siempre puede aplicarse en este tipo de organizaciones.

La Municipalidad debe definir sus indicadores y fijar los objetivos de esta perspectiva luego de haber definido los objetivos e indicadores correspondientes a las perspectivas del ciudadano y la financiera.

Factores Críticos de Éxito

- **Realizar una campaña de difusión y comunicación de la Visión del Municipio.** El aspecto crítico es obtener una Comunicación efectiva, donde se obtendrá una comunicación efectiva entre los mismos funcionarios y éstos, a la vez, con los ciudadanos.

- **Implementar un Sistema de Gestión de Calidad,** para lograr que la municipalidad tenga la imagen que debería tener como una empresa pública que presta servicios de calidad en tiempo y forma.

- **Implementar un Sistema de Gestión de Reclamos,** como base para mejorar los servicios que ofrece el Municipio. Este servicio debe tener un compromiso de la organización con sus ciudadanos, y debe incluir temas esenciales como: planificar el proceso de manejo de reclamos, gestionar los recursos, implementar y operar un proceso de gestión en red, dar respuestas al ciudadano, y realizar controles, auditorías, revisiones y mejoras del sistema implementado.

Objetivos

- Crear un Mecanismo de mejoramiento continuo y sistemático de la calidad y productividad.

- Entregar propuestas de valor que atraerán a potenciales nuevos contribuyentes y retendrán a los actuales.

- Aumentar la participación de los empleados municipales –agentes, funcionarios y contratados- independientemente del nivel que ocupan dentro de la organización, ya que son la esencia de la organización y un recurso muy valioso. El involucramiento de estos grupos, hace posible que sus capacidades sean usadas para el beneficio del municipio y la ciudadanía. Obteniendo este objetivo se contaría con empleados motivados, involucrados y comprometidos dentro del municipio, deseosos de participar y contribuir en el mejoramiento continuo.

- Satisfacer las expectativas de los contribuyentes y ciudadanos en general, priorizando la correcta asignación y optimización de los recursos.

Metas

- Identificar los procesos más críticos y relevantes de la municipalidad.
- Cumplir con los objetivos propuestos en la organización.
- Obtener la calidad del servicio exigidos por los ciudadanos.
- Realizar los proyectos y programas propuestos en el presupuesto participativo.

Indicadores

- Innovación: Acciones de Investigación y Desarrollo

Porcentaje anual de deserción de contribuyentes desagregado por segmento: comercios, industrias, residentes (migración a otros departamentos)

Incremento porcentual de ingresos asociado a nuevos contribuyentes.

Introducción de nuevos servicios en relación con la competencia (otros municipios)

Introducción de nuevos servicios en relación a los planificados.

Tiempos medios, costos e ingresos asociados a la generación de servicios nuevos.

- Operativos:

Desarrollo del servicio:

Porcentaje de servicios para los cuales el primer diseño cumple totalmente las especificaciones funcionales del demandante del servicio.

Veces que el diseño necesita ser modificado según exigencias del contribuyente.

Tiempo de desarrollo

Tiempo para acceder al punto de equilibrio (mide el tiempo que transcurre desde el inicio del trabajo de desarrollo del servicio hasta que el servicio ha sido introducido y ha generado el suficiente ingreso para devolver la inversión que se realizó)

Duración del proceso:

Reducción del ciclo del proceso operativo de los procesos internos (éste es un objetivo crítico ya que está relacionado con costos de ineficiencia y satisfacción de los contribuyentes).

Tiempos de recolección de residuos por zona

Frecuencia

Calidad del proceso operativo:

Cada servicio debe disponer de sus propios indicadores, se mencionan algunos a modo de ejemplo:

Tasas de defectos del proceso.

Servicios (ratio de servicios conformes en relación al total de servicios fabricados)

Desperdicios.

Costos de Reprocesos.

Servicios reiterados (por mala prestación del mismo planteada por el ciudadano)

Porcentaje de procesos bajo control estadístico.

- Post-servicio

Tiempo desde la solicitud del requerimiento hasta la solución final del problema.

Costo de los recursos utilizados en los servicios de postservicio.

Porcentaje de solicitudes de contribuyentes que se solucionan en una sola visita.

Indicadores de costo, calidad y tiempo a los procesos de facturación, cobro y solución de problemas.

Para ciertos procesos de la municipalidad, el desperdicio y la chatarra producida durante los procesos puede ser más significativo por su impacto en el medio ambiente que por el ligero incremento de los costos de producción.

Otros indicadores

Gastos administrativos / total de impuestos cobrados

Tiempos de procesos (comparado con los tiempos ideales de cada proceso)

Prestación de servicios en tiempos establecidos

Tiempo de espera de atención de reclamos en oficinas

Tiempo de resolución de reclamos

Tiempo de espera de pago a proveedores

Tiempo medio para tomar decisiones de alto impacto

Mejora de la productividad

Costos de errores administrativos / ingresos mensuales

Contratos archivados sin error vs. Total de contratos archivados

Gastos administrativos / cantidad de empleados

- Mejora continua

Las organizaciones, además de ahorro en los gastos, optimización de egresos, margen, rentabilidad, eficiencia, también puede buscar mejoras en: calidad, tiempo o actuación, para procesos específicos de clientes internos.

Bajo este concepto debería buscarse como objetivo la mejora continua de todos los procesos, razón por la cual muchas organizaciones plantean la posibilidad de diseñar un Cuadro de Mando Integral en forma conjunta con un Sistema de Gestión de la Calidad ya que ambas herramientas poseen varios puntos en común como: enfoque basado en procesos, orientación al cliente, participación del cliente interno, toma de decisiones basada en evidencia objetiva, indicadores como herramienta de gestión, medición de satisfacción de cliente interno y externo, pensamiento sistémico, otros

- Mitad de la vida

Este indicador nos muestra el tiempo necesario para que la actuación del proceso mejore en un 50%. Puede ser aplicado a cualquier proceso (como costo, calidad o tiempo) que la organización quiera reducir a cero (es muy importante tener claro como se evaluará el proceso, definición del indicador adecuado)

Respuestas tardías (o prestaciones de servicio tardías)

Defectos en servicios prestados

Desechos

Ausentismo

Sanciones

Al establecer la tasa a la que se espera se eliminen los defectos del sistema, los directivos pueden comprobar que se encuentran en una trayectoria que producirá la actuación deseada durante el período de tiempo especificado. Para utilizar este indicador como una medida de resultado para las sugerencias de los empleados y su implicación en la mejora del proceso, una organización debería:

Identificar dónde quiere mejoras en los procesos

Estimar las medias vidas esperadas para esos procesos,

Construir un índice que informe el porcentaje de procesos que están mejorando a la tasa especificada por las medias vidas estimadas

III. Perspectivas Relación con la Comunidad

La perspectiva de la Relación con la Comunidad, demuestra y transforma la visión que tiene el Municipio de "Transformar al Departamento de Guaymallén en el departamento de servicios de Mendoza" en acción.

Entonces, la organización municipal debe preguntarse: *¿Qué espera la comunidad de la gestión municipal?*

El Municipio desea transmitir a la sociedad de Guaymallén que posee todo tipo de servicio que los satisfaga, ya que es un Municipio que trabaja en pro del beneficio de la comunidad. Además, tiene como misión la de lograr una gestión más cercana al ciudadano, más accesible.

Esta perspectiva transforma la visión y la estrategia en objetivos e indicadores donde se podrán tomar acciones correctivas, prevenciones y de mejoras, para conseguir que el Municipio brinde un servicio más eficaz, eficiente y efectivo, logrando una comunicación entre el gobierno municipal, vecinos, empresarios y visitantes.

Unos de los medios más viable de comunicación que posee la Municipalidad con los ciudadanos es el Presupuesto Participativo, que es una herramienta innovadora, directa, voluntaria y universal, que implica la participación y la decisión de los habitantes en la elaboración del presupuesto municipal y políticas públicas. Posee principios orientares básicos:

- Reorientar los recursos públicos en dirección a los más pobres.
- Crear nuevas relaciones entre los municipios y ciudadanos.
- Reconstruir los lazos sociales e interés general.
- Inventar una nueva cultura democrática para movilizar el sentido de la ciudadanía.

Factores Críticos de Éxito

- **Promulgar las acciones e inversiones** tendientes a mejorar e incrementar los servicios y productividad del Municipio mediante un programa de apoyo.
- **Mejorar los canales comunicación y relación con los ciudadanos.**

- Concurrencia ciudadana en el Presupuesto Participativo

Objetivos

- Posicionar la marca, trabajando la imagen del Municipio a través de la publicidad
- Fortalecer las capacidades administrativas y técnicas del municipio, para lograr una gestión eficiente, eficaz y económica.
- Promover acciones e inversiones tendientes a mejorar e incrementar la producción y productividad del Municipio, mediante programas de apoyo, mantenimiento de calles, construcciones de puentes, fomento al turismo, atención a los desastres naturales, etc.
- Mejorar la calidad de vida de los habitantes, en cuanto programas de salud, educación, alcantarillados, etc.
- Mantenimiento del departamento, en cuanto al mejoramiento del servicio de limpieza y aseo, construcción y reparación de pavimento, etc.
- Fomentar las actividades deportivas, mediante la construcción de canchas, financiamiento de campeonatos, entrenamiento, otros; para mejorar la calidad de vida a través del deporte a la ciudadanía (niños, jóvenes y adultos)
- Fomentar la actividad cultural

Metas

- Mejorar el nivel de satisfacción de los ciudadanos.
- Desarrollarse dentro de la Sociedad de la Información, implementando una Ciudad Digital.
- Realizar los proyectos que propone la ciudadanía.
- Aumentar la participación de los ciudadanos.
- Disminuir los reclamos por desperdicios y despojos
- Mejorar el nivel de imagen del Municipio.
- Otros.

Indicadores

- Relaciones

Cumplimiento fiscal

Líneas de crédito que posee el municipio

Cantidad de proyectos ejecutados con los proyectados

Participación ciudadana

- Imagen de la organización

Imagen vs costos imagen

Resultados imagen vs costos imagen

Información transmitida

- Medio Ambiente

Reclamos sobre despojos y basura

Apoyo al medio ambiente

Proyectos ejecutados del Medio ambiente

IV. **Perspectivas de Formación y Crecimiento²**

En esta perspectiva cabe preguntarse: *¿Qué es lo que necesitamos cambiar en nuestra Infraestructura o Capital Intelectual para alcanzar los objetivos de nuestros procesos internos?*

Los objetivos establecidos en las perspectivas financieras, del ciudadano, de los procesos internos y de la comunidad identifican los puntos en que la organización ha de ser excelente.

Por otro lado, los objetivos de la perspectiva de Formación y Crecimiento proporcionan la infraestructura que permite a la entidad que se alcancen los objetivos ambiciosos en las restantes perspectivas. Y además son los inductores necesarios para conseguir unos resultados excelentes en las anteriores perspectivas. Por este motivo, esta perspectiva

² Si bien puede encontrarse varios nombres que identifican esta perspectiva, a partir de este trabajo se decidió nombrarla como "Formación y Crecimiento" porque es el que más se ajusta a la realidad que representa en el municipio.

debe tener en cuenta la gran importancia del Recurso Humano para el cumplimiento de los objetivos de cualquier organización.

En forma inmediata vemos la relación entre esta perspectiva y la de procesos internos desarrollada precedentemente.

La perspectiva de formación y crecimiento identifica la infraestructura que la Municipalidad debe construir para crear, mejorar y crecer en el mediano o largo plazo.

La formación y el crecimiento de una organización proceden de **tres fuentes** principales:

- Recursos Humanos
- Sistemas de información
- Procedimientos del sistema

Primera fuente: El Recurso Humano

Las medidas basadas en los empleados incluyen una mezcla de indicadores de resultados genéricos, como unos índices detallados y concretos para la organización.

Las ideas para mejorar los procesos y la actuación de cara a los contribuyentes deben provenir, cada vez más, de los empleados que están más cerca de los procesos internos y de los requerimientos de quienes concurren a la Municipalidad (situación que responde de la misma forma en empresas privadas con fines de lucro).

Segunda fuente: Los sistemas de información

Las capacidades de los sistemas de información pueden medirse a través de la disponibilidad en tiempo real, de la información fiable e importante sobre los contribuyentes y los procesos internos, lo que facilita a los empleados de primera línea la toma de decisiones y de actuación.

Unos sistemas de información excelentes son una exigencia para que los empleados mejoren los procesos, ya sea de forma continua a través de esfuerzos de Gestión de la calidad total, o de forma discontinua por medio de proyectos de nuevo diseño y reestructuración de los procesos.

Tercera fuente: Los procedimientos de la organización

Los procedimientos de la organización pueden examinar la coherencia de los incentivos a los empleados con los factores de éxito general de la organización y con las tasas de mejoras, medida de los procesos críticos internos basados en los contribuyentes / demandantes de servicios, etc

Factores Críticos De Éxito

- **Realizar un Proyecto de Desarrollo Municipal Explícito y Compartido**, donde se crea el compromiso y apoyo de los directivos de la Municipalidad en el desarrollo de los servicios ofrecidos, y se conforma un equipo ejecutivo que lidere el Plan Estratégico Municipal, donde se visualice la visión de futuro del Municipio.
- **Crear un equipo de Líderes de la Municipalidad**, que posean un espíritu de innovación, creatividad, colaboradores en la gestión, motivación, capacidad de convocatoria y formación técnica y profesional adecuada al Municipio.
- **Capacitar a todos los empleados del municipio**, sobre los servicios que la organización le ofrece al ciudadano, atención al público, otros temas de interés.
- **Realizar una Planificación Estratégica**

Objetivos

- Entrenar a los funcionarios Municipales para que sepan escuchar la opinión de los ciudadanos, para conocer sus necesidades y requerimientos, y poder satisfacerlas lo más pronto posible o adaptar los servicios para lograr el objetivo primordial de la municipalidad.
- Crear el compromiso de los funcionarios en pro de la calidad.
- Crear una política de gestión de recursos humanos en que se utilice herramientas de selección, inducción, evaluación, capacitación, promoción y reconocimiento.
- Crear medios de comunicación interna.
- Realizar procedimientos de los procesos más conflictivos.

Metas

- Medir la satisfacción del recurso humano en un período establecido
- Crear un programa anual de capacitación e investigación y desarrollo
- Implementar un sistema de medición de la productividad de las áreas y entre ellas.

Indicadores

- Gestión de los Recursos

a. *La satisfacción del empleado:* la medición de la satisfacción reconoce que la moral y la satisfacción general del empleado respecto al trabajo son de máxima importancia para las organizaciones. Los empleados satisfechos son una condición previa para aumentar la productividad, rapidez de la reacción, calidad y servicio al ciudadano (y obviamente mantener un clima organizacional óptimo)

Para que las organizaciones consigan un alto nivel de satisfacción del cliente, normalmente requerirá que sean atendidos por empleados satisfechos. Generalmente se mide a través de una encuesta cuyos principales elementos son:

- Participación en las decisiones,
- Si se sienten reconocidos por haber hecho bien su trabajo,
- Acceso a información suficiente para poder hacer bien su trabajo,
- Si se le motiva de una forma activa a ser creativos y a utilizar la iniciativa,
- Si se sienten apoyados por los directivos,
- Si están satisfechos, en general, con la organización,
- Comodidad en lugar de trabajo,
- Sentido de pertenencia

Es muy importante motivar a los empleados a plantear sus sugerencias personales, pero más importante es que las mismas sean tenidas en cuenta por las autoridades municipales, ya que la indiferencia de la alta dirección generará un estado de pasividad en el personal quien reaccionará con una indiferencia similar a la recibida (es decir no

generará ningún tipo de sugerencias ante la falta de respuestas). Para este caso, se propone el siguiente indicador:

Número de Sugerencias por empleado y Número de Sugerencias puestas en práctica, con indicación de la calidad de las sugerencias que se han hecho, así como la comunicación a la plantilla de que sus sugerencias son apreciadas y tomadas seriamente. Es importante establecer una estructura de recompensas para las sugerencias puestas en práctica.

Normalmente, se asignará un puntaje de 1 (descontento) a 5 (muy satisfecho) a cada rubro y luego se calcula un índice global, que podría ser desagregado por división, departamento, localización y supervisor.

b. La retención del empleado: Representa el objetivo de retener -en el caso municipal en el sector donde desarrolla su tarea- a aquellos empleados en los que la organización tiene interés. Y en el cual ha invertido para que se capaciten, acción que además actúa como efecto motivador para el resto de los empleados y permite el *desarrollo profesional* dentro de la organización.

Representa fielmente un objetivo de retener a aquellos empleados en los que la organización tiene un interés a largo plazo. Cualquier salida no deseada representa una pérdida de capital intelectual de la organización. La retención de los empleados se acostumbra medir por medio del: *Porcentaje de rotación del personal clave*.

c. La productividad del empleado es el resultado del impacto global de haber incrementado las capacitaciones y moral de los empleados así como la innovación y mejora de los procesos internos y de la satisfacción de los contribuyentes,

El objetivo es relacionar el resultado producido por los empleados con el número de empleados utilizados para producir ese resultado. El indicador más sencillo de la productividad son los *Ingresos por Empleado*. Para controlar la sustitución de empleados más productivos pero mejor pagados, se puede utilizar el *costo laboral* en lugar del número de empleados.

d. Motivación, delegación de poder y coherencia de objetivos. Este se centra en el clima de la organización para la motivación e iniciativa de los empleados. El resultado de tener empleados con poder y motivados se puede medir de varias formas. Un indicador sencillo ampliamente usado, es el *Número de Sugerencias por Empleado* con el fin de

mejorar la actuación de la organización. Igualmente puede buscar mejoras en: calidad, tiempo o actuación para procesos específicos de clientes internos. También se puede utilizar indicadores sobre la coherencia de los objetivos individuales y de la organización y los indicadores de la actuación.

Incluso los empleados especializados, que disponen de un correcto acceso a la información, dejarán de contribuir al éxito de la organización sino se sienten motivados para actuar en interés de la organización, o si no se les concede libertad para tomar decisiones y actuar.

Los indicadores basados en los empleados sobre satisfacción, retención y productividad, proporcionan medidas del resultado de las *inversiones* realizadas en los empleados (este concepto no se percibe claramente en todas las organizaciones públicas o privadas). La ausencia de medidas específicas para la entidad municipal indica la oportunidad de desarrollo futuro de indicadores sobre el empleado, los sistemas y la organización, que puedan vincularse más estrechamente a la estrategia de la unidad de negocio.

Si los empleados han de ser eficaces en el entorno competitivo actual, necesitarán disponer de una **información excelente** sobre los ciudadanos, procesos internos y sobre las consecuencias financieras (u optimización de recursos de sus decisiones).

Los empleados de primera línea necesitan disponer de **información oportuna y fiable** sobre la relación global de cada ciudadano (o grupo de ciudadanos en el contexto público) con la organización, y qué segmentos ocupa a fin que puedan evaluar el esfuerzo que debe invertirse, no sólo para satisfacer las necesidades del ciudadano, sino también para averiguar e intentar satisfacer las necesidades emergentes y/o futuras.

Vale la pena recordar el denominado "momento de la verdad" que es el momento en que el ciudadano tiene contacto con cualquier empleado, es el instante en que se forma (o transforma) la imagen de la organización, es el momento en que el empleado debe obtener un *retorno* de la percepción del *cliente* sobre los servicios actuales, su satisfacción y sus expectativas para el futuro. Muchas veces se habla sobre la satisfacción de los requerimientos de los ciudadanos, sin embargo, se puede ir más lejos y pensar en una actitud proactiva, lo que obligaría a la organización a pensar en satisfacer sus necesidades potenciales (adelantarse a sus necesidades).

Los empleados de las áreas de servicios de la organización necesitan una retroalimentación rápida, oportuna y fiable sobre el producto que acaban de producir o el servicio que acaban de prestar.

Retomando el tema de disponibilidad de información estratégica podríamos definir los siguientes indicadores para evaluar su evolución:

Porcentaje de empleados que están de cara al público y que disponen de acceso en línea de información sobre los clientes

e. El trabajo en equipo

Cualquier organización debe promover la actividad grupal de sus empleados y en lo posible interdisciplinaria o interdepartamental como herramienta para la generación de propuestas de mejora, resolución de problemas laborales y de conflictos propios de organizaciones. A efectos de demostrar objetivamente la eficacia de estas reuniones (que si no son debidamente lideradas solo generan pérdidas de tiempo, costos innecesarios y desmotivación de sus integrantes) y considerando que cada vez más organizaciones están acudiendo a grupos de trabajo para implementar cambios importantes se requieren de objetivos e indicadores para motivar y monitorear el éxito de la constitución y la actuación de los equipos. Ejemplos:

Números de grupos integrados por departamento, dirección, secretaria, oficina, otros.

El número de proyectos en los que participó más de un grupo.

Porcentaje de los nuevos servicios desarrollados por equipos de trabajo.

Porcentaje de equipos con incentivos compartidos.

Mejoras implementados por grupos de trabajo.

Reducción de costos por equipo.

Coherencia (relación) de los objetivos individuales y de la organización

Estos indicadores se centran en verificar si los distintos departamentos y los individuos tienen sus metas equiparadas con los objetivos de la organización, articulados en el Cuadro de Mando Integral.

Porcentaje de la alta dirección expuesta al Cuadro De Mando Integral

Porcentaje del personal expuesto al Cuadro De Mando Integral

Porcentaje de altos directivos con objetivos personales equiparados con el Cuadro De Mando Integral

Porcentaje de empleados con objetivos personales equiparados con el Cuadro De Mando Integral y porcentaje de los empleados que han conseguido alcanzar objetivos personales.

Renovación y desarrollo

Gasto en Investigación y Desarrollo

Gasto en Investigación y Desarrollo /total de gastos

Gasto desarrollo de Tecnologías de la información /gastos de Tecnología de la información

Horas, Investigación y Desarrollo

Recursos de investigación y Desarrollo /total de recursos

Inversiones en formación/contribuyentes

Inversiones en investigación

Inversiones en apoyo a nuevos servicios y formación

Comunicaciones directas a ciudadanos /año

Mejoras sugeridas/empleados

Gasto en desarrollo de competencias/empleado

Índice de empleados satisfechos

Opción del empleado

Proporción de empleados menores de X años

Gastos no relacionados con el servicio/ciudadano/año

Relación de servicios nuevos (con menos de X años de antigüedad) con respecto al catálogo completo de servicios de la Municipalidad

Recursos humanos

Índice de liderazgo

Índice de motivación

Número de empleados en cada área respecto al total

Rotación de empleados

Media de años de servicio en la organización de los empleados

Media de años de servicio en la organización de los empleados

Edad media de los empleados

Tiempo de formación (días/año)

Empleados temporales/empleados permanentes.

Proporción de empleados con titulación universitaria (%)

Proporción de empleados con titulación de postgrado (%)

Ausentismo medio

Número de solicitudes de empleo en la Municipalidad

Proporción de empleados menores de 40 años

Costo anual de formación per capita

Empleados a tiempo complejo o fijos que pasan menos del 50% de las horas de trabajo en alguna instalación de la organización

Porcentaje de empleados fijos a tiempo completo

Costo anual de formación, comunicación y programas de apoyo per capita

Número de empleados temporales a tiempo completo

Sistema de trabajo de alto rendimiento

Aumento medio de los incentivos garantizado por la categoría del puesto y por el rendimiento laboral.

Índice de talento

Gasto de desarrollo de competencias por empleado

Diferencial de incentivos (diferencia entre los trabajadores de alto y bajo rendimiento)

Número de calidad de equipos con funciones interrelacionadas

Número de tipo de "proyectos especiales" para desarrollar empleados con alto potencial

Número de sugerencias generadas y/o implementadas

Porcentaje de empleados cuya retribución tiene un componente vinculado al rendimiento

Porcentaje de empleados con planes de carrera

Porcentaje de salario que es variable

Calidad de los sistemas de respuesta que recibe el empleado

Distribución de los incentivos al rendimiento

Distribución del aumento de incentivos por categorías.

Eficiencia de RRHH (factores fácilmente realizables)

Índice de ausentismo por categorías profesionales y rendimiento laboral.

Coste de accidentes.

Antigüedad media de los empleados (por niveles de rendimiento).

Tiempo medio para la resolución de conflictos.

Peso de los incentivos en el total de los salarios.

Peso de los incentivos en relación a los competidores.

Cumplimiento con las prácticas laborales obligatorias.

Cumplimiento con los requisitos técnicos.

Control total de seguridad.

Coste de litigios relacionados con RRHH.

Costes por daños físicos

Costes por agravios.

Coste por contratación.

Coste por hora formación.

Presupuesto del departamento RRHH en relación con las ventas.

Gasto de RRHH por empleado.

Gasto de RRHH / gastos totales.

Número de accidentes.

Índice de entrevistas por oferta (índice del proceso de selección).

Tiempo perdido debido a accidentes.

Tiempo requerido para los procesos claves de RRHH.

Números de cursos impartidos por materia.

Número de anuncios de selección.

Número de actividades de formación sobre seguridad.

Número de enfermedades relacionadas con el estrés.

Número de días y programas de formación por año.

Número de solicitudes por oferta de trabajo.

Auditoría sobre Seguridad e Higiene en el Trabajo.

Porcentaje y número de empleados que participan en la formación.

Porcentaje de datos correctos en el sistema de información de RRHH.

Porcentaje de planes de carrera de empleados completos.

Porcentaje de empleados con acceso a oportunidades de desarrollo y a una formación adecuada.

Porcentaje de nuevo material en los programas de formación cada año.

Porcentaje que representan los costes de formación.

Porcentaje de evaluaciones del rendimiento completadas a tiempo.

Tiempo de respuesta en relación a una solicitud.

Días de baja por año.

Velocidad de procesamiento de salarios.

Tiempo requerido para orientar a los nuevos empleados.

Tiempo hasta cubrir un puesto vacante.

Gastos totales en incentivos por empleado.

Beneficios/Inversión total de RRHH.

Ingresos/Inversión total de RRHH.

Costes de rotación de personal.

Índice de rotación por categoría laboral y por rendimiento laboral.

Porcentaje de costes laborales variables en relación a los ingresos variables.

Costes de los incentivos para los trabajadores.

Inductores del rendimiento de RRHH

Acceso a la información de la organización para facilitar la toma de decisiones.

Adhesión del personal a los valores básicos como ser conscientes de los costes.

Cambio medio a lo largo del tiempo en los índices de incentivos de rendimiento.

Cambio del pensamiento en el personal.

Encuestas sobre el ambiente laboral.

Consistencia y claridad de los mensajes de los altos directivos y de RRHH.

Quejas/alabanzas de los clientes.

Satisfacción de los clientes con el proceso de contratación.

Grado de conocimiento financiero entre los empleados.

Diversidad de raza y sexo por categoría laboral.

Efectividad de la información compartida entre los departamentos.

Efectividad de los procesos de incentivos al rendimiento para alentar a los trabajadores que rinden menos.

Encuestas sobre el compromiso de los empleados.

Crecimiento de la competencia entre los empleados.

Oportunidades de Desarrollo/avance entre los empleados.

Encuestas de puntuación sobre la participación laboral de los empleados.

Satisfacción del personal con el avance de las oportunidades, incentivos, etcétera.

Movimiento de personal según niveles de rendimiento y control.

Medición del aprendizaje de la organización.

Medición del trabajo interrelacionado entre equipos.

Medición de la comprensión de la estrategia competitiva y de los objetivos operacionales de la organización.

Medición del acceso a la información por parte de los empleados.

Medición de la efectividad de la información hacia los empleados.

Medición del conocimiento de los empleados sobre la estrategia de RRHH.

Grado de transformación de la estrategia en metas / objetivos a corto y largo plazo.

Porcentaje de empleados que realizan sugerencias.

Porcentaje de promoción entre mujeres y grupos minoritarios.

Porcentaje de reforma interna en la contratación.

Porcentaje de empleados que pueden promocionarse.

Porcentaje de empleados con experiencia fuera de su responsabilidad o función laboral actual.

Porcentaje de retención de empleados clave de alto rendimiento.

Percepción del trato consistente y equitativo de todos los empleados.

Rendimiento de los empleados recién contratados.

Plan de acción para la implementación de un Cuadro de Mando Integral en una Municipalidad

La primera tarea a realizar es la de la **presentación** de la Herramienta de Gestión: "Cuadro de Mando Integral" a los altos directivos, donde se explica las características y ventajas que puede brindar este enfoque a la Organización. Esta se debe realizar inicialmente en forma verbal en una reunión, cuyo objetivo es conseguir el apoyo total de la alta dirección para proceder a la implementación.

Si este apoyo total se logra, entonces se deben realizar talleres de trabajo para reforzar (si ya existen) o definir **la Visión, Misión y Valores** de la organización:

Visión. En la parte más alta del modelo está la visión de la Municipalidad. Por visión se entiende la situación futura que desea tener una organización. El propósito de la visión es guiar, controlar y alentar una organización en su conjunto para alcanzar un concepto compartido de toda la organización en el futuro.

Misión. Es un importante elemento de la planificación estratégica ya que a partir de ella se formulan objetivos detallados que son los que guiarán a la organización. Según Enrique Franklin, *"este enunciado" (la misión) sirve a la organización como guía o marco de referencia para orientar sus acciones y enlazar lo deseado con lo posible"*

Para que la misión cumpla su función, debe tener la capacidad de mover a las personas a ser parte activa de lo que es la razón de ser o propósito general de la empresa u organización. Para ello debe ser un elemento motivador, debe estar guiada por una visión, debe enfatizar en las principales políticas de la organización y debe proporcionar a la organización una dirección durante los próximos 10 o 20 años.

Valores. Son pautas y guías de conducta. Los valores guían la actividad humana en todas sus manifestaciones, convirtiéndose en elementos indispensables en la regulación de la conducta de los seres humanos.

Estas definiciones son fundamentales, y permitirán, luego, establecer Metas y Objetivos y definir Estrategias de acción para los próximos años venideros.

Para la definición de todo lo descrito precedentemente, la organización debe revisar su historia, actividades, evolución, el *motivo de su existencia o razón de ser*, y esta tarea

implica fundamentalmente una labor grupal muy importante, para comprometer e involucrar a todo el personal en esta nueva propuesta, por otro lado es una manera de disminuir los casi seguros rechazos al cambio que surgirán en la organización.

La alta dirección debe comunicar la estrategia a todos los empleados, y valorar la visión, comunicación, participación e innovación. Debe, además, tomar conciencia de la importancia de la comunicación formal (que no en todos los casos es bien utilizada en organizaciones públicas), ya que es esencial en el funcionamiento de las sociedades humanas, y de una manera especial en la organización pública o privada. La comunicación no debe ser unidireccional sino motivador de intercambio de mensajes entre los individuos integrantes del municipio.

Una manera de lograr estos objetivos es a partir de la implementación de seminarios conjuntos con asistencia de intendente, autoridades, líderes de opinión y especialistas y/o asesores externos.

Una vez realizada las actividades precedentes, se deben seguir los siguientes pasos:

1) Presentación oficial de la propuesta de la implementación del Cuadro de Mando Integral, donde el Grupo generador del proyecto presenta un documento que justifica la necesidad de realizar la implementación de esta herramienta de gestión, indicando beneficios, costos de implementación, tiempos estableciendo reuniones de trabajos, horarios, requerimientos de información, plazos, metas, medición de la evolución del proyecto, etc.

2) Definir el sector (en este caso: el municipio), describir su desarrollo y el papel de la organización dentro del sector

Entrevistas con el mayor número posible de empleados, funcionarios de la municipalidad y los "clientes externos", preferiblemente realizadas por alguien externo a la organización para obtener una visión objetiva. Investigación sobre la situación y las tendencias de los otros municipios.

3) Evaluar la disponibilidad de Información (o Sistema de información) confiable y actualizada en el Municipio

Vale recordar el concepto de *Sistema de Información*: es un conjunto de elementos que interactúan entre sí con el fin de apoyar las actividades de una organización.

Un sistema de información debe realizar cuatro actividades básicas: entrada, almacenamiento, procesamiento y salida de información, además existen diferentes tipos de información que pueden distorsionar la información primaria, análisis que deberán tenerse en cuenta al seleccionar los datos que *actuarán* de elementos de entrada en el Cuadro de Mando Integral.

4) Definir Organigramas

Previo a cualquier análisis, es importante tener una visión completa, y sistemática, que permite obtener una idea uniforme acerca de una organización, a través de una representación gráfica de la estructura organizativa, en lo posible la estructura real (no solamente la *formal* que en determinadas organizaciones no coincide con la estructura de la organización real, por lo que es conveniente conocer bien la estructura informal).

5) Análisis de la situación de la Organización: interna y externa, a través de un FODA (u otra herramienta de análisis similar)

Este estudio es una de las herramientas esenciales que provee de los insumos necesarios al proceso de planeación estratégica, proporcionando la información necesaria para la implantación de acciones y medidas correctivas y la generación de nuevos o mejores proyectos de mejora.

Su aplicación es de suma importancia para conocer las fortalezas y debilidades internas y las oportunidades y amenazas a las que se enfrenta la organización.

Las Fortalezas y Debilidades corresponden al ámbito interno de la organización, y dentro del proceso de planeación estratégica, se debe realizar el análisis de cuáles son esas fortalezas con las que cuenta y cuáles las debilidades que obstaculizan el cumplimiento de sus objetivos estratégicos.

Las Oportunidades y Amenazas corresponden al ámbito externo de la organización. Las Amenazas podrían incluir problemas de inflación, escasez de energía, cambios

tecnológicos, aumento de la población, acciones gubernamentales del gobierno provincial o de otros municipios, etc. En general, tanto las amenazas como las oportunidades podrían quedar agrupadas en las siguientes categorías: factores económicos, sociales o políticos, factores tecnológicos, factores demográficos, competencia y otros.

Entre algunas características de este tipo de análisis, se encuentran las siguientes ventajas:

- Facilitan el análisis del quehacer institucional.
- Facilitan la realización de un diagnóstico para la construcción de estrategias que permitan reorientar el rumbo institucional al identificar la posición actual y la capacidad de respuesta de la organización.
- Permiten identificar la congruencia entre la asignación del gasto público y su quehacer institucional.

En definitiva, este estudio permite tomar las medidas adecuadas para maximizar lo mejor de la organización municipal, aprovechar las oportunidades capitalizándolas en el alcance de *los objetivos, la Misión y Visión* de la Municipalidad, minimizar lo más débil de la organización y elaborar estrategias que permitan afrontar las amenazas del medio ambiente.

En nuestro estudio se desarrolló un análisis FODA del Municipio en el primer informe - bajo las cuatro perspectivas clásicas propuestas por Kaplan/Norton- y es un ejemplo de la manera en que se puede llevar a cabo este análisis de situación municipal con vistas a la elaboración del Cuadro de Mando Integral.

6) Análisis de la Cadena valor

La Cadena de Valor categoriza las actividades que producen valor añadido en una organización. Su enfoque ayuda a la evaluación y estudio interno de la sociedad. La cadena de valor tiene la idea de realizar un análisis profundo de la función de una organización debido a que descompone cada función en sus actividades individuales que constituye como un paso clave para distinguir entre los diferentes tipos de actividades y relaciones entre sí.

Por ende la **Cadena de Valor** de una organización está conformada por las actividades que generan valor agregado y los márgenes que aportan cada una de ellas. La Cadena de Valor posee tres actividades:

Actividades Primarias: Son aquellas que tienen que ver con el desarrollo del producto / servicio (su producción, logística, post-servicio, etc).

Actividad de Soporte: Son actividades de apoyo que se necesitan para que las actividades primarias se realicen.

Margen: Es la diferencia entre el valor total y costo total que implica desarrollar las actividades de cadena de valor.

7) Establecer las perspectivas que conformarán la estructura del Cuadro de Mando Integral.

En este punto el intendente, autoridades, el potencial grupo o responsable encargado del proyecto y profesionales con experiencia previa en proyectos de Cuadro de Mando Integral en lo posible en entidades similares, convergerán hacia las perspectivas que más se adecuen a las necesidades estratégicas del Municipio. En el caso presentado en este trabajo, además de las cuatro perspectivas tradicionales como: financiera, cliente, formación y crecimiento y procesos internos, se ha incorporado la perspectiva de la *comunidad*.

8) Desglosar la visión según cada una de las perspectivas y formular metas estratégicas generales

Una vez definidas las perspectivas mencionadas, se debe formalizar la visión general en términos de cada una de las diferentes perspectivas. Y esto trae aparejado misiones, objetivos, metas, etc., por cada una de las perspectivas.

9) Identificar los Factores Críticos de Éxito para cumplir los objetivos propuestos y definir los indicadores correspondientes.

En esta acción se definen aquellos factores que son críticos para que la Municipalidad tenga éxito con su visión.

Los factores críticos son los que hacen al éxito de la Visión y definen los elementos de gestión que generan los resultados esperados.

Los resultados esperados se medirán a través de los indicadores definidos que permitirán evaluar si estamos en el camino correcto para alcanzar las metas propuestas.

Los factores críticos de éxito se presentan en las organizaciones según su importancia, esto permite presentar el Cuadro de Mando Integral como un diagrama o matriz de Causa-Efectos que verifica que todas las perspectivas se relacionan naturalmente unas con otras y muestra las iniciativas de estrategias, donde se identifican los indicadores clave que debe manejar la Organización, conocida Mapa Estratégico.

El **Mapa Estratégico** describe el proceso de transformación de los activos intangibles en resultados tangibles con respecto al consumidor y a las finanzas de la organización. Proporciona a la alta dirección un marco que les permite describir y gestionar la estrategia en una economía del conocimiento.

El Mapa Estratégico de un Cuadro de Mando Integral es una arquitectura genérica que sirve para describir una estrategia, especificando relaciones entre los diferentes actores que intervienen.

Los Mapas estratégicos proporcionan:

- Cimientos para construir un cuadro de mando vinculado a la estrategia de una organización
- Coherencia, integración y sistematización de las estrategias de la organización.
- Permite que el Sistema de Gestión pueda aplicar la estrategia de forma rápida y eficaz.
- Mejoras en los activos intangibles de una organización con los resultados tangibles de los clientes y aspectos financieros de la estrategia
- Definición de un marco para medir y gestionar estrategias basadas en el conocimiento, donde se describen la combinación de habilidades, tecnologías y clima empresarial con procesos internos, a fin de obtener resultados tangibles
- Una simple métrica que sea fácil de medir. Su objetivo es obtener información general acerca de las tendencias de desempeño por medio de encuestas, entrevistas telefónicas, otros.

10) Presentación y consenso del CMI con las autoridades correspondientes

Una vez realizados los pasos anteriores, se debe presentar el Cuadro de Mando Integral a las máximas autoridades de la organización, con el fin de obtener el consenso necesario para que la herramienta se pueda implementar con éxito. Si este consenso no se logra, debe continuar este mismo paso hasta que se obtenga, ya que de otra manera, es muy alta la probabilidad de que la implementación del CMI no funcione de acuerdo a lo esperado.

11) Desglose del cuadro de mando e indicadores por unidad organizativa

Cada unidad organizativa bajo el liderazgo del grupo encargado del proyecto deberá definir sus indicadores alineados con la misión, visión y objetivos generales de la Municipalidad.

Preferentemente, todo el personal involucrado debería participar en el trabajo que el proyecto adjudica a cada unidad; una forma adecuada de trabajar sería en pequeños seminarios.

La ayuda de un experto constructor de cuadros de mando resulta especialmente importante para alinear los indicadores y los factores de éxito.

12) Formular metas en cada unidad organizativa

Cada uno de los líderes de distintas unidades deberá fijar las metas correspondientes a los indicadores definidos. La aprobación final de metas estará dada por la alta dirección, quien verificará la coherencia con las metas y objetivos macros de la organización.

13) Implementación del cuadro de mando integral

Luego de realizados los puntos anteriormente citados, estarían dadas las condiciones para proceder con la Implementación del CUADRO DE MANDO INTEGRAL dentro de la Organización.

El CMI de la Organización debe contener –como mínimo- los siguientes puntos:

- Visión, Misión, Valores, Principios de la Municipalidad
- Perspectivas que se ajustan a la comuna y el desarrollo para cada una de:
- Factores Críticos de Éxito

- Objetivos
- Metas
- Indicadores

14) Toma de Decisiones en función de las desviaciones detectadas.

El CMI cumple su verdadera función cuando devuelve resultados en forma periódica y los mismos permiten realizar análisis y verificaciones a fin de tomar las decisiones que, oportunamente, se requieran para no sufrir desviaciones o llevarlas a su mínima expresión.

Conclusión

Como puede observarse en la investigación expuesta en este informe, las aplicaciones del Cuadro de Mando Integral, en general, están orientadas hacia las empresas privadas donde la finalidad principal es el lucro. Sin embargo, hay pocas referencias de este tipo de aplicación hacia organizaciones como las de la administración pública, donde se necesita el acceso rápido a la información adecuada como factor determinante de la dinámica, la capacidad de cambio y la adaptabilidad de este tipo de instituciones, cuyo fin último es lograr el bien común de la ciudadanía.

Luego de desarrollar el presente trabajo, con el soporte de la investigación académica realizada y el análisis de otras experiencias donde se aplicó el CMI, se puede concluir en que esta herramienta de gestión, brinda al municipio un camino a seguir para encontrar y utilizar la información que necesita para cumplir su fin.

Se puede sintetizar la importancia de implementar un Cuadro de Mando Integral como apoyo a la gestión municipal, en las siguientes razones:

a) En las municipalidades, generalmente, se plantean estrategias de gobierno (que tienen asidero en la raíz política de la gestión), pero esta tarea suele traer aparejados algunos potenciales puntos débiles como los que se presentan a continuación:

1.- Se realizan diagnósticos iniciales donde se identifican grandes problemas. Sin embargo -en muchas ocasiones- los directivos son muy optimistas por lo que se suele tender a planes que continúan con los problemas y no elaboran planes de acción que contengan reales y necesarios cambios para dar soluciones.

2.- Las organizaciones públicas suelen tener grandes conflictos de comunicación interna, por lo que la estrategia es definida a nivel de la alta dirección y no se comunica en forma efectiva a toda la organización.

3.- La estrategia definida no se ejecuta efectivamente, ya que no se identifica claramente una relación entre el nivel estratégico, táctico y operativo.

4.- La estrategia es estática y no suele ser revisada con la agilidad que un entorno cambiante como el actual requiere.

Cada uno de los puntos débiles presentados tiene diferentes vías de solución. En el primero de los puntos presentados, se debe promover una cultura en la organización abierta y amplia hacia la crítica constructiva, en la que todas las personas puedan aportar al desarrollo de una estrategia³ adecuada y donde sus visiones de la problemática actual y soluciones presentes y futuras, sean valoradas.

En los casos del segundo, tercer y cuarto punto, la solución está dada en el desarrollo e implementación de una herramienta de gestión: el Cuadro de Mando Integral.

b) Las organizaciones -como la de los municipios- no están destinadas a obtener un beneficio económico. Sin embargo, requieren mantener un objetivo de buen desempeño financiero en el largo plazo, porque el mal uso de presupuestos o la falta de recursos financieros pueden desembocar en un caos social ya que se alejaría del cumplimiento del objetivo para el cual existe. Por este motivo, la aplicación del CMI es de fundamental importancia, ya que otorga la posibilidad de utilizar una herramienta de gestión que posee indicadores financieros, al mismo nivel de importancia de los indicadores generales.

Si en una administración pública se utilizara un sistema de medición que solamente se enfoque en los indicadores financieros sería inadecuado ya que su principal objetivo es el servicio público. De esta manera, uno de los indicadores más importantes de una organización gubernamental, es el que mide cómo se están satisfaciendo las necesidades de sus ciudadanos que constituyen su razón de ser.

Aun así, y aunque la perspectiva financiera puede no ser el principal enfoque de una organización municipal, ésta debe administrar lo más eficazmente los recursos que reciben de los contribuyentes y en esto ayuda la implementación de un CMI.

c) Es una herramienta orientada hacia la satisfacción ciudadana, y a su vez, equilibrada en la definición de perspectivas que incluyen todos los aspectos de una gestión.

d) Permite definir más acciones preventivas que correctivas, ya que pone más énfasis en la prevención que en la detección.

³ *“Una estrategia es una meta o un plan que integra los principales objetivos, políticas y sucesión de acciones de una organización en un todo coherente”.*

e) Permite que una administración municipal identifique si los servicios que presta se brindan con eficiencia, detectando las actividades que no agregan valor y que pueden optimizarse o eliminarse sin un deterioro de la calidad del servicio prestado.

f) Proporciona un método para comparar la calidad del servicio que ofrece con el objetivo de convertirse en el mejor de su clase (esto es altamente positivo en la administración municipal, ya que logra la competitividad entre municipios, beneficiando esto siempre al ciudadano).

Se puede concluir, finalmente, que con todas las ventajas que otorga la implementación del Cuadro de Mando Integral, en una excelente herramienta para implementar en una organización pública como lo es la Municipalidad, donde se debería iniciar una profunda revisión de la estrategia de la organización con una mirada crítica y comenzar a desarrollar, implementar y utilizar un Cuadro de Mando Integral como modelo de gestión multidimensional, a fin de manejar la potencialidad de conflictos de intereses de sus actores y les de la capacidad de crear valor para satisfacer esas aspiraciones.

Bibliografía:

El Cuadro de Mando Integral Robert Kaplan - David Norton.

¿Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral? Robert Kaplan - David Norton.

Apuntes de la Cátedra "Planificación y control de la empresa" Prof. Carlos Merino
Universidad Autónoma de Madrid.

Informes de Marketing Municipal suministrado por el Intendente de Guaymallén.

Artículos varios investigados en Internet.

Apuntes varios del Club de Cuadro de Mando Integral.

Otros medios de información

Vídeo institucional del Municipio

Página Web del Municipio