

2185

47096

**CUADRO DE
MANDO
INTEGRAL**
**Mapa Estratégico en
Municipios**

INFORME FINAL
Mendoza-Argentina



Amado Claudio H

ÍNDICE

Introducción	Pág. 01
Desarrollo del Trabajo	Pág. 04
1- Definición de un modelo de planeación estratégica	Pág. 04
2- Diseño de cada perspectiva	Pág. 21
3- Formulación de objetivos estratégicos	Pág. 85
4- Integración de objetivos	Pág. 95
5- Uso de vectores estratégicos	Pág. 108
6- Relación de causa y efecto	Pág. 116
7- Construcción del mapa estratégico	Pág. 122
Conclusión	Pág. 156
Anexo I	Pág. 159
Anexo II	Pág. 164

Introducción

En el proyecto presentado para el desarrollo del presente estudio, se indicaba que como resultado de la primera etapa del Proyecto de Cuadro de Mando Integral Municipal, se presentó esta herramienta como un modelo de gestión estratégica que permite a una organización pública la toma de decisiones oportuna para alcanzar las metas fijadas en su gestión, aún con recursos limitados y ciudadanos cada vez más exigentes a los que debe satisfacer.

Entre las conclusiones del primer estudio, se expresó cómo las aplicaciones del Cuadro de Mando Integral (CMI) están habitualmente orientadas hacia las empresas privadas donde la finalidad principal es el lucro, y las pocas referencias que existen hacia su aplicación en la administración pública, donde se transforma en algo imprescindible el acceso rápido a la información adecuada como factor determinante de la dinámica, la capacidad de cambio y la adaptabilidad en una organización cuyo fin último es lograr el bien común de la ciudadanía.

En esta segunda etapa de investigación, se continúa con todo el análisis sobre el CMI, profundizando el estudio de herramientas complementarias al Cuadro de Mando Integral (como el Mapa Estratégico) que permitan que las estrategias de la organización pública se traduzcan a objetivos específicos, medibles y realizables, brindando así un camino a seguir para encontrar y utilizar la información que necesita para cumplir su fin.

Tarea 1: Definición de un modelo de planeación estratégica con el Cuadro de Mando Integral.

Análisis de los siguientes conceptos y su interpretación y posible aplicación en un municipio:

Estrategia, Planificación estratégica, Pensamiento estratégico, Estrategia y táctica, Estrategia como creación de valor. Niveles de estrategia: corporativas, unidades de negocios y funcional.

Tarea 2: Definición de los componentes estratégicos en el Cuadro de Mando Integral

ámbito municipal.

- ✓ *Perspectivas Financiera:* análisis de las variables Creación de Valor, Eva, Presupuesto, Du Pont, Otros Ratios Financieros y Presupuesto.
- ✓ *Perspectivas Cliente:* Business Inteligencia, Fidelización, Satisfacción, CRM.
- ✓ *Perspectivas Proceso:* Cadena de valor Calidad Servicio, Análisis de proceso, ABC / ABM, Productividad.
- ✓ *Perspectiva Aprendizaje:* Infraestructura Organizativa, Tecnología, Gestión Recursos Humanos, Capacitación y carrera profesional. Clima laboral, Evaluación de desempeño.
- ✓ *Perspectivas Relación con la Comunidad:* Impacto de la gestión en la comunidad. Alcance. Integración.

Tarea 3: Formulación De Objetivos Estratégicos

Definición de objetivos para cada una de las perspectivas.

Tarea 4: Integración de Objetivos

Establecer las relaciones, intercambio y cooperaciones entre los objetivos de cada perspectiva.

Tarea 5: Uso de Vectores Estratégicos

Definir las cadenas de relaciones y componentes que define y comunican elementos críticos de la estrategia.

Tarea 6: Relación de Causa y Efecto

Definición e interpretación del diagrama Causa-Efecto
Elementos
Como se utiliza

Tarea 7: Construcción del Mapa Estratégico / Cuadro de Mando Integral

Hipótesis Estratégica
Mapa estratégico

Cuadro de Mando Integral

✓ Indicadores - Metas

Indicadores y su relación con CMI

Diferencia entre indicadores e inductores (drivers)

Diseño de indicadores: (Construcción, validación e interpretación)

Despliegue, Comunicación de la iniciativa y presupuesto

Construcción del Cuadro de Mando Integral por niveles

Desarrollo del trabajo

1- Definición de un modelo de planeación estratégica con el Cuadro de Mando Integral.

El motivo por el que se plantea este tema como el primero a desarrollar, es el enunciado en el primer estudio sobre la Aplicación del CMI en Municipios, en el que se mencionaba que entre algunos de los aportes que trae aparejada la aplicación de un CMI, están los siguientes:

- Traduce la estrategia de una organización en un conjunto de indicadores: convierte la estrategia en acción.
- Obliga a coordinar las tareas de planificación con la estrategia. Orienta la organización hacia objetivos estratégicos.
- 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.

En base a estas conclusiones expuestas, en esta etapa se realiza un análisis más profundo en lo que respecta a planeación, estrategia y la planificación estratégica, que se expone a continuación:

Planeación - Estrategia

La creatividad y la acción constituyen puntos indispensables para el éxito de un producto /servicio. No basta ser creativo y decidido, para garantizar el éxito de un producto/servicio, para lograr que buenas ideas lleguen a su objetivo, en forma segura y sin sobresaltos bruscos, es necesario estar continuamente planeando.

Esto se debe realizar en forma sistemática, donde el objeto es conocer el rumbo, para poder razonar, pensar, integrar la información, compartirlas con los intervinientes y planear.

"Los Planes No Son Nada; La Planeación Lo Es Todo"

Philip Kotler

Estrategia

Los enfoques clásicos del concepto de estrategia la definen como un "proceso a través del cual el estratega se abstrae del pasado para situarse mentalmente en un estado futuro deseado y desde esa posición tomar todas las decisiones necesarias en el presente para alcanzar dicho estado."

De esta definición se destaca el concepto de estrategia como un plan racional y formal que se define hacia el futuro, sin tener en cuenta el pasado.

Henry Mintzberg indica la importancia de mirar hacia al futuro y de impulsar visiones creativas, pero introduce un concepto clave: la existencia de patrones de comportamiento organizacional que dependen en gran medida de las experiencias pasadas. Así, el estratega sabe con precisión que le ha funcionado y qué no ha servido en el pasado; posee un conocimiento profundo y detallado de sus capacidades y de su mercado. Los estrategas se encuentran situados entre el pasado, las capacidades de la organización y el futuro de sus oportunidades en la sociedad.

En base a esto se puede decir, como primera conclusión, que las estrategias son tanto planes para el futuro como patrones del pasado.

En realidad el concepto de estrategia ha sido objeto de muchas interpretaciones, de modo que no existe una única definición, aunque se han realizado numerosos intentos por brindar una definición simple y descriptiva pero la complejidad del concepto y su utilidad lo impide.

En un punto sí existe coincidencia importante en cuanto que la estrategia tiene que ver con posicionar a una organización para que alcance una ventaja competitiva sostenible en el tiempo. En este punto (aplicándolo al objeto de estudio que es la administración pública municipal) se deben considerar las opciones según las cuales el municipio desea posicionarse logrando una ventaja competitiva, podría ser en: servicios públicos, atención de trámites, ejecución de obra pública, atención de reclamos y quejas, etc, y debe ver cómo se asignarán los recursos de la organización para lograr esa ventaja sustentable. La meta final para una organización privada es crear valor para los accionistas; en este caso -el de una organización pública- se creará valor para los ciudadanos (para el que reside en el departamento, invierte en él o lo visita).

A continuación, se exponen diferentes conceptos de estrategia:

Estrategia como Plan: un curso de acción conscientemente deseado y determinado de forma anticipada, con la finalidad de asegurar el logro de los objetivos de la organización. Normalmente se recoge de forma explícita en documentos formales conocidos como planes.

Estrategia como Táctica (estrategia operativa): una maniobra específica destinada a dejar de lado al oponente o competidor.

Táctica: hacer las cosas mejor que la competencia.

Estrategia: apunta hacer las cosas de manera diferente

Todos los conceptos son importantes a la hora de ser competitivo y ofrecer auténtico valor agregado.

Estrategia como Pauta: la estrategia es cualquier conjunto de acciones o comportamiento, sea deliberado o no. Definir la estrategia como un plan no es suficiente, se necesita un concepto en el que se acompañe el comportamiento

resultante. Especificamente, la estrategia debe ser coherente con el comportamiento.

Estrategia como Posición: la estrategia es cualquier posición viable o forma de situar a la organización en el entorno, sea directamente competitiva o no.

Estrategia como Perspectiva: la estrategia consiste, no en elegir una posición, sino en arraigar compromisos en las formas de actuar o responder; es un concepto abstracto que representa para la organización lo que la personalidad para el individuo.

Lo fundamental a tener en cuenta es que el resultado de la aplicación de la estrategia como generador de valor - la acción - debe transformar los activos intangibles en resultados de recaudación y satisfacción ciudadana deseada para un organismo público.

La Planificación Estratégica

¿Qué es la planificación estratégica?

Una estrategia es un enfoque global y un plan. Por eso, la planificación estratégica es la planificación global que permite la buena administración de un proceso. Además, permite abstraerse de las actividades del día a día de la organización y proporciona un esquema de lo que se está haciendo y a dónde se va a llegar. La planificación estratégica da claridad sobre lo que se quiere lograr y cómo se va a conseguir.

Los Planes estratégicos son diseñados por la alta gerencia y/o alta dirección y definen las metas generales de la organización. Es diferente a los Planes operativos, que contienen los detalles para poner en práctica o implantar los planes estratégicos en las actividades diarias.

Importancia de la Planificación Estratégica

La planificación estratégica es el corazón del trabajo de una organización, indica dónde ir y por qué llegar allí. Permite tener un enfoque global basado en el entendimiento de un contexto más amplio para tratar la función, la fuerza y debilidad y el problema al que se enfrenta la organización.

Principios Básicos

La planificación estratégica permite responder a las siguientes preguntas:

- ✓ ¿Quiénes somos?
- ✓ ¿Qué capacidad tenemos y qué podemos hacer?
- ✓ ¿Qué problemas estamos tratando?
- ✓ ¿Qué influencia queremos causar?
- ✓ ¿Qué asuntos críticos tenemos que responder?
- ✓ ¿Dónde debemos situar nuestros recursos y cuáles son nuestras prioridades?

Una vez que se han contestado estas preguntas, es posible contestar a lo siguiente:

- ✓ ¿Cuál debería ser nuestro objetivo inmediato?
- ✓ ¿Cómo tenemos que organizarnos para conseguir nuestro objetivo?
- ✓ ¿Quién hace el qué y cuándo?

Un plan estratégico no es rígido. Sin embargo, brinda los parámetros en los que trabajar. Por eso, es importante:

- ✓ Basar el proceso de planificación estratégica en un entendimiento real del medio externo.
- ✓ Utilizar el trabajo que se ha realizado (como un FODA) para aumentar el entendimiento del medio externo y la propia capacidad, fuerzas y debilidades.

Ahora, llevado este tema al ámbito municipal, permite hacerse algunas preguntas tales como:

- ✓ ¿Estamos ganando ventajas sobre lineamientos planteados y estamos actualmente embarcados en otra cosa de importancia?
- ✓ ¿Cómo nos ven los ciudadanos? Distinguen una diferenciación sobre otros municipios?
- ✓ ¿El impacto de la globalización está siendo importante en nuestro municipio? ¿Estamos perdiendo eficiencia operativa?
- ✓ ¿Cuidamos los costos?
- ✓ ¿Está en crisis el municipio?

Si la Municipalidad no define su plan estratégico puede enfrentarse a diferentes problemas:

- no saber como organizar y/o asignar el personal y otros recursos.
- no poder dirigir con confianza, ni esperar ser seguidos.
- no alcanzar a sus objetivos y metas, ni saber cuándo y donde se produjeron los desvíos.

Propósitos de la Planificación Estratégica

La planificación estratégica busca demostrar:

- ✓ Un esfuerzo coordinado.
- ✓ Un seguimiento a una dirección.

Cuando los funcionarios de un Municipio saben hacia dónde se dirige la alta dirección y qué se espera de ellos para alcanzar los objetivos, pueden coordinar sus actividades, colaborar con otros y trabajar en equipo.

La planificación estratégica brinda un camino y reduce la incertidumbre. Obliga a mirar hacia adelante, prevenir los cambios, considerar el impacto de éstos, y desarrollar las respuestas apropiadas para cada caso.

La planificación estratégica reduce las tareas redundantes y costosas. La coordinación antes de los hechos tiene grandes probabilidades de detectar a tiempo el desperdicio y la redundancia. Además cuando los fines resultan claros, la ineficiencia se vuelve obvia y puede ser corregida o eliminada.

Finalmente, la planificación estratégica establece los objetivos o las normas que se emplearán para ejercer el control. Si no sabemos con seguridad qué metas tratamos de conseguir ¿Cómo podremos averiguar si realmente lo hemos logrado? Sin planificación estratégica el control no sería posible.

Niveles de la Planificación

En este punto puede observarse el lugar primordial que ocupa la planeación estratégica dentro de los niveles de planificación que existen: en la figura siguiente se muestran los diferentes niveles de planeación y se indican sus respectivos alcances. Las flechas señalan el proceso de retroalimentación que existe entre los tres niveles de planeación:

NIVELES	Ejemplos	Alcances
Planeación Estratégico	Plan Estratégico	(cinco o más años)
Planeación Táctico	Plan Marketing	(un año)
	Plan Financiero	
Planeación Operacional	Plan Promocional	(menos de un año)
	Plan Financiamiento C/P	

Planeación Estratégica / Estrategia Corporativa

Esta consiste en la elección de los objetivos mayores de la organización, de las estrategias que serán adoptadas para alcanzar los objetivos y la definición de las fuentes de recursos. Esta planeación abarca aspectos globales, amplios, genéricos y de largo plazo.

El objetivo de esta estrategia es el diseño de un plan de largo plazo en una organización que ofrece una variedad de servicios - como lo es un

municipio - esto implica el desarrollo de un plan estratégico a unos 10 años. En la administración pública municipal, esta Planeación Estratégica a largo plazo debe ser aprobada por todas las variantes políticas, para que exista compromiso en continuar lo planeado, sin importar la rama política que asuma cada gestión municipal.

En esta etapa se debe definir y determinar la visión, misión y los objetivos a largo plazo del Municipio y la adopción de los cursos de acción y asignación de recursos para lograr los propósitos.

Planeación Táctica / Estrategia Táctica

La definición de la planeación táctica debe basarse en la interpretación de la planeación estratégica, acercándola más a la realidad del entorno por medio de planes más específicos para cada área, en un periodo de mediano plazo. En el ámbito municipal, una unidad de la organización puede ser una secretaría, dirección, departamento o división. Esta planeación abarca factores tales como las características de la organización y clientes (o ciudadanos), servicios que se prestan y el entorno.

Planeación Operacional / Estrategia Funcional

Esta se genera a partir de la planeación táctica, la cual, como ya se mencionó, se origina a su vez en la planeación estratégica. La planeación operacional se materializa en procedimiento, presupuestos, programas y reglamentos.

Esta planeación tiene en cuenta el corto plazo, por ello vigila la rutina, para asegurarse de que todas las personas ejecuten las tareas y operaciones determinadas por la organización. Esta dependerá de los mismos factores de la planeación anterior y de las personas responsables en coordinar la ejecución de las acciones.

¿Por qué es necesario un Plan Estratégico en un Municipio?

La Formulación de un Plan permite la creación e implementación de un plan de acción y/o un plan de gestión como 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.

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.

A la luz de estos conceptos, y utilizando el ejemplo donde se realizó el desarrollo de la primera etapa de estudio sobre el CMI, en el análisis FODA (pág 67) donde se tomó como ejemplo la Municipalidad de Guaymallén, se puede observar que una debilidad encontrada es que no existe un plan estratégico definido formalmente y ante el contexto expuesto, puede notarse porqué es de fundamental importancia que lo definan.

El Plan Estratégico Municipal es por definición un proyecto de consenso social, que se debe dar gracias a la reflexión que se genera en las reuniones con los ciudadanos para debatir y decidir el futuro del departamento.

A partir de esta concepción del Plan como "proceso vivo", se debe resaltar la idea de que el mismo debe instituirse como un proceso constante en el tiempo. Esta idea de continuidad del Plan deberá garantizarse mediante una actitud activa según la cual todas las iniciativas que se lleven a cabo en los distintos ámbitos de actuación sean sometidas a una prueba de coherencia con las ideas centrales de este documento. De esta manera se tratará de conseguir que todos los esfuerzos apunten en una misma dirección, hacia un objetivo común aglutinador de los objetivos individuales de los agentes implicados en la elaboración del Plan.

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 generar capacidades de acción en el interior de sus equipos técnicos), y fortalecer la comunidad local para que participe en el proceso.

En este último aspecto, la Participación Ciudadana (que 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 satisfagan sus necesidades,

- 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,
- 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. También especifica las acciones de corto y mediano plazo a realizar, los plazos de las mismas, la forma en la cual la municipalidad y otras instituciones claves examinarán 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.

En definitiva, el desarrollo de un Plan Estratégico aportará al departamento lo siguiente:

- Una visión de futuro para el departamento que sea compartida por los distintos grupos de interés (partidos políticos, empresas, sindicatos, instituciones, contribuyentes, profesionales, turistas, etc.), que son quienes componen la ciudadanía. El objetivo de partida es que a través de un proceso de este tipo se genere una consulta amplia al espectro de actores sociales y que por consiguiente el plan tenga la vocación de dar respuesta al mayor número de intereses posible. Esto se logrará siempre y cuando se plantee como un proceso participativo de todos los agentes implicados, y no como una iniciativa aislada.

- Una herramienta útil para el largo plazo, ya que su vocación es la de cubrir un horizonte temporal que va más allá de una gestión de gobierno. De esta forma, se evita el obstáculo que supone para el desarrollo dinámico del territorio el hecho de que con cada cambio de gobierno se alteren los proyectos en marcha y se cambien los valores que soportan la estrategia de crecimiento.

Por último, un plan estratégico abarca una amplitud de temas mayor que la que se podría conseguir con cualquier otra herramienta de planificación (planes urbanísticos, planes de revitalización comercial, planes de reinserción social, etc.) y permite sentar una base única y consensuada -de naturaleza armónica y convergente- sobre la cual construir los planes detallados para cada uno de esos temas.

Por todo lo expuesto, la Municipalidad debe emprender el esfuerzo de elaborar su Plan Estratégico, y por ello se detallan los puntos que debería seguir para lograr este fin:

Proceso de Formulación del Plan Estratégico

Fase I: Prediagnóstico

En el desarrollo del estudio de la primera etapa, se realizó un estudio profundo de la realidad del departamento, se recolectaron y analizaron datos y se realizaron reuniones y talleres con los actores principales. Todas estas actividades brindan información relevante para concluir favorablemente esta primera fase.

Fase II: Diagnóstico

En base al Prediagnóstico y el resultado de las actividades mencionadas anteriormente, se elaboró el Diagnóstico de la realidad, identificando los factores críticos y de éxito.

Fase III: Definición de Objetivos y Líneas Estratégicas

Luego de finalizadas las dos fases anteriores, quedan sentadas las bases para la realización de reuniones con los equipos técnicos de la municipalidad y otros

interesados, a fin de llegar a un acuerdo entre la organización, en el desarrollo de la propuesta metodológica de objetivos y ejes estratégicos.

Fase IV: Formulación de Proyectos y Lanzamiento del Plan

En esta etapa se realiza un diagnóstico de la situación, donde genera espacio de acuerdos y de consensos, para la definición de los lineamientos y medidas propuestas que forman parte de la formulación del Plan Estratégico.

Desde este ámbito se acuerda y se aprueba el diagnóstico, y se formula el documento del Plan Estratégico quedando definidos el Modelo de Desarrollo, los Ejes Estratégicos, los Programas y Sub-programas, y las Medidas con sus acciones específicas, que tendrán como propósito concretar las aspiraciones que la comunidad de Guaymallén tiene para el futuro.

Fase V: Implementación

Esta etapa se desarrollará en los próximos años, es necesario conformar un Órgano de Gestión (organización) encargado de impulsar y motorizar los proyectos que se expresan en el Plan e introducir los ajustes necesarios, en las medidas y las acciones específicas del Plan Estratégico.

Esta etapa no marca un cierre del Plan sino el comienzo de una nueva etapa para la implementación de políticas conjuntas entre el sector público con las instituciones de la sociedad, las cuales deberán ser monitoreadas y modificadas por la comunidad a partir del mantenimiento de los espacios de participación ciudadana.

A continuación se exponen los ejes estratégicos que podrían guiar la elaboración del plan estratégico en el Municipio de Guaymallén:

Eje Estratégico 1: Municipio Sustentable y con Calidad Urbana

Desarrollar un modelo de municipio ambientalmente sustentable y de calidad, integrando y equilibrando internamente sus barrios y localidades; y externamente con sus entornos territoriales, a través de un sistema de infraestructuras modernas y eficientes.

Esta estrategia involucra

- Optimización de alumbrado público,
- Instalación de señalización de información para los peatones y turistas,
- Extensión y mejoras sobre redes de agua, gas y cloacas,
- Mejoramiento de tramas viales,
- Implementación de un programa “Escuela Segura” de seguridad vial,
- Mejoramiento urbano de las entradas/salidas del departamento ya que son las puertas de la provincia de Mendoza,
- Mejoramiento de los barrios y viviendas,
- Mejoramiento de condiciones sanitarias; aseo y lavado de calles, disminución de la contaminación acústica
- Implementación de un programa que separe la basura según su naturaleza con el fin de preservar el medio ambiente,
- Mejoramiento de los controles de actividades que generan molestias y deterioro del paisaje urbano,
- Otros

Eje Estratégico 2: Municipio Promotor del Desarrollo del Turismo, de la Cultura, de la Tradición y el Patrimonio.

Promover y desarrollar programas donde se presente a Guaymallén como un departamento que recibe a los visitantes y ciudadanos en general ofreciendo posibilidades de oferta turística, cultural, patrimonial y de tradición; consolidando una referencia a su localización estratégica y sus privilegiadas condiciones ambientales, a través de la consolidación de la cooperación entre actores e instituciones del sector público y privado.

Este eje estratégico implica:

- Difundir los programas de turismo, cultural, patrimonial y de tradición:
- Impulsar a mejorar la imagen del Departamento de Guaymallén.
- Implementar un Sistema de Comunicación y Difusión de los programas de turismo, cultura, patrimonio y de tradición,
- Fomentar los programas de rehabilitación patrimonial

- Fomentar la cultura en el Departamento.
- Fomentar otros atractivos turísticos, para atraer a este grupo objetivo.
- Política y fortalecimiento del "Turismo de compras" especialmente del turismo extranjero que elige los hipermercados del departamento para realizar compras hogareñas.
- Recuperar los espacios públicos.
- Embellecer los espacios verdes.
- Otros

Eje Estratégico 3: Municipio Económicamente Activo y Diversificado

Impulsar las actividades que completan la estructura económica, en base a un modelo de producción y oferta de servicios de naturaleza proactiva, coherente con su identidad, sus oportunidades, sus vinculaciones con el entorno y con la imagen que se proyecta para la ciudadanía.

Este eje estratégico implica:

- Fomentar la inversión en el departamento,
- Ampliar y mejorar la oferta de inversión para quienes deseen invertir en el departamento,
- Obtener líneas de crédito para inversionistas,
- Desarrollar conciencia en los ciudadanos en la participación del presupuesto.
- Implementar una política para mejorar la tasa de recaudación.
- Apoyar las inversiones ya existentes mediante diferentes programas,
- Otros.

Eje Estratégico 4: Municipio con Desarrollo Social

Impulsar y consolidar un modelo de municipio socialmente inclusivo y solidario, que privilegie el bienestar de sus habitantes y proyecte nuevas y más atractivas posibilidades de arraigo para las generaciones venideras; capitalizando las fortalezas que brinda la participación ciudadana, el entramado institucional existente y el dinamismo de su actividad sociocultural.

Este eje involucra diferentes actividades, tales como:

- Desarrollo de programas de inclusión para todos los habitantes del departamento, incrementando espacios y oportunidades de participación social,
- Ampliar los programas deportivos,
- Optimización de programas de salud ya existentes y desarrollo de nuevos programas, a fin de atender la problemática que presenten los habitantes del departamento.
- Mejorar calidad de educación brindada en los diferentes niveles educativos.
- Brindar capacitación en distintos oficios que se realizan en el departamento, con el objeto de que cada ciudadano tenga oportunidades laborales.
- Otros

Eje Estratégico 5: Municipio que trabaja en la Mejora Continua

Impulsar adelantos enriquecedores en la Gestión Municipal, para lograr la transparencia plena donde el ciudadano se identifique y sea atraído por el departamento, y a su vez logre confianza y conocimiento del municipio.

Este eje estratégico implica:

- Mejorar los procedimientos administrativos,
- Mejorar la gestión interna de los trámites y rediseñar Sistema General De Reclamos (SGR)
- Implementar un Sistema de Gestión de Calidad bajo normas internacionales que orienten los resultados hacia los esperados por los ciudadanos en cuanto a calidad de los servicios.
- Implementar un Sistema de Gestión de Calidad bajo normas internacionales que orienten los resultados hacia los esperados por los ciudadanos en cuanto a calidad de los servicios.

- Implementar un Sistema Tecnológico Business Intelligence, para crear un módulo CRM.
- Otros.

2 - Diseño de cada perspectiva, aspectos claves adecuados al ámbito municipal.

En el informe presentado luego de la primera etapa de investigación sobre la aplicación del CMI en la administración pública, se concluía en que 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 permiten informar a la alta gerencia sobre cómo la organización avanza hacia el logro de sus objetivos.

Para lograr traducir esa estrategia, y luego de tener en claro los ejes estratégicos, se deben definir los aspectos claves de cada perspectiva¹. Recordemos que en la primera etapa de estudio, se destacaba que 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.

Asimismo, dichas perspectivas se adecuaron a una realidad municipal y se definieron de la siguiente manera:

- Perspectiva Financiera
- Perspectiva de Procesos Internos
- Perspectiva de Aprendizaje (o Formación y Crecimiento)
- Perspectivas del Ciudadano

¹ Esta investigación lleva por objeto profundizar el análisis de herramientas complementarias al CMI, por lo que no se ha respetado en forma estricta los pasos expresados para la definición del CMI de acuerdo a lo expresado en la primer etapa del proyecto.

- **Perspectiva de la Comunidad**

En base a esta adecuación realizada, es que se definen ahora las perspectivas mencionadas y sus claves para la adecuación a una administración municipal.

a. Perspectiva Financiera

La Perspectiva Financiera es un medio que contribuye a alcanzar los fines de todas las perspectivas 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)

a.1 - Diseño Perspectiva Financiera

La perspectiva financiera tiene como objetivo el responder a las expectativas de los accionistas, en el caso del Municipio a los ciudadanos.

Esta perspectiva está particularmente centrada en la creación de valor para los ciudadanos, con altos índices de rendimiento y garantía de crecimiento y mantenimiento de los servicios ofrecidos. Esto requerirá definir objetivos e indicadores que permitan responder a las expectativas de los ciudadanos en cuanto a los parámetros financieros de: Rentabilidad, crecimiento, y valor al ciudadano. Estos son relaciones entre cifras que brindan información sobre la gestión de la institución.

Condiciones que deben reunir:

- ✓ Deben ser significativas
- ✓ Deben tener sentido
- ✓ No deben ser en cantidad excesiva
- ✓ Deben ser fáciles de determinar
- ✓ Deben ser sencillos de comprender e interpretar.

Algunos indicadores típicos de esta perspectiva son:

- ✓ Valor Económico Agregado (EVA)
- ✓ Retorno sobre Capital Empleado (ROCE)
- ✓ Margen de Operación
- ✓ Ingresos, Rotación de Activos

El análisis del ratio financiero puede brindar una rápida descripción de la rentabilidad, la liquidez, la potencialidad y la actividad pasada y reciente de una organización.

Antes de analizar los indicadores, primero nos centraremos en la siguiente pregunta:

a.2 - ¿Cómo Construir La Perspectiva Financiera en una entidad pública como un Municipio?

La Perspectiva Financiera se ve reflejada en el Tablero de Comando por encima de las restantes, ya que transmite que el objetivo financiero como último fin de la estrategia. Sin embargo, esto no sería positivo en la administración pública por lo que, a través de los indicadores definidos para esta perspectiva, puede observarse si la Estrategia aporta al logro de los resultados esperados.

Existe un principio financiero que es muy simple: Solo se puede ganar dinero vendiendo más o gastando menos, o una combinación de ambas. Esto se traduce en el Municipio de la siguiente forma:

Se puede recaudar mayor cantidad de recursos implementando una buena estrategia de recaudación y ofreciendo servicios de calidad a la comunidad. Este enfoque puede mejorar la organización en cuanto su estrategia de crecimiento y/o productividad. Por el otro lado, asignar los recursos disponibles en forma eficiente en programas y/o proyectos que beneficie a la comunidad del departamento (en este caso Guaymallén), esto implica no despilfarrar el dinero en gastos y costos innecesarios a la

comunidad. Tener presente en la toma decisión, la relación costo beneficio en función social, económico, político, etc.

Entonces, cabe que la organización se pregunte: *¿Cómo debe administrar sus recursos para optimizarlos y ser eficiente ante sus "accionistas (o ciudadanos)"?*

La Perspectiva Financiera, en este caso, debería estar focalizada en el mejoramiento de la situación económico-financiera del Municipio, a través de del desarrollo de estrategias tales como:

Estrategia de Crecimiento:

Buscar nuevas fuentes de recaudación de fondos mediante el aumento de oferta de nuevos servicios a la comunidad, optimizando la atracción a ciudadanos a invertir, visitar o vivir en Guaymallén (atraer potenciales "clientes"), implementando programas de beneficios al contribuyente que estén al día con sus deudas, programa de Invitación de pago de sus impuestos, etc.

Estrategia de Productividad:

Mejorar la estructura de costo, a través de la implementación de un programa de Medición de Productividad en las distintas áreas municipales y de un programa de presupuesto participativo.

Nota: se debe tener precaución en no contradecir una estrategia de crecimiento que es de largo plazo al fijar una de productividad de corto plazo. Ejemplo: Reducir gastos en el desarrollo de un sistema informático adaptada a la necesidades del municipio para mejorar la productividad de los recursos en el corto plazo. A la larga impacta a los rendimientos futuros para prestar un servicio de calidad.

a.3 - Indicadores Claves

Presupuesto

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.

Se recuerda a continuación algunos conceptos vertidos en la primer etapa del estudio sobre Aplicación del CMI, que son de utilidad en la presente investigación:

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 cuatros 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.

La importancia de un Presupuesto Municipal, que debe considerar y analizar sus ingresos y egresos financieros, debe consecuentemente planificar:

Los ingresos: cuanto dinero gastará o cobrará y cómo lo hará.

Los egresos - gastos: cuánto dinero gastará y en qué.

Muestra del Estado de Fuentes y Usos.

El Presupuesto Municipal únicamente se destina para el cumplimiento de los fines del Municipio: ejecución de obras públicas, presentación de servicios municipales y en general satisfacer necesidades de los ciudadanos.

En resumen todo presupuesto se compone básicamente de dos partes: una contiene los recursos que se espera recaudar durante un periodo y la otra los gastos que se proyecta realizar en el mismo período.

A su vez cada una de estas partes se clasifican, de la siguiente forma:

Recursos:

Recursos Corrientes: son los que obtiene el Municipio en forma "corriente", en forma periódica. Aunque el Municipio desconoce su monto, sabe que contará con ellos. Ejemplo: los de origen municipal: tasas y derechos municipales y otros ingresos de origen municipal.

Recursos de Capital: estos corresponden a operaciones más excepcionales, tales como la venta de propiedades, cobro de un préstamo, recupero de obras reembolsables, etc.

Gastos:

Los gastos en el presupuesto se pueden clasificar por:

Finalidad y Función: educación, salud, seguridad, desarrollo de la economía, etc.

Por Jurisdicción, divide el gasto presupuestado por el departamento Ejecutivo a través de sus Secretarías y Direcciones y Honorable Concejo Deliberante .

Por Objeto, a su vez se divide en:

Gasto Corriente: son los gastos necesarios para el funcionamiento normal y operativo del municipio. Ejemplo: personal, bienes de consumo servicios, transferencias e intereses de la deuda

Gasto de Capital: son los gastos de inversión en bienes, ejemplo computadoras, obras públicas, propiedades, etc.

Otras erogaciones: como amortización de la deuda.

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:

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.

Apalancamiento

El apalancamiento financiero es la capacidad de la empresa de responder una serie de pagos asumidos al solicitar prestado capital ajeno, para financiar proyectos e inversiones.

Se dice que el efecto palanca es positivo, siempre cuando el costo de capital ajeno es menor al rendimiento que produce. Suponiendo las mismas condiciones operativas, la mayor participación de capital ajeno en la financiación, producirá un aumento de rentabilidad del Patrimonio neto.

Rentabilidad

Los ratios de rentabilidad miden la forma en que una organización está asignado sus recursos, es decir miden la eficiencia de la alta dirección, en especial, en este caso, a la Secretaria de Hacienda.

El objetivo fundamental de estos indicadores es dar un diagnóstico de la situación económica de la organización y relacionar la utilidad con la inversión que generó.

$$\text{Tasa Rentabilidad} = \frac{\text{Utilidad}}{\text{Inversión}} \times 100$$

Liquidez

Los ratios de liquidez miden la capacidad de responder los reclamos de los acreedores de corto plazo, obligaciones de corto plazo y apuntan a la generación de fondo de maniobra (cash flow) que posee los directivos, para el manejo de la organización.

Fórmula De Dupont

Dupont = Margen de Utilidad x Rotación del Activo Total x Multiplicador del Patrimonio Neto

$$\text{Dupont} = \frac{\text{Utilidad}}{\text{Ventas}} \times \frac{\text{Ventas}}{\text{Inversión}} \times \frac{\text{Inversión}}{\text{Patrimonio Neto}}$$

La ecuación de Dupont se ve afectado por 3 conceptos:

La *eficiencia económica*, medida por el margen de utilidad que obtenemos sobre las ventas sobre los servicios y/o productos.

La *eficiencia operativa*, medida la cantidad de veces que se venden los activos
Rotación del Activo Total.

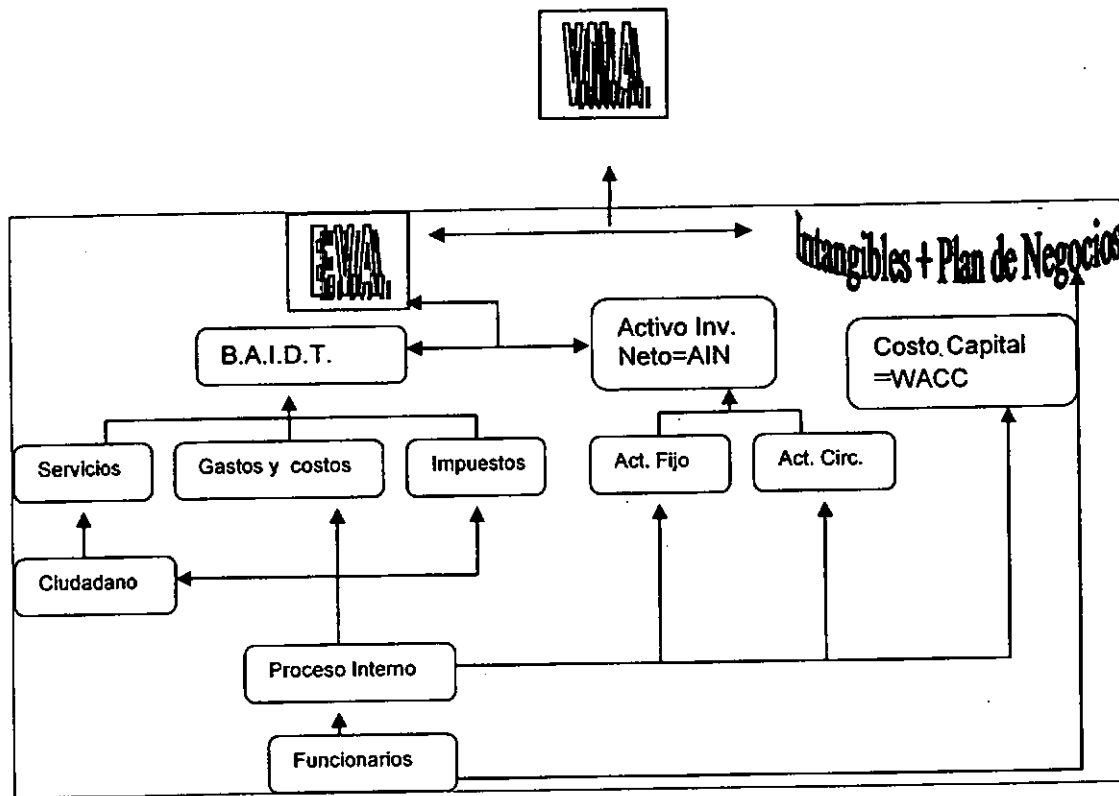
El *apalancamiento financiero*, medido por el multiplicador del patrimonio neto, indica cuántos pesos hay de activo total por cada peso de patrimonio neto. A la vez indica el grado de endeudamiento (apalancamiento) de la organización.

El análisis cuidadoso de estas relaciones permite formular preguntas precisas sobre la efectividad de una estrategia y la calidad de su ejecución. Por ejemplo:

- ¿El plan estratégico actual, crea valor para los ciudadanos? Si es así, ¿cuánto?
- ¿Cuál es el rendimiento?
- ¿Una estrategia alternativa generaría más valor para los ciudadanos que la estrategia actual en uso?

Esto se debe a que hoy en día han adoptado mediciones más amplias basadas en el valor agregado económico (EVA) y el valor agregado de mercado (VAM). La popularidad de estas mediciones se deben a que la evidencia de que las mediciones basadas en la contabilidad, no son indicadores particularmente sólidos del valor económico de una unidad de negocios. Por el contrario, el análisis basado en el valor percibido por los ciudadanos apunta a la generación de cash flow, fundamental para la riqueza de los ciudadanos.

EVA Y VALOR EN LA EMPRESA



En el gráfico se pueden observar las variables que están involucradas en el concepto de EVA y su relación entre sí. Los componentes básicos del EVA son:

- La **utilidad de operación** que se usa para el cálculo del EVA. Es la utilidad operativa después de impuestos, incluye los ingresos de operación, sin intereses ganados, dividendos, y otros ingresos extraordinarios. Los gastos incurridos en la operación de la organización, incluyendo depreciaciones e impuestos, sin tomar en cuenta intereses a cargo u otros gastos extraordinarios. Se debe eliminar la depreciación de la utilidad operativa.
- El **capital invertido**, son los activos fijos, más el capital de trabajo operativo, más otros activos. Otra forma de llegar al capital invertido es mediante la deuda de corto y largo plazo con costo más el capital

contable. El capital de trabajo operativo, no toma en cuenta los pasivos con costo, ni pasivos diferidos de impuestos a corto plazo.

- El costo de capital promedio ponderado (WACC), se obtiene de dos fuentes: deuda con acreedores, sujeta a intereses y el capital de los accionistas. El promedio ponderado del costo de la deuda después de impuesto, y el costo del capital propio conforman el costo de capital promedio ponderado.

Una parte importante del Valor Económico Agregado es entender con profundidad las variables que influyen en la generación de valor del negocio por dos motivos:

- El primer motivo es que no se puede actuar directamente en la generación del valor. Se tiene que actuar sobre las variables, como satisfacción al cliente, costos, gastos de capital, que puedan tener una influencia directa en la generación de valor.
- El segundo motivo es que a través de estos impulsores, la dirección de la organización puede establecer estrategias que afecten de manera directa en la generación de valor maximizando, con ello, el valor de los accionistas/ ciudadanos.

Se aconseja que el proceso del Eva se implemente en forma gradual en los procesos de planeación y presupuesto, y que inicie a nivel de la alta dirección y de las finanzas. A medida que el proceso se vuelve más claro, debe ser distribuido hacia abajo, a través de las líneas de autoridad de la organización. La finalidad es que se inicie revisando los recursos, políticas, procedimientos establecidos que se utilizarán para implementar y controlar el proceso una vez que esté listo.

Así entonces, el Valor Económico Agregado es una herramienta que permite evaluar la generación de valor de la organización y constituye una herramienta gerencial clave para:

1. La planeación estratégica.
2. La toma de decisiones cotidiana.
3. La evaluación del desempeño por área de responsabilidad.

Ventajas del uso del EVA:

- Vincula a un sistema de incentivos, cuyo objetivo es que los responsables de la administración adquieran conciencia de las decisiones para crear y destruir valor, y en consecuencia se adopte la cultura de creación de valor.
- Genera información, permite tomar decisiones e invertir los recursos financieros de la organización en aquellas áreas que contribuyen de manera directa en la generación de valor.
- Mejora la calidad de las decisiones impactando en el desempeño de la organización.

b- Perspectivas Relación con la Comunidad

Como se mencionaba en la primera etapa de estudio, la perspectiva de la Relación con 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.

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 debe sondear por distintos medios lo que la comunidad espera y debe 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 viables 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.
- Crear relaciones entre los privados y públicos.

Otro Medios son:

- ✓ Censos,
- ✓ Encuesta de satisfacción,
- ✓ Cartas al Intendente,
- ✓ Solicitud de Audiencias,
- ✓ Área de recepción de quejas y sugerencias,
- ✓ Talleres participativos para la construcción de un diagnóstico consensuado con la comunidad y la formulación del Plan Estratégico,
- ✓ Etc.

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. En este punto se ve reflejadas las demandas de los ciudadanos en cuanto como se va distribuir los gastos, es decir que finalidad van a cubrir:
 - Salud, este punto hace referencia en la atención médica de los centros de salud municipal como al saneamiento ambiental (higiene urbana y recolección de residuos)
 - Cultura y Educación, incentiva a las tradiciones, festivales y jardines maternos.

- Bienestar Social, se basa a las funciones de vivienda, asistencia y promoción social y deportes.
- Desarrollo Económico, apunta a obras públicas, apoyo a sectores económicos del municipio, etc.
- Seguridad, considera control tránsito, custodia de bienes y el patrimonio, etc.
- Forestación: poda, replantes, parquizados, etc.
- Iluminación o alumbrado público.
- Obras civiles o no viales, como las refacciones de espacios verdes, cloacas, playones deportivos, banquina, cordón y cuneta entre otros.

c - Perspectivas Cliente (Ciudadano)

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. Respecto de esta perspectiva, se profundizará en herramientas que se utilizan generalmente en la actividad privada pero que pueden ser adaptadas para su aplicación en la actividad municipal o pública y ayudarán a llevar a la realidad esta perspectiva ciudadana:

c.1 – Business Intelligence (BI)

Afirma Philip Kotler, que las organizaciones suelen cometer dos errores con respecto a la información: reunir demasiada información o demasiada poca. Tomar decisiones antes de tener información suficiente y precisa, es un error capital que tiene un alto precio en el mercado. Tal vez nunca antes haya sido posible recopilar tanta información con tanta facilidad. La batalla competitiva comienza aquí.

Manejar información de calidad, representa hoy en día una fuente de ventaja competitiva y la mejor forma de reducir riesgos en la toma de decisiones en la alta dirección.

La información depende de la integración y el uso más o menos eficiente que se haga de la misma:

- ✓ Obtención y recopilación de los datos
- ✓ Explotación de los datos
- ✓ Destinatarios y usuarios finales de los datos obtenidos

Lo que sí ha cambiado es la manera de recopilar la información, de integrarla, y procesar la información. Actualmente se utilizan herramientas informáticas que se denominan: *Business Intelligence*.

Se conoce por inteligencia empresarial o inteligencia de negocios, al conjunto de estrategias y herramientas enfocadas a la administración y creación de conocimiento mediante el análisis de datos existentes en una organización o empresa. Este conjunto de herramientas y metodologías tienen en común las siguientes características:

- ✓ *Accesibilidad a la información.* Los datos son la fuente principal de este concepto. Lo primero que deben garantizar este tipo de herramientas y técnicas será el acceso de los usuarios a los datos con independencia de la procedencia de estos.
- ✓ *Apoyo en la toma de decisiones.* Se busca ir más allá en la presentación de la información, de manera que los usuarios tengan acceso a herramientas de análisis que les permitan seleccionar y manipular sólo aquellos datos que les interesen.
- ✓ *Orientación al usuario final.* Se busca independencia entre los conocimientos técnicos de los usuarios y su capacidad para utilizar estas herramientas.

Para que una organización sea competitiva, las personas que toman las decisiones necesitan acceder rápida y fácilmente a la información de la organización y esto se realiza por medio del Business Intelligence. La inteligencia organizacional es el proceso de análisis de datos de la organización para conseguir la extracción de datos y su conversión en información útil, en todo sistema de Business Intelligence se emplean tres tipos de herramientas distintas en función del nivel de complejidad del análisis de los datos:

Consultas e informes simples (Queries & Reports): Son informes o consultas realizadas directamente contra al sistema y que no requieren de ninguna modificación o elaboración compleja. Por ejemplo, podríamos consultar al sistema cuantos ciudadanos han solicitado una erradicación forestal, habitabilidad de un comercio, presentación una nota, cuántos reclamos se han presentado por limpieza de cunetas, etc.

Cubos OLAP (On Line Analytic Processing): Son bloques multidimensionales de información, extraídos previamente del sistema general y que permite trabajar analizando múltiples dimensiones, parámetros o variables, y con sólo cambiar de una a otra, lo que les dota de gran flexibilidad. Por ejemplo, tener asociado la información por padrón y ciudadano, digitando unos de esos datos según el caso tenemos el historial completo de los mismos.

Data Mining o minería de datos: es el conjunto de técnicas más avanzadas y que en general incluyen análisis estadísticos más precisos y sofisticados, como Análisis de la Varianza, Análisis Cluster, o regresiones múltiples. Por ejemplo esto permitiría obtener estadísticas de zonas que solicitan en mayor proporción habilitaciones de comercio, qué tipo de comercio solicitan el cierre, tiempo de la habilitación por zonas, otros.

El uso de herramientas de uno u otro nivel de los tres indicados también está en función del destinatario final de los informes, siendo el Data Mining la técnica menos empleada y con un valor más elevado en la toma de decisiones. El Data Mining permite vislumbrar tendencias o informaciones latentes a todo el conjunto de datos.

Por último es conveniente indicar que la combinación y uso de estas herramientas, proporciona un abanico casi infinito de posibilidades, sólo limitadas por las necesidades reales de información de cada área de la organización y, en menos ocasiones, por el presupuesto.

¿Por qué fallan los sistemas BI?

Son numerosas las razones que hacen que un flamante sistema de Business Intelligence falle, o no permita conseguir los objetivos para los que estaba diseñado. Estas son algunas de las causas:

- Cuando los Sistemas de Información no están integrados ni alineados con la estrategia de la organización. Es un esfuerzo inútil implantar un sistema de Business Intelligence, que proporciona información que nadie necesita.

También lo es un sistema que genera duplicidad en los informes. Se deben auditar primero las necesidades reales presentes y futuras de información.

- Cuando los objetivos planteados no son coherentes o son inalcanzables. Si se plantea un sistema demasiado ambicioso o lleno aplicaciones sin auténtica utilidad, no se recuperará la inversión en un plazo razonable.

Los aspectos que hay que tener en cuenta para que no falle un sistema de Business Intelligence, es comenzar con sus cimientos. Esto implica dedicarle tiempo ya que existen muchas alternativas desde las más sencillas y económicas, ver cual se adapta mejor a su necesidad, posible crecimiento y estructura de la organización.

Otro punto que hay que tener en cuenta es el principio común a todas las Tecnologías de la información de "Trash in - Trash out": Esto se refiere a que si los datos son de mala calidad, incompletos, o sesgados, no se podrá esperar un sistema de BI que proporcione información valiosa y fiable.

Aplicaciones del BI en un Municipio:

Para aplicar esta herramienta en la administración municipal, es necesario tener en cuenta lo siguiente:

- ✓ Crear una base de datos de los ciudadanos que viven, que invierten y/o visitan al departamento que el municipio administra (para nuestro ejemplo: Guaymallén),
- ✓ Optimizar el servicio al cliente.
- ✓ Compartir información entre diferentes departamentos,

Por ejemplo:

El Departamento de Desarrollo Social tiene como misión el bienestar social de los ciudadanos del departamento de Guaymallén. Uno de sus objetivos es realizar acciones para dirigir recursos a la población más carenciada e indigente, para cubrir sus necesidades básicas: alimentación, salud, educación, vivienda, trabajo, etc.

La finalidad de desarrollar programas y/o acciones es lograr la superación de la pobreza mediante el desarrollo humano integral, alcanzar niveles de bienestar equitativos, mediante las políticas y acciones de ordenación territorial, desarrollo urbano y de vivienda, mejora de las condiciones sociales, económicas y políticas en los espacios

Los programas que se podrían llevar a cabo serían:

- ✓ Programa para el Desarrollo Local,
- ✓ Programa Opciones Productivas,
- ✓ Programa de Empleo Temporal,
- ✓ Programa de Salud

El cumplimiento de dichos programas requiere de una serie de mecanismos para la realización, evaluación, seguimiento y resolución de los mismos.

En este ejemplo se puede apreciar la necesidad de desarrollar un sistema simple e integrado, el cual reúna datos e información de los distintos programas sociales y de todos sus beneficiarios, para una toma de decisiones adecuada y eficiente. Asimismo, puede observarse la utilidad de implementar una herramienta como el Business Intelligence (BI) basado en indicadores y utilizando el CMI.

c.2 - La Gestión de un Gobierno Digital

Otra herramienta en la que se puede profundizar el estudio dentro de la perspectiva que se está desarrollando es la del Gobierno Digital, que impacta directamente en el ciudadano.

Hoy en día los ciudadanos de un departamento están más exigentes y requieren mejores servicios municipales. El uso de Internet, el entorno de e-commerce y de e-business se han extendido entre la población cambiando la mentalidad y expectativas de los ciudadanos.

El entorno globalizado de la actualidad ha alcanzado también a los gobiernos, esto se demuestra en la preocupación por las relaciones comerciales y tratados internacionales, así mismo dentro del entorno nacional mediante la convergencia de las fracciones de la sociedad y de los gobiernos hacia la mejor organización y transparencia de sus operaciones.

Por estas razones la tecnología de información, es un medio para que los gobiernos puedan alcanzar las metas de organización de sus recursos materiales, financieros, y humanos, para seguir en la búsqueda de una mejor distribución de la riqueza y de la justicia.

¿Qué es el e-gobierno?

El e-government (e-gobierno), es una tendencia tecnológica mundial para respaldar y facilitar las operaciones de los gobiernos con el uso de la tecnología de información. Los nuevos avances del e-business como son sistemas de Enterprise Resource Planning (ERP), sistemas de Customer relationship Management (CRM), Business Intelligence, de e-commerce, Business to Business, Business to Customer, la creación de redes de negocio, o la administración de la cadena de suministro son tecnologías que pueden apoyar a un gobierno a lograr sus objetivos como organización.

Los parámetros para medir un gobierno son innumerables, sin lugar a dudas la

administración económica, la paz en el país, la justicia, los avances en materia de educación y sistemas de salud, así como la respuesta a las demandas sociales son puntos importantes de una administración pública; por ende, estos serán los puntos donde los gobiernos deberán iniciar la implementación de soluciones basadas en tecnología.

Por lo tanto, se pueden utilizar tecnologías de información por agencias gubernamentales para transformar sus operaciones, con el objetivo de mejorar su efectividad, eficiencia y calidad en el servicio. La idea principal es mejorar el valor y el avance que los gobiernos representan hacia la sociedad. Con esto, el e-gobierno es capaz de ofrecer mejores servicios a la sociedad que democráticamente los ha elegido, para mejorar las interacciones de los ciudadanos con el gobierno, del gobierno consigo mismo y entre las diferentes instancias. De esta forma el e-gobierno, es la transformación de un gobierno tradicional a un gobierno electrónico.

Razones para implementar E-Gobierno

- ✓ El municipio puede lograr la optimización de sus operaciones internas y administración de recursos: materiales, económicos y humanos de forma tal, que cumplan con requisitos de calidad, eficiencia y eficacia.
- ✓ El municipio podrá llegar a más ciudadanos y nuevos mercados, tales como el cultural, turístico, social, económico, etc.
- ✓ El municipio tiene la posibilidad (además de la responsabilidad) de conocer e identificar quiénes son sus ciudadanos y qué es lo que desean.
- ✓ El municipio puede implementar enlaces, alianzas y cooperación entre las diferentes instancias, secretarías, oficinas, gobierno y otras entidades públicas y privadas.

El objetivo de un municipio al implementar tecnología, es lograr una mejor administración pública con resultados económicos y principalmente con resultados sociales, que lleve al progreso del departamento, a la equidad de

oportunidades para la sociedad, con el fin de facilitar la vida de sus ciudadanos y el beneficio público. Las razones de la implementación de iniciativas de e-gobierno se refieren en general a la mejora de los servicios que provee el municipio a sus ciudadanos. Esto puede ser dramáticamente mejorado con servicios de tecnología de información.

Componentes de un E-Gobierno

Administración pública: Los sistemas de ERP son la columna electrónica de una organización que pretenda mejorar sus procesos de administración interna. El ERP ofrece a la organización la integración de sus funciones principales, son sistemas modulares, que van reorganizando e integrando la información de su operación de manera que la información fluya dentro de la organización con rapidez y exactitud, lo que le permite la planeación y mejor administración de sus recursos. Sin lugar a dudas, una de las preocupaciones principales del gobierno y de la sociedad es la mejor administración pública de los recursos de los gobiernos; establecer un ERP dentro de estas organizaciones, permite la integración de los procesos operativos. Un ERP ofrece los siguientes módulos: Contabilidad y finanzas, cuentas por pagar, compras, recursos humanos y nómina, entre otros. Con esto se logra la eficiencia de operación interna del gobierno, punto que requiere de la redefinición de sus procesos internos, y la transformación de la burocracia hacia un equipo eficiente y profesional dirigido hacia el servicio público de carrera.

Recaudación de tasas: Los sistemas de recaudación de tasas son un punto importante para automatizar, permitiendo una mejor fluidez del ingreso y la facilidad de pago para el contribuyente. Las ventajas principales que se aplican a este tipo de sistemas son la transparencia de las transacciones evitando con esto la corrupción que se podría dar en las oficinas recaudatorias, así como la facilidad de realización de operaciones, con lo que se evita la burocracia, la práctica de gestores así como largas colas de espera para el cumplimiento de las obligaciones fiscales. Cuando estos sistemas se integran con un sistema de

ERP, se puede ver reflejado los ingresos por el cobro de impuestos como las cuentas por cobrar de la organización y así integrar éstas al sistema financiero.

Atención ciudadana: Son varios los procesos de cara al contribuyente que puede ser beneficiados con las tecnologías de e-gobierno. El objetivo a cumplir para estas aplicaciones es simplificar los trámites administrativos que comúnmente están asociados con largas filas, burocracia, y corrupción, como son el otorgamiento de créditos, becas, solicitudes de los ciudadanos.

Satisfacción ciudadana: Las aplicaciones dedicadas a medir la satisfacción de los ciudadanos con las medidas tomadas por el gobierno, permiten al mismo tomar decisiones basadas en las necesidades de la mayoría. Las aplicaciones de este tipo permiten el análisis estadístico de las acciones del gobierno, la popularidad de las medidas que han tomado y la consulta previa de necesidades y tendencias. Es responsabilidad del gobierno saber quienes son sus ciudadanos y qué opinan de las gestiones del gobierno para decidir sus acciones sobre bases de justicia para la población.

E- Gobierno en el Municipio

Como referencia, el Municipio debería comenzar con una página web que permita:

Consultar información sobre la estructura municipal: intendencia, secretarías y direcciones del municipio;

Ver noticias de actualidad municipal (salud, deportivas, culturales, obras públicas, etc)

Consultar licitaciones o compras directas para dar transparencia a las compras del municipio. Así puede participar cualquier empresa proveedora de bienes y servicios que califique para tal fin.

Pago de tasas y servicios: los contribuyentes deben poder consultar, calcular y pagar sus tasas y/o servicios.

Consultar servicios de atención ciudadana y guías para la ejecución de trámites;

Realizar seguimiento de expedientes;

Recepción de reclamos y sugerencias;

Otros.

Cuando se habla de proyectos de tecnología de esta importancia es fundamental la coordinación y la comunicación del equipo de trabajo, el concepto debe estar claramente definido para quienes impulsan el proyecto, en este caso, alta dirección del municipio y los funcionarios, quienes ejecutan la operación, para su vez transmitirlo a los usuarios finales del mismo y hacia la ciudadanía en general.

Este proceso de tecnología, debe ser planteado en forma clara y comunicarla en los medios más efectivos, con la finalidad de encontrar la mínima resistencia y que el cambio impacte en forma positiva a la organización municipal.

c.3 - Satisfacción - Fidelización

Philip Kotler define la satisfacción del cliente como el nivel del estado de ánimo de una persona que resulta al comparar el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus expectativas. Y un cliente satisfecho es un cliente fiel.

El servicio es una de las palancas competitivas de los negocios en la actualidad. Prácticamente en todos los sectores de la economía se considera el servicio al cliente como un valor adicional en el caso de productos tangibles y por supuesto, es la esencia en los casos de empresas de servicios.

En la actualidad, lograr la plena “Satisfacción del cliente” es un requisito indispensable para ganarse un lugar en la mente de los clientes y por ende en el mercado meta.

Con mayor razón, para una administración municipal lograr la satisfacción de sus “clientes” (ciudadanos) es fundamental, ya que lograr su bienestar es su principal objetivo.

Beneficios

Existen diversos beneficios cuando una organización puede lograr la satisfacción de sus clientes, como los que se detallan a continuación:

- ✓ Cliente satisfecho: se crea el vínculo de lealtad, se fideliza al cliente. En este caso se logra, generalmente, que el cliente vuelva a reiterar la demanda del producto y/o del servicio.
- ✓ Difusión gratuita, ya que un cliente satisfecho transmite su experiencia positiva a otros.
- ✓ Se gana participación en el mercado, ya que un cliente satisfecho deja de lado a la competencia.

Fórmula para determinar el nivel de satisfacción del cliente

$$\text{Rendimiento Percibido} - \text{Expectativas} = \text{Nivel de satisfacción}$$

Métodos de Seguimiento

Algunos de estos métodos son económicas y fáciles de implementar, otros necesitan mayores recursos y una planificación cuidadosa. Algunos ejemplos:

- ✓ Buzón de Sugerencias, planificarlo en lugares estratégicos, con cartelería identificatoria y pequeños formularios
- ✓ Panel
- ✓ Encuestas
- ✓ Análisis de clientes insatisfechos

Aplicación en un Municipio

La atención en tiempo y forma de las necesidades ciudadanas son el foco importante de la gestión pública. Ante la creciente atención de las demandas ciudadanas y la madurez de la sociedad, va adquiriendo gran importancia la filosofía de Atención Ciudadana.

Las herramientas que se puede utilizar para el logro del objetivo señalado anteriormente es implementar una plataforma de Customer Relationship Management (CRM – ver su descripción y aplicación más abajo), que se puede orientar y diseñar para Atención Ciudadana, con la ayuda de una plataforma tecnológica, implementación de procesos innovadores en la atención y servicio a los ciudadanos, con la finalidad de buscar la satisfacción del ciudadano, junto a mecanismos de control y seguimiento de cada interacción del ciudadano con el Municipio.

En conclusión, se busca definir un sistema que administre las interacciones y relaciones con los ciudadanos, con el fin de tomar ventajas de los esquemas de calidad y filosofía de servicio, buscando así, incrementar el nivel de servicio y por consiguiente el de la satisfacción ciudadana. Esto permitirá ciudadanos

satisfechos y por ende, “fieles” al municipio, acarreado para el mismo los beneficios de su satisfacción (ante otros ciudadanos que estén en la decisión de residir, invertir o visitar el departamento).

c.4 - CRM

En los últimos años las empresas comerciales han comenzado a utilizar el denominado Customer Relationship Management (CRM), lo que traducido al español sería Administración de las Relaciones con los Clientes. Esta corriente del Marketing se basa en el conocimiento de cada cliente, (de ahí que se lo denomine también Marketing uno a uno), es decir que gracias a los avances de la informática se pueden conocer las preferencias, gustos y necesidades de cada uno de los clientes y en función de esa información adecuar los productos que la empresa pone a disposición de los consumidores.

En el CRM se trabaja con las necesidades del cliente y los productos se individualizan en función de esas necesidades.

CRM en un municipio

El objetivo de implementar un CRM sería el de personalizar el trato con los clientes/ciudadanos con esmero y amabilidad, es decir establecer una base de relaciones con los ciudadanos a largo plazo. Por lo tanto, el área encargada de manejar a los clientes/ciudadanos debe llevar un registro identificando su perfil, datos personales, peticiones, inquietudes, reclamos y nuevas demandas. Además, otro propósito central del CRM es el de retener clientes/ciudadanos actuales y mejorar la captación de clientes/ciudadanos nuevos por el trato personalizado, diseño de una oferta acorde a las necesidades y exigencias de cada prospecto.

La información arrojada por el CRM será la base para adelantarse a las necesidades de los clientes/ciudadanos. La innovación en las respuestas que se den representará un alto valor en la conservación de los clientes/ciudadanos y en la referencia que hagan para atraer nuevos.

En nuestro ejemplo, el CMR se implementaría con el objetivo de retener a los ciudadanos que viven en el departamento de Guaymallén, los que invierten en él y/o lo visitan, con el objeto de fidelizarlo con el departamento y aumentar su

sentido de pertenencia en el tiempo. Así se estimula y facilita que los ciudadanos sean escuchados, contenidos y, sobre todo, que reciban satisfacciones concretas a sus necesidades con procesos adecuados a ellas.

Si se clasifica el público del municipio en:

Ciudadanos (externo), los que viven, los que invierten, los que visitan a Guaymallén, estos son los ciudadanos actuales y pueden existir los potenciales.

Clientes internos, directivos, funcionarios en general.

Clientes intermediarios, medios de comunicación, asesores, etc.

Proveedores, entes reguladores, benefactores, proveedores de bienes y servicios.

Todos conforman a un grupo de clientes de un municipio, ya que existe una relación contractual en función de intereses comunes.

Identificando los distintos segmentos, se puede diseñar y componer una base de datos, donde se debe incluir nombre y apellido/s, domicilios, teléfonos, correos electrónicos, etc., que se deben clasificar para identificar rasgos, necesidades y preferencias de los ciudadanos.

Las bases de datos facilitan la descripción sistematizada de características de personas por medio de la aplicación de nuevas tecnología de información y comunicación. En el tiempo, se nutren de los resultados de investigación de mercado (encuestas ciudadanos, evaluación de proveedores, clima organizacional, etc.) que brindan la información necesaria. Al obtener la información de cada grupo, es posible generar estrategias, acciones, programas, etc. que satisfagan las necesidades.

d- Perspectivas Proceso

El diseño de esta perspectiva permite a la organización municipal:

- Realizar un análisis interno, donde se identifican las capacidades y recursos de la organización.
- Detectar las necesidades de sus ciudadanos, con el objetivo de desarrollar procesos que se convierta en mejoras destinadas a satisfacer sus necesidades.
- Detectar procesos críticos donde la organización debe ser excelente.

d.1 - Cadena de Valor

En la primera etapa de estudio sobre Aplicación de CMI, se mencionaba la importancia del análisis de la Cadena de Valor en la Perspectiva de los procesos internos de la organización de la siguiente manera:

En un CMI, 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 ciudadanos.

Uno de los métodos para comenzar a analizar esta perspectiva interna es la Cadena de Valor, que permite categorizar las actividades que producen valor añadido en una organización.

La Cadena de Valor realiza un análisis profundo de la función de una organización debido a que descompone cada función en sus actividades individuales, lo que constituye un paso clave para distinguir entre los diferentes tipos de actividades y relaciones entre sí.

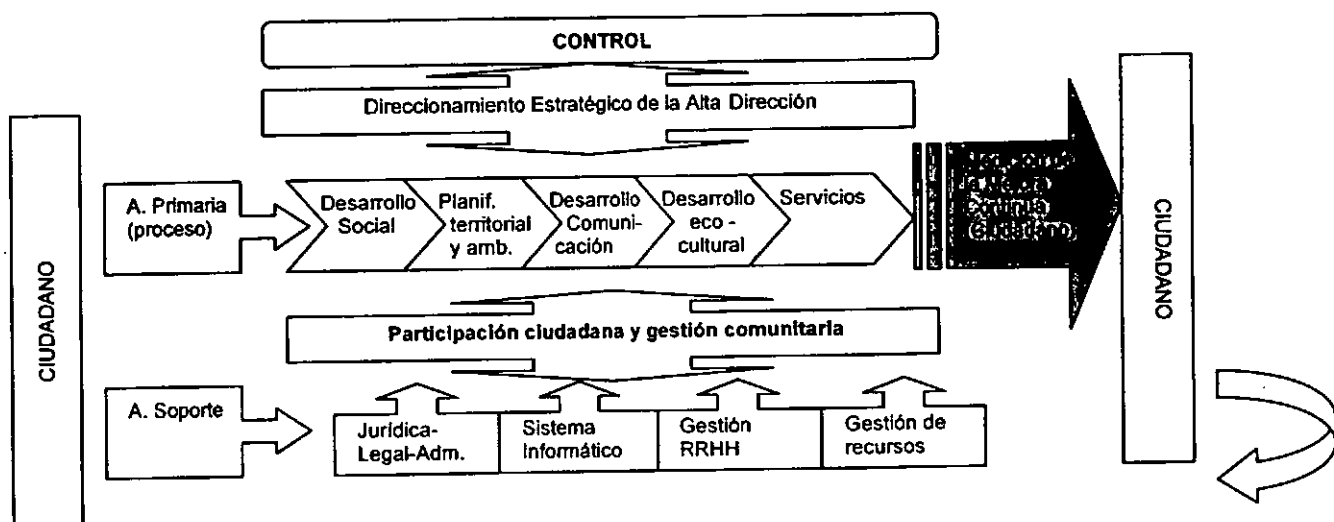
Por ende la **Cadena de Valor** de una organización está conformada por las actividades que generan valor agregado y los márgenes que aportan cada una de ellas. La Cadena de Valor posee tres actividades:

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 (ej: gestión de recursos humanos, desarrollo de tecnología, funciones administrativas específicas, etc)

Margen: Es la diferencia entre el valor total y costo total que implica desarrollar las actividades de cadena de valor, por ejemplo la Gestión de Calidad y/o Cuadro de Mando Integral.

CADENA DE VALOR DE LA GESTION DE UN MUNICIPIO



Direccionamiento Estratégico de la Alta Dirección

Determina las estrategias y las acciones a seguir por la alta dirección del municipio – intendencia y las secretarías-, para que contribuyan al desarrollo integral, sostenible y competitivo del Municipio.

Actividades Primarias

Deben garantizar a la comunidad el acceso a los bienes y servicios sociales consagrados en la Constitución Nacional, para contribuir al bienestar y al desarrollo integral de la población del Municipio.

Se deben implementar acciones que contribuyan al desarrollo físico, económico y ambiental del municipio, y lo conduzca a su crecimiento armónico y competitivo.

Se debe fortalecer la identidad institucional del Municipio y la disposición organizacional para la apertura, la interlocución, la visibilidad en sus relaciones y los flujos de información con los públicos internos y externos, que contribuyan con la efectividad y transparencia de su gestión.

Debe construir la cultura organizacional expresada en el continuo actuar hacia el servicio público, basada en el compromiso hacia el bien común, la responsabilidad, la excelencia en la prestación del servicio y la adecuada utilización de los recursos públicos que contribuya al logro de los objetivos del Municipio para el mejoramiento de la satisfacción de las necesidades de la comunidad.

Participación Ciudadana y Gestión Comunitaria

En este punto es fundamental la generación de acciones que promuevan y permitan la participación social de los habitantes del municipio para que éstos ejerzan sus deberes y derechos e intervengan en las decisiones que afecten su bienestar.

Actividades de Soporte

Deben brindar soporte administrativo y jurídico en todas las actuaciones del Municipio y mantener el buen funcionamiento de los recursos físicos requeridos, para su buen desempeño y la defensa de sus intereses.

Se debe desarrollar y mantener la plataforma tecnológica y la logística necesaria para garantizar la seguridad, integridad de los datos y la autenticidad de la información, agilizar la obtención de informes y hacer confiable la ejecución de las operaciones internas de las actividades Municipales, así como la generación de datos e información dirigida a los grupos de interés internos y externos.

Se debe definir estrategias y parámetros para el ingreso, la permanencia y el desarrollo personal, con el fin de garantizar servidores públicos íntegros competentes, abiertos al cambio y comprometidos con el cumplimiento de los principios de la función administrativa, dentro del contexto de una gestión al servicio de la comunidad y de acuerdo con los lineamientos establecidos por las leyes vigentes.

Y por último, debe administrar el recurso financiero necesario para que el Municipio cumpla con las competencias que le asigna la constitución de acuerdo con los principios de economía, eficiencia y eficacia.

Margen – Creación De Valor

Este margen debe evaluar, efectuar el seguimiento y verificar el cumplimiento de los objetivos y metas del Municipio, con el fin de facilitar la toma de decisiones que contribuyan al mejoramiento continuo de la gestión pública.

Toda esta aplicación de Cadena de Valor a la administración municipal, se complementa con el desarrollo presentado en Pág. 179 del Proyecto “Aplicación del Cuadro de Mando Integral en Municipios”.

d.2 - Calidad del Servicio

¿Qué es Calidad de Servicio?

Es la opinión positiva del cliente (en la actividad privada) o ciudadano (en la actividad pública) al recibir el servicio, es el cumplimiento de unos de los objetivos primordiales "satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes/ciudadanos".

¿Cómo se logra?

La calidad se logra a través de la sinergia positiva de varios procesos de la organización, por ejemplo compra, operación, entrega de servicio, evaluación del servicio, etc. El grado de satisfacción que experimenta el cliente por todas las acciones que recibe de parte de la organización.

La mejor estrategia para conseguir la fidelidad de los clientes se logra evitando sorpresas desagradables a los mismos por fallas en el servicio y sorprendiéndolos favorablemente cuando una situación imprevista exija una intervención de la organización para superar sus expectativas.

¿Como satisfacer al cliente/ciudadano?

Disponiendo de información oportuna y actualizada sobre las necesidades que tiene, los atributos que desean del servicio que se presta, sus reclamos, etc.

¿Por qué es importante la calidad del servicio?

Porque la calidad del servicio se ha convertido actualmente en un requisito imprescindible para competir en las diferentes organizaciones industriales, comerciales, gubernamentales, públicas, etc. de todo el mundo.

De esta forma, la calidad del servicio se convierte en un elemento estratégico que confiere una ventaja competitiva, diferenciadora y perdurable en el tiempo para aquellas que tratan de alcanzarla.

¿Cuáles son los parámetros de medición de calidad de los servicios?

"Sólo se puede mejorar cuando se puede medir"

- ✓ Definición de los atributos del servicio.
- ✓ Determinar qué herramienta se va utilizar para medir el servicio.
- ✓ Determinar qué variables se van a medir y con qué frecuencia.
- ✓ Exponer claramente las acciones a tomar, para proporcionar a la organización beneficios, tales como: imagen, prestigio, cuota de mercado, minimización de recursos, productividad, fidelización y lealtad, captación de nuevos clientes, capacitación de su recursos humanos, etc.

En el mundo competitivo y globalizado que existe actualmente, la gestión de la calidad de servicio se ha convertido en una estrategia prioritaria y cada vez son más los que tratan de definirla, medirla y, finalmente, mejorarla.

A continuación se describen factores a tener en cuenta en la definición de un modelo estratégico de gestión de calidad de servicios de un Municipio:

FACTORES	SIGNIFICADO	APLICACIÓN
Elementos tangibles	Apariencia de las instalaciones físicas, equipos, empleados y materiales de comunicación	<p>Apariencia moderna.</p> <p>Instalaciones físicas visualmente atractivas.</p> <p>Empleados deben tener apariencia pulcra.</p> <p>Elementos materiales: folletos, estados de cuenta, carteles y similares, deben ser visualmente atractivos.</p> <p>Trámites a realizar visualmente identificados.</p> <p>La distribución de las diversas oficinas y/o áreas bien identificadas.</p> <p>El diseño del establecimiento debe permitir a los clientes moverse y desplazarse fácilmente.</p>

Fiabilidad	Habilidad de prestar el servicio prometido de forma precisa	<p>Cumplir los tiempos de resolución de un trámite.</p> <p>Cuando un ciudadano tiene un problema el municipio debe mostrar un sincero interés en solucionarlo.</p> <p>Mantener registro del servicio prestado.</p> <p>El tiempo de espera dentro del municipio debe ser el aceptado.</p>
Capacidad de respuesta	Deseo de ayudar a los clientes y de servirles de forma rápida	<p>Comunicar a los ciudadanos cuándo concluirá la realización del servicio.</p> <p>Ofrecer un servicio rápido, eficiente y eficaz.</p> <p>Demostrar una actitud de cooperación y ayuda al ciudadano y la misma actitud a sus clientes internos.</p> <p>Demostrar al ciudadano que nunca están demasiado ocupados para responder a las preguntas.</p>
Seguridad	Conocimiento del servicio prestado y cortesía de los empleados.	<p>Transmitir confianza a los ciudadanos.</p> <p>Dar sentimiento de seguridad a los ciudadanos a realizar sus trámites en el municipio.</p> <p>Los funcionarios deben tener el conocimiento suficiente para responder a las preguntas de los ciudadanos.</p>
Empatía	Atención individualizada al ciudadano	<p>Dar una atención individualizada y personalizada</p> <p>Atender en horarios adecuados para sus ciudadanos.</p> <p>Estar atentos a los intereses de los ciudadanos.</p> <p>Estar siempre en actitud de servicio</p>

<p>Políticas</p>		<p>Los servicios que se ofrece a la ciudadanía deben ser de calidad.</p> <p>Los funcionarios en contacto con el ciudadano deben ser siempre amables.</p> <p>Los funcionarios deben estar dispuestos ayudar siempre a los ciudadanos.</p> <p>Los funcionarios deben transmitir confianza a los ciudadanos orientando en la resolución de sus trámites.</p>
------------------	--	---

Como se aprecia en el modelo, el factor humano es el agente fundamental de la calidad. Los servicios ofrecidos dependen en gran medida de la calidad del factor humano que trabaja en la organización.

Hay que tener en cuenta, además, que se deben afinar y fortalecer los procesos de integración y dirección del personal para obtener los niveles de calidad ya señalados. El área responsable de la administración del factor humano jugará un papel central en las estrategias competitivas que se diseñen, ya que aportará sus procesos para atraer y retener talento en la organización. La profesionalización de: planes de factor humano, reclutamiento, selección, contratación, orientación, capacitación y desarrollo, remuneraciones, comunicación interna, higiene y seguridad y las relaciones laborales contribuirá significativamente en la construcción de ventajas competitivas ancladas en el personal: sus conocimientos, sus experiencias, su lealtad, su integridad, su compromiso con los ciudadanos.

A continuación se describen algunos conceptos de interés a la hora de tomar decisiones sobre la calidad del servicio a ofrecer:

Estrategia de servicio: Definición del valor que se desea para los ciudadanos.

Sistemas: Diseño de los sistema de operación, tanto de la línea frontal de atención a los ciudadanos, como de las tareas de soporte y apoyo a los frentes de contacto con los mismos.

Políticas y Procedimientos: Consolidar las políticas y los procedimientos de las distintas áreas de la organización municipal, enfocadas a reforzar las prácticas de calidad del servicio. Este punto es muy importante dado que debe favorecer la agilidad de respuesta y el sano control de los recursos utilizados en la entrega de los servicios.

En definitiva, implementar un sistema de gestión de calidad, mejorará los procedimientos internos y esto se reflejará en la ciudadanía, inspirándoles confianza. Esto, además, servirá de ejemplo a todo el personal para demostrar la importancia que tiene la calidad en todo lo que se hace.

d.3 - ABM/ABC

La Gestión Basada en Actividades es un sistema de administración basado en la planificación, mejora y control de las actividades de una organización para cumplir con los requerimientos externos y las expectativas de los clientes.

Por un lado se puede subrayar la importancia crítica de gestionar actividades y procesos, en contraposición a la gestión de recursos y funciones. En segundo lugar se destaca la importancia que tiene cumplir y satisfacer tanto las especificaciones resultantes del estudio del mercado, como así también cubrir, e incluso sobrepasar, las expectativas de los clientes, consumidores y usuarios. Un tercer elemento es la mejora continua tanto de los productos y servicios, como de los procesos y actividades, de manera tal de lograr superar de manera sistemática y constante los diversos niveles de performance.

El objetivo perseguido al implementar esta herramienta es el de alinear las actividades y procesos de manera tal de generar el mayor valor agregado para los clientes y consumidores - en este caso los ciudadanos - haciendo un uso más eficiente de los recursos, para lo cual se pone en práctica un proceso continuo de mejoramiento.

Por lo tanto, el ABM permite que la organización logre obtener resultados con menos recursos; o sea, la organización puede alcanzar los mismos resultados con un menor costo total. El ABM logra tales resultados mediante la puesta en práctica de un enfoque operativo y otro estratégico.

El enfoque operativo está destinado a mejorar la performance de las actividades mediante un uso más eficiente de los recursos.

El enfoque estratégico se centra en concentrar los recursos en aquellas actividades generadoras de valor agregado.

De estos enfoques se puede concluir lo siguiente:

“No basta con hacer más eficientes y eficaces las actividades y procesos, sino que primero debemos definir muy bien cuáles han de ser las actividades y procesos a optimizar”

Principios Fundamentales del Sistema APAM

1. Gestionar las actividades, no los recursos.
2. Seguir la evolución y control de los resultados, mediante estadísticas.
3. Implementar los sistemas de contabilidad horizontal, costeo basado en actividades y presupuestos ABC.
4. Hacer uso de la Administración Basada en Objetivos (APO), complementándola con la utilización del Cuadro de Mando Integral.
5. Detectar las necesidades, requerimientos y expectativas de los clientes, y no de los objetivos fijados internamente, es decir el personal está para satisfacer los requerimientos de los clientes.
6. Promover el aplanamiento organizacional y un mayor empowerment.
7. Concentrar los recursos y capacidades en las actividades y procesos fundamentales y estratégicos para la marcha de la organización. Derivar en terceros aquellas actividades que permitan generar un mayor valor agregado final para los clientes y consumidores.
8. Gestionar actividades y no funciones, tiende a la eliminación de las "barreras" que impiden y limitan la generación de valor. Las actividades no generadoras de valor deben ser eliminadas sistemáticamente. Pero aún más importante que eliminarlas es evitar su aparición mediante la prevención y /o detección temprana.
9. Establecer un sistema que asegure la generación de productos y servicios con estándares de calidad.
10. Generar la participación, y de tal forma el compromiso, de todos los integrantes de la organización.
11. Promover la ética y disciplina de trabajo conducentes a una mejora continua en los procesos, actividades, productos y servicios de la organización.
12. Hacer el uso más productivo de cada recurso.

Para alinear las actividades en función de objetivos y plazos, la mejor forma de lograrlo es mediante la utilización del Cuadro de Mando Integral. Los objetivos de cada actividad y proceso deben no sólo interrelacionarse entre sí, sino además no ser conflictivos o tener objetivos opuestos, algo que también se debe dar entre los objetivos a corto, mediano y largo plazo.

El ABM / ABC como conductor de la reingeniería de procesos

Mediante el mejor conocimiento de las actividades y sus respectivos costos, gracias a la puesta en práctica del ABM y el ABC, pueden y deben encararse aquellos cambios y modificaciones en los procesos tendientes a reducir los costos, mejorar el servicio al cliente, reducir los tiempos de procesamiento, acortar los tiempos de respuesta, e incrementar la rentabilidad de la empresa. Estos cambios en los procesos son efectuados mediante la reingeniería de los mismos.

d.4 - Productividad

Las organizaciones no sólo deben ser eficientes y hacer las cosas correctamente; también deben ser efectivas y “hacer las cosas correctas”.

La definición más aceptada de Productividad es la conceptualización del proceso físico: Productividad es la relación entre los productos y uno o más de los recursos utilizados en el proceso productivo. Este es un concepto de sistema que es usado ampliamente, que varía desde un hombre hasta una organización, mercado, economía a nivel nacional. En el caso de la presente investigación, tiene una aplicación directa a la Perspectiva de Procesos y por ello se profundiza en su estudio.

La Productividad de un proceso físico, regularmente expresado como una proporción, refleja cuán específicamente se usan los recursos para generar resultados. Con frecuencia se calculan índices parciales de Productividad que necesitan la relación entre resultados y un solo recurso para generar resultados.

Mientras que la Productividad del proceso físico corresponde al uso eficiente de los recursos, la Productividad también puede conceptualizarse en términos de valor generado.

Origen de la palabra Productividad

En el sentido formal, tal vez, la primera vez que se mencionó la palabra “Productividad” fue en un artículo de Quesnay en el año 1766. Más de un siglo después, en 1833, Littré definió la productividad como la “facultad de producir”, es decir, el deseo de producir. Sin embargo, no fue sino hasta principios del siglo veinte que el término adquirió un significado más preciso como una relación entre lo producido y los medios empleados para hacerlo.

En 1950, la Organización para la Cooperación Económica Europea (OCEE) ofreció una definición más formal de Productividad: es el cociente que se obtiene al dividir la producción por uno de los factores de producción.

En 1955, Davis lo interpreta como "Cambio en el producto obtenido por los recursos gastados"

En 1962, Fabricant, "Siempre una relación entre la producción y los insumos"

En 1976, Siegel, "Una familia de razones entre la producción y los insumos"

En 1979, Sumanth, "Productividad total es la razón de producción tangible entre insumos tangibles".

Importancia del término

La causa fundamental de que hoy en día el nivel de Productividad tenga real preocupación se debe a que el retraso de su crecimiento amenaza el nivel de vida y los bienes nacionales en tres formas principalmente:

- Ingreso real: el crecimiento depende de la producción de más bienes y la prestación de más servicios, dados los recursos disponibles; pero siempre dejando ahorros y capitalizando para mañana.
- Competitividad: en los mercados competitivos, en donde los precios reflejan los costos, la escasez y el valor de las cosas, la Productividad se traslada a los empleados; es decir, al disminuir el nivel de demanda, disminuye los empleados; esto implica pérdida de competitividad y a su vez, pérdida de empleo.
- Calidad de vida: la Productividad incrementa proporciona los medios para una calidad mejor de vida.

Sin la productividad, la economía comienza a frenarse y esto se traduce en un estancamiento de programas sociales o bien en aumento de impuestos o de tasas.

Factores que influyen en la Productividad

Los factores que afectan a la disminución de la tasa de Productividad son cuatro:

- 1- Disminución de la intensidad del capital
 - a. Políticas fiscales
 - b. Inflación
 - c. Crecimiento del sector Público
 - d. Aumento de los costos
 - e. Reglamentos gubernamentales
 - f. Envejecimiento de plantas y equipos
- 2- Disminución de las inversiones y desarrollo
- 3- Cambios en la composición de la fuerza laboral y en la economía
 - a. Fuerza laboral
 - b. Economía
- 4- Cambios en las actitudes y los valores sociales
 - c. Ética del trabajo
 - d. Abusos
 - e. Economía subterránea

Aplicación en un Municipio

Si se desea que la productividad logre su objetivo, se puede orientar hacia varios puntos:

Orientación hacia los recursos humanos

El objetivo es obtener de ellos un alto nivel de desempeño el cual se traduce en Productividad. Para ello se necesita motivación a fin de que se desenvuelva en su cargo en forma positiva y confiado de sí mismo. Esto se logra con sistemas de capacitación, reclutamiento, promoción, valores organizacionales, comunicación interna (que generalmente es uno de los puntos débiles de la administración pública) , etc.

Orientación hacia la operación

El objetivo es mejorar la calidad del servicio a través de un programa de mejoramiento de la productividad.

En el área operativa de una organización municipal, predomina la tecnología utilizada en el proceso para obtener la eficiencia de la operación. Entonces es de vital importancia saber el grado de conocimiento dominado para obtener las mejores ventajas competitivas.

Orientación hacia la gestión

Esta orientación busca una gestión estratégica, la que da un una guía de pensamiento estratégico y acción, para aprovechar las oportunidades que ofrece el entorno. Esto se logra con la formulación de un plan estratégico, implementación, evaluación, control y retroalimentación.

Todas las herramientas expresadas en esta perspectiva, permiten apoyar a la gestión con el objeto de ayudar en la toma decisiones, obteniendo como resultado la satisfacción del ciudadano, de la mano de la calidad, cambios en los procesos y estrategias, etc.

e- Perspectiva de Aprendizaje²

Esta perspectiva es el motor impulsor de las anteriores perspectivas del CMI y refleja los conocimientos y habilidades que la empresa posee tanto para desarrollar sus productos como para cambiar y aprender. En esta perspectiva se debe lograr que el aprendizaje y el crecimiento de la organización tributen a las perspectivas anteriores.

Las competencias del personal, el uso de la tecnología como generador de valor, la disponibilidad de información estratégica que asegure la óptima toma de decisiones y la creación de un clima cultural propio para afianzar las acciones transformadoras del negocio son objetivos que permiten que se alcance los resultados en las tres perspectivas anteriores. Los empleados satisfechos y capaces, desarrollan procesos de gran valor para los ciudadanos, que pagan con gustos sus impuestos y por tanto generan un aumento en los ingresos, situación que repercute favorablemente en la situación financiera de la organización.

La intensa competencia por los mercados, los rápidos cambios en la tecnología, la continua innovación y la creación de una nueva fuerza de trabajo, basada en su talento, ha generado que las organizaciones se reenfoquen y administren bajo la premisa de que "las personas hacen la diferencia", lo cual obliga que cualquier tipo de organización "regrese al ser humano", como uno de los activos intangibles más importante para crear valor. Si bien la actividad pública no persigue fines de lucro es importante este concepto desde el punto de vista de la eficiencia, entendida este como realizar una gestión correcta con una optimización de los recursos, entre ellos el recurso humano.

Muchos de estos cambios están muy vinculados a la aparición del CMI orientado inicialmente a la actividad privada pero totalmente compatible con la gestión pública (como se demostrara en el proyecto anterior). Esta situación ha impactado en la función de los sectores asociados al Recurso Humano de la

² Fuente de consulta: Profesor Reynoso Alfaro Director de Centro de Excelencia – Desarrollo de Capital Humano

organización incorporando nuevas prácticas (como el uso de indicadores y metas) no tenidas en cuenta en este tipo de gestión (referida a la gestión de recursos humanos). Por otra parte, generalmente, los indicadores utilizados no están alineados con la estrategia principal de la organización, sino que son indicadores que son solo útiles para el responsable de Recursos Humanos, y que no siempre son utilizados para la toma de decisiones.

La implementación del CMI en los recursos humanos (pensando siempre en la actividad pública) busca que éstos contribuyan hacia la creación de Valor y que la Alta Dirección de la Municipalidad contribuya en el diseño, en la implementación y el logro de los objetivos y metas estratégicas de la organización a través del uso del CMI, lo que ha redefinido su rol, hacia convertirse en un verdadero socio estratégico en la organización (sea esta pública o privada).

Dentro del contexto de la gestión de Recursos Humanos podemos denominar "Prácticas de Excelencia" a aquellos: "métodos, procesos, políticas y estrategias que las organizaciones utilizan para en la gestión de Recursos Humanos para impulsar el eficaz desempeño de la Organización y la implementación del Tablero de Comando, las cuales han contribuido decididamente a crear Valor Tangible e Intangible a la organización".

¿Cuáles son éstas prácticas de excelencia?

1. **Procesos descentralizados de la gestión de recursos humanos:** En los procesos que involucran recursos humanos los dueños de cada proceso son los verdaderos administradores del recurso y deben participar activamente en la selección, capacitación, desarrollo y evaluación del personal a cargo evaluando sus competencias y marcando las diferencias con el perfil óptimo, luego la Dirección Responsable de la capacitación del personal deberá generar los medios para disminuir la brecha entre el estadio óptimo y el real.

2. **De lo funcional, a lo sistémico:** La estructura de la Dirección de Recursos Humanos está mutando vertiginosamente de funciones orientadas hacia la tarea, tales como encargado de selección o de capacitación, etc., hacia un enfoque sistémico, por ejemplo: encargados de soporte interno de los procesos de recursos humanos para el área de producción; cambiando la especialización hacia la función, por hacia las persona, es decir, que antes existía un especialista en capacitación, que únicamente velaba por dicha función, mientras que hoy en día el enfoque es hacia el control de todos los procesos de recursos humanos de un área operativa específica, permitiendo así su especialización en los empleados (los verdaderos clientes) y no en la función ó tarea.
3. **Promover la estrategia organizacional a través de la evaluación del desempeño mediante el uso del CMI:** El uso del CMI debe ser promovido, entre otros, por la Dirección de Recursos Humanos, haciendo hincapié que esta herramienta permite percibir la visión y misión de la Municipalidad en objetivos, indicadores y metas específicas. Debe existir la evaluación sistematizada de procesos, desempeño de agentes y funcionarios y de la organización completa con el uso de indicadores clave de desempeño.
4. **De lo operativo a lo estratégico:** Históricamente Recursos Humanos ha cumplido un rol casi operativo en las organizaciones (“gestión” de personal). Con la implementación del CMI, su rol es estratégico para lograr los resultados propuestos por la alta dirección de la organización. Vale la pena recordar que el logro de las metas propuestas depende, en gran medida, de que tan rápido los responsables de Recursos Humanos pueden modificar las competencias del personal para lograr los resultados, en la búsqueda de la estrategia fijada., que a veces es su peor escollo es la resistencia al cambio del propio personal de la organización.

Las organizaciones que buscan la eficiencia consideran que las competencias del personal es una herramienta clave para la gestión exitosa, lo cual se comprueba en que los principales modelos de calidad y desempeño a nivel mundial, (como normas ISO 9000 y otras) incluyen en

sus requisitos formales las competencias de todo el personal de la organización

5. **De la descripción del puesto, hacia el perfil de habilidades, conocimientos y comportamiento:** A lo largo del tiempo el fundamento de la existencia de la Gestión de Recursos Humanos era la descripción del puesto, basado en requisitos mínimos y en las principales funciones que realizaba el empleado en su puesto de trabajo. En la actualidad el enfoque es más amplio. La descripción del puesto le indica a las personas el *¿qué?* de su función, pero no el *¿cómo?* ni el *¿cuánto?*, debido a lo cual las organizaciones han incorporado el concepto de "perfil de competencias del rol". Este cambio es de fondo ya que adicionalmente a las componentes básicas de la descripción del puesto se adicionan: *objetivos, indicadores y metas claves de la posición (explícitos en el Cuadro de Mando), más las habilidades técnicas y los conocimientos que debe cumplir cada empleado para lograr dichas metas. Finalmente, deben aclararse los comportamientos que se requieren para favorecer la implementación exitosa del CMI.* Bajo este contexto los procesos de Recursos Humanos giran alrededor de dichas especificaciones de rol, cambiando la forma de cómo desarrollar la evaluación, selección, capacitación, compensación, carrera, etc.
6. **Evaluación del desempeño:** El CMI permite, acotar la evaluación de desempeño basado en indicadores y metas concretas, pero un paso más adelante debe pensarse en la efectiva evaluación de las competencias, objetivo que se cumple priorizando la relevancia de las competencias por área y puesto, por ejemplo si un área influye directamente sobre resultados, debe priorizarse la evaluación de desempeño (a través de las metas fijadas) y en menor medida las competencias (quienes a su vez pueden medirse con herramientas tales como "Medición 360^o")
7. **Modelos de compensación:** A efectos de generar un modelo equitativo debería considerarse las competencias y los resultados.

Una forma de compensar a los empleados es utilizando las ponderaciones asignadas a cada meta (y su cumplimiento) provenientes de la Estrategia y explicitadas en el CMI y los diversas conocimientos, habilidades y

comportamientos que deben cumplir para función, esto permite generar un indicador mixto e integrador entre estos dos conceptos, con la correspondiente ponderación, que se tendrá analizando cada caso en particular y no en forma masiva.

El enfoque principal de esta práctica es poder llegar a un profundo análisis del aprendizaje del individuo basado en:

Aprendizaje de los procesos,

Aprendizaje de la estrategia (según el nivel que corresponda) y

Aprendizaje de las personas.

8. Capacitación basada en competencias: La capacitación tradicional de las organizaciones está basada, generalmente, en modelos teóricos. Actualmente existe una tendencia a utilizar el concepto de “modelaje”, lo que implica la creación de modelos de alto desempeño (competencias), lo cual se diseña determinando los comportamientos, habilidades y conocimientos óptimos para desempeñar exitosamente la tareas. Por ejemplo: ¿Qué comportamientos, habilidades y conocimientos, tienen los mejores agentes para atender ciudadanos que se retiran satisfechos del servicio recibido?

¿Por qué son los mejores?

Una vez identificado los comportamientos, habilidades y conocimientos de los mejores, entonces se empieza el modelaje de las demás personas a través de capacitación, analizando cuál es la brecha de cada empleado para llegar a su estado óptimo. Esto implica una capacitación de tipo personalizado, contraria a la capacitación tradicional donde todos los cursos eran para todos los integrantes de la organización sin un análisis previo de las competencias ideales y las necesidades reales de cada empleado, sobre todo en la administración pública donde las capacidades y competencias tienen elevado grado de dispersión.

9. Creación de una cultura de fomento de valores y visión compartida: En la actualidad las organizaciones a través de sus dependencias de Recursos Humanos deberían potenciar los medios de comunicación (Internet, mail,

Intranet, material impreso, boletines periódicos, reuniones grupales, otros) para promover en la organización el conocimiento de la visión, misión y los valores de la institución de manera que todos los integrantes de la organización se sientan comprometidos y partícipes de los objetivos y metas propuestas y su particular incidencia en los mismos.

10. Selectividad en el reclutamiento y búsqueda de talento: Existen múltiples formas de reclutamiento del personal que en caso de no adaptarse a la cultura de la organización podría complicar su desempeño, es decir que no sólo se valoran sus capacidades técnicas y actitudinales sino también su capacidad de inserción en la cultura interna. La metodología más común puede ser la entrevista múltiple, profunda, prueba psicológica, prueba de acción y reacción, evaluación técnica o de conocimiento. Todos estos métodos tratan de garantizar que la persona reclutada sea la correcta para el rol que cubrirá y para la cultura de la institución.

La correcta selección de personal se ha convertido en uno de los principales procesos para la creación de valor de una organización. En otras palabras, si ingresa a la organización una persona que no se ajusta a la cultura organizacional, seguramente disminuirá su desempeño perjudicando a la organización y a su propio bienestar personal y profesional.

11. Capacitación integral: La capacitación debe estar orientada hacia un desarrollo integral de cada empleado y no solo apuntar a los requerimientos del puesto específico, de esta forma el personal permanece con elevados grados de motivación y con perspectiva de carrera laboral real sin un techo preestablecido incluyendo y promoviendo el movimiento horizontal del empleado en la organización. Esta propuesta incluye acciones de coaching, rotación de puestos, capacitación personalizada basada en el desempeño.

12. Retención del personal de talento: Es importante que la organización (en este caso la municipal) detecte sus empleados claves ya que representan el talento de la organización, máximo valor intangible de la entidad. Con estas personas deben preverse elementos de fidelización o retención que pueden tener varios enfoques: remuneración, capacitación, distintos tipos

de reconocimientos no necesariamente económicos, lo que implica una fidelización del empleado y la optimización de su desempeño e inspirador de otros empleados que buscan obtener logros similares. Estos empleados claves deben destacarse en desempeño y comportamiento.

- 13. Planes de carrera acelerados como herramienta para el desarrollo del talento humano:** Relacionado con el punto anterior merecen destacarse los planes de carrera interna, también conocidos como "planes de carrera acelerados". En esta clase de planes, el objetivo es tratar de identificar las potenciales posiciones que una persona puede aspirar en los próximos años y cuales son las competencias que necesitaría. De esta forma la organización está en condiciones de preparar a las personas en un proceso de carrera interna rápida. Esta política favorece la cultura de aprendizaje organizacional, vinculado directamente con los objetivos de la implementación del CMI.
- 14. Gestión del clima laboral, satisfacción y lealtad del empleado:** En este caso es común realizar encuestas de clima organizacional a todos los empleados en encuestas, por lo general, de frecuencia anual, tratando en cada una de ellas de lograr la perfección en la encuesta más que en los resultados. Actualmente existe una tendencia de realizar lecturas de clima organizacional en forma continua a pequeñas muestras que permiten hacer ajustes rápidos en función de los resultados y no esperar las grandes encuestas. La medición y evaluación del clima laboral es clave para controlar las insatisfacciones del cliente interno que atenta contra la lealtad del empleado y que repercute en la satisfacción del cliente externo (de su cultura tributaria que impacta directamente sobre el eje financiero de la organización).
- 15. Apoyo para la resolución de conflictos internos y externos del personal:** Existen varias alternativas para mejorar los conflictos internos y externos de los empleados: psicólogos, talleres, asistentes sociales, mediación familiar, resolución de conflictos, comités con fines específicos, etc. Estas actividades tienen como objetivo ayudar a los empleados para la resolución de conflictos dentro de la compañía y en su entorno familiar o

social. Generalmente las organizaciones promueven la actividad de resolución de conflictos, descuidando los problemas externos de los empleados que afectan su desempeño en la organización (conflictos con hijos, familias, problemas socio económicos, etc.)

16. De indicadores tradicionales a la búsqueda del valor agregado: En General la gestión de Recursos Humanos se mide a través de indicadores clásicos y tradicionales como por ejemplo: cantidad de horas de capacitación, empleados capacitados, encuestas realizadas de clima organizacional, otros. Este tipo de indicadores no considera el valor agregado que representa para el personal la capacitación recibida, valor agregado que impacta directamente en la organización y en todas las perspectivas consideradas en el CMI.

Las organizaciones deber buscar más allá de lo planteado, concretamente deben buscar el valor agregado de la gestión de Recursos Humanos por ejemplo: cuántos disminuyeron los reclamos por cada hora de capacitación dictada, cómo se mejoraron los costos, cuál es la percepción del ciudadano cuantificada en encuestas de satisfacción, cuál fue el salto cualitativo en la gestión por cada peso de aumento en los salarios, disminución de conflictos internos en función de los talleres realizados al respecto, cómo disminuyeron los costos de la no calidad por la acción del coaching, otros.

17. Capacitación virtual: esta alternativa de capacitación contemporánea considera los escasos tiempos disponibles para capacitar grupos de empleados, altos costos de capacitación, minimización del impacto de la capacitación en el rendimiento de los empleados. Por otra parte tiene en cuenta las necesidades reales de capacitación individual y no masiva, apuntando a las necesidades reales de cada empleado. Esta herramienta permite la capacitación sincrónica o asincrónica con todas las herramientas multimediales disponibles.

18. Uso de métodos virtuales de cooperación y trabajo en equipo: Junto con la educación virtual mencionada en el punto anterior, las organizaciones comienzan a utilizar métodos virtuales de cooperación y comunicación como: agendas en línea, trabajos virtuales, tele conferencias, participación

en foros temáticos, uso de Intranet como medio formal de comunicación, Chats internos, correo electrónico. Estas alternativas potencian los procesos de enseñanza-aprendizaje-desarrollo y motivan la participación espontánea, a partir de la recepción de propuestas del personal (por medio de una herramienta disponible las 24 horas). Los responsables de Recursos Humanos, en esta nueva visión virtual de los procesos, tiene la obligación de mutar los programas informáticos que únicamente priorizan velocidad o aspectos técnicos hacia programas orientados al valor agregado de la gestión, mejora del desempeño, control de los procesos, potenciar el talento de las personas, es decir sistemas estratégicos de creación de valor (como los descritos en otras perspectivas).

A partir de todo lo expuesto, se puede observar cómo la función de recursos humanos está cambiando, obligando también al cambio de directivos cuya gestión debe orientarse más hacia el valor, el desempeño, la estrategia y los ciudadanos, vistos como clientes del proceso. Este nuevo paradigma surge por la implementación del CMI que debe generar una gestión enfocada a la estrategia y a su impacto en la creación de Valor (tanto tangible e intangible).

Una organización municipal dispuesta a implementar un CMI y las herramientas de gestión que lo acompañan, debe plantearse preguntas tales como:

¿Los funcionarios actuales que administran los recursos humanos están preparados para estos nuevos desafíos?

¿Los directivos de más alto nivel y de nivel intermedio pueden afrontar el desafío de ser los verdaderos gerenciadorees de sus propios recursos humanos?

¿Todas las entidades están preparadas para aceptar el hecho de que los Directores de Recursos Humanos son verdaderamente asesores internos, y que los ejecutores de las políticas de personal son ellos?

Esos grandes cambios, son los verdaderos retos de los responsables de recursos humanos, cuya tarea principal es garantizar el adecuado alineamiento entre gente, estrategia, procesos y cumplimiento de metas de la organización.

Es necesario cambiar viejos paradigmas en la forma de gerenciar al recurso humano de una organización. El desafío no es sencillo y no todos están dispuestos a aceptar estos cambios (mucho menos en organizaciones públicas).

e.1- ¿Cuáles son los indicadores para mediar la gestión de recursos humanos?³

La gestión de recursos humanos está estrechamente relacionada con el control del desempeño del personal en los diferentes procesos de la organización y la vinculación del desempeño en los objetivos estratégicos definidos por la alta dirección del municipio. Esta medición busca encontrar potenciales desvíos y corregirlos a través de las acciones correctivas que correspondan.

Obviamente para controlar hay que medir por lo que debería definirse, por ejemplo, un indicador de calidad en la capacitación (o aprendizaje) que considere distintos aspectos de la capacitación recibido: horas, personas, resultados, dedicación adicional, validación, si bien este indicador en principio tiene un enfoque cualitativo merece acotarse cuantitativamente para poder entender y analizar su comportamiento y tendencias con el tiempo. Y por supuesto fijar una meta para el indicador, esta meta permitirá conocer la distancia entre el ser y el deber ser, es decir cuantificar cuánto falta para lograr el estatus óptimo. Si este conjunto de indicadores, objetivos y metas se integran y alinean a la estrategia de la organización, entonces se está en presencia de algunos requisitos para la implementación de un CMI.

Esta herramienta permite controlar y evaluar procesos para también controlar el rumbo de la estrategia definida por la organización.

e.2 - ¿Cómo se cuantifican los procesos de RRHH?

El hecho de cuantificar los resultados de los procesos asociados a la gestión de recursos humanos permitirá conocer la verdadera (y objetiva performance) del RRHH como: ausentismo, atrasos, reclamos, costos, etc.

Esto permitirá a las máximas autoridades:

³ Fuente: Prof. Enzo Fabio Cappa - Santiago de Chile

- a) Conocer el verdadero aporte de valor del proceso controlado.
- b) Identificar al responsable de cada proceso, que en caso de no medirse resulta poco posible su identificación.
- c) Dimensionar el proceso y comparar sus resultados con los estándares de otras organizaciones o procesos similares.
- d) Realizar las acciones correctivas / preventivas que la dirección considere oportunas.

Finalmente debe analizarse el vínculo causa-efecto entre distintas variables que aunque no sean proporcionales pueden ser probablemente relacionales, por ej.: la relación del *Ausentismo Laboral* por enfermedades del personal de atención al público, con las cantidades de Reclamos por mala atención del personal teniendo en cuenta que con menos empleados es muy probable que se resienta la atención. Se puede observar en el siguiente ejemplo gráfico:

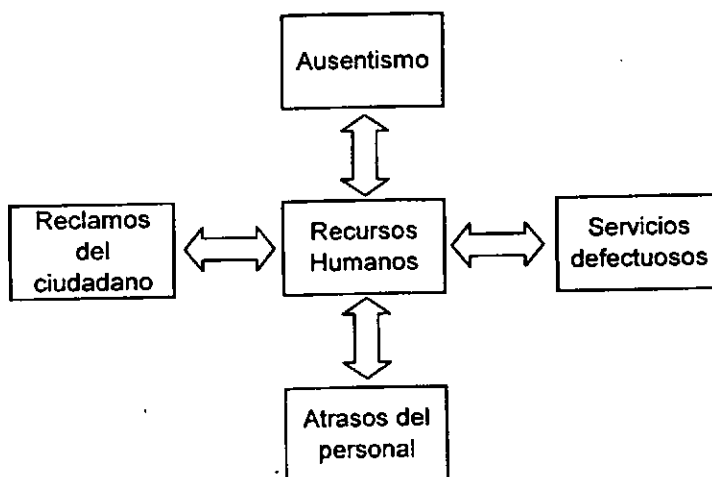
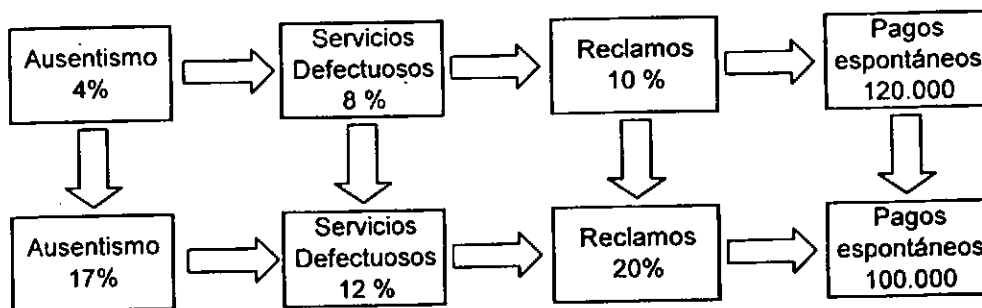


Gráfico que ejemplifica la causalidad entre indicadores



En el gráfico precedente se observa la influencia (relación causa - efecto) de un aumento de ausentismo del personal sobre los reclamos realizados por los ciudadanos y que impacta en la cantidad de pagos espontáneos impactando, a su vez, en los ingresos de la organización. Esto indicaría que deben adoptarse medidas urgentes con respecto al ausentismo ya que impacta directamente sobre la recaudación de la organización, alternativa que sin la medición adecuada no hubiera sido detectado.

La herramienta ideal para evaluar la relación causa efecto entre distintos indicadores es el Cuadro de Mando Integral como se verá más adelante.

Este tipo de análisis permite conocer, a través de la medición adecuada, aquellas variables que son independientes o que tienden a serlo, por tanto debe gestionarse por excepción (a efectos de optimizar recursos), sobre aquellas otras que sí influyen fuertemente sobre los procesos, y que se deben tener perfectamente medidas y controladas.

Lo mencionado permite un diagnóstico de la organización en cada medición, para luego tomar decisiones que modifiquen dichos procesos. Posteriormente las mediciones continuas, permitirán monitorear la posible efectividad de las acciones correctivas / preventivas propuestas, con la simple comparación de los indicadores en el tiempo.

Hay que aclarar que un buen sistema de indicadores, conocimientos de metas, de procesos generales, definición de relación causa efecto, un buen diseño del CMI, etc., no es suficiente para asegurar el éxito de la gestión ya que ésta depende de la correcta toma de decisiones que está en manos del recurso humano de la organización.

A continuación se describen algunos aspectos comunes a las organizaciones:

e.3 ¿Cuáles son las tendencias de los RRHH en las organizaciones?

1. En la mayoría de las organizaciones no se considera que el mayor valor de una organización (dentro de sus activos intangibles) sean los

Recursos Humanos, y si así fuera no lo demuestran las acciones implementadas (Ser vs. Deber ser)

2. Se concibe, en el mejor de los casos, al Recurso Humano como el activo más importante pero el menos entendido, el más difícil de medir y el menos susceptible de ser dirigido.
3. La contabilidad tradicional no consideran los Recursos Humanos como una inversión, ni mucho menos como un activo.
4. Las áreas de Recursos Humanos no están capacitadas para demostrar que su estrategia es la de añadir valor.
5. Los directivos no siempre tienen claridad para adoptar las acciones necesarias para cambiar viejos paradigmas, vinculados a la gestión del personal.
6. Siempre está latente una alta probabilidad de que parte de los recursos humanos sean tercerizados.
7. La contabilidad se centra en el capital tangible como fuente de beneficio y genera información que puede estar distorsionada con el mensaje que trasmite la organización.
8. Las decisiones tradicionales de Recursos Humanos de reducir costos pueden ser erróneas.
9. No se considera el potencial de las capacidades de los RRHH en las estrategias de la organización.

Bajo estas realidades ¿Cuáles son los retos para una administración municipal?

1. Transformar al personal como una principal fuente de ventaja competitiva.
2. Transformar al recurso humano como un elemento estratégico de la organización.

3. Descartar la mentalidad contable que reconoce al personal sólo como un simple centro de costo (excelente opción para disminuir costos en la organización en momentos de crisis).
4. Necesidad de vincular los objetivos de la estrategia del recurso humano con los de la estrategia de la organización.
5. Desarrollar un CMI que demuestre el impacto del Recurso Humano en la estrategia de la organización municipal.

¿Cuáles son las premisas para cumplir estos desafíos planteados?

El desafío propuesto obliga a analizar las siguientes premisas:

1. Los objetivos de Recursos Humanos deben contribuir a la estrategia de la organización, creando valor con los empleados para poder crear valor en la organización (si la organización fuera privada sería para los accionistas)
2. Internalizar que el problema principal no necesariamente es reducir costos, sino crear valor para los ciudadanos y esto lo implementa el recurso humano de la institución.
3. Lograr que los funcionarios entiendan de qué forma los empleados satisfacen los requisitos del ciudadano y generan valor de toda la organización, por lo que es importante:
 - Formar verdaderos líderes.
 - Modificar los objetivos de RRHH para alinearse a la estrategia general de la organización.
 - Tener en cuenta en el Diseño del CMI, la propuesta de que el comportamiento de los empleados, la satisfacción de los ciudadanos y la cultura tributaria están interrelacionados, a través del vínculo causa – efecto.

e.4- ¿Cómo se logra la alineación propuesta?

Para alcanzar la alineación estratégica requerida es necesario:

1. Que los funcionarios comprendan que la creación de valor es una relación causa efecto de factores financieros y no financieros asociados a la estrategia.
2. Que existen indicadores de eficacia que evalúen los procesos relacionados con la implementación de la estrategia definida por la organización.
3. Que se comunique a todos los mandos intermedios y empleados los aspectos mencionados precedentemente para que, desde su rol colaboren con la implementación de la estrategia de la organización.
4. Que se aseguren los recursos para la creación de valor y que el CMI sea la herramienta objetiva integrada utilizada para la toma de decisiones.

La alineación de Recursos Humanos

Controlar la alineación Recursos Humanos significa evaluar cómo el sistema cumple los requisitos de implementación de la estrategia de la organización.

Identificar estos indicadores requiere combinar un entendimiento profesional de RRHH con un conocimiento completo del proceso de creación de valor de la organización.

Los indicadores se extraen directamente del Mapa Estratégico, que identifica los productos de Recursos Humanos que requieren algún tipo de alineación.

e.5 - ¿Cómo se integran los Recursos Humanos al CMI?

Para integrar el recurso humano en un CMI, los funcionarios deben identificar los puntos de convergencia entre Recursos Humanos y el plan estratégico del municipio. De esta manera los nuevos planes se dividen en dos categorías:

1. *Inductores de rendimiento*, que son las capacidades o bienes relacionados con el personal, que son únicos (y encontrar los factores claves de rendimiento puede ser un desafío).
2. *Factores posibilitadores*, que refuerzan los de rendimiento y por ello hay que ver cómo refuerzan los inductores de rendimiento en el resto de las perspectivas del CMI.

e.6- ¿Cómo se vincula el Recurso Humano con la estrategia del CMI?

A efectos de implementar este vínculo se sugiere efectuar los siguientes pasos:

1. Definir claramente la estrategia de la organización y de Recurso Humano.
2. Concienciar a toda la organización para que Recursos Humanos (RRHH) se convierta en un activo estratégico y no solamente en un proceso de apoyo.
3. Crear e implementar un Mapa Estratégico.
4. Identificar los servicios / productos de RRHH en el Mapa Estratégico.
5. Diseñar el CMI estratégico de RRHH.
6. Implementar un sistema de gestión y toma de decisiones a través de la medición y el correspondiente análisis de los indicadores definidos a tal fin.

e.7 - El Cuadro de Mando Integral para RRHH

La estructura de un CMI estratégico de Recursos Humanos debe buscar equilibrio entre eficiencia y la creación de valor.

La identificación de los servicios, un plan de alineación de RRHH e indicadores adecuados, son los elementos básicos de un CMI de RRHH, ya que reflejan el equilibrio entre el control de costos y de creación de valor.

e.8 - ¿Cómo medir la eficiencia de Recursos Humanos?

Para evaluar la eficiencia de RRHH es necesario ver como colabora la función de RRHH al resto de la organización generando competencias y relacionando costo y efectividad, sin descuidar los objetivos generales fijados en la estrategia de la organización.

Estos indicadores se dividen en dos categorías: *básicos y estratégicos*.

Los primeros son gastos que no están vinculados directamente con la estrategia.

Los segundos evalúan la eficiencia de las actividades y procesos de RRHH diseñados para obtener productos de RRHH, por lo que son una inversión que producen valor estratégico en el tiempo.

e.9- Los servicios de Recursos Humanos

Son aquellos que influyen en la implementación de la estrategia, ya que suelen estar orientados a las conductas de los empleados de la organización.

Estos indicadores ayudan a identificar los vínculos causales de Recursos Humanos que generan valor.

Esta medición debe estar asociada sólo a lo relevante, por eso sólo deben estar aquellos indicadores que se vinculen con el Mapa Estratégico y no aquellos indicadores irrelevantes a los objetivos propuestos.

Deben centrarse más en los inductores de rendimiento y en los posibilitadores, que en las capacidades de la organización.

e.10 - ¿Cuáles son las ventajas de implementar un CMI para RRHH?

1. Evalúa de qué forma el recurso humano colabora en la implementación de la estrategia y al buen funcionamiento de la organización en general.
2. Refuerza la distinción entre los inductores de rendimiento y los productos de Recurso Humano.
3. Permite medir y controlar los costos y crear valor agregado a la organización.
4. Mide los indicadores causantes de efectos deseados o indeseados.
5. Permite que los profesionales de RRHH gestionen de forma efectiva sus responsabilidades estratégicas.
6. Favorece la cultura de cambio en la organización y logra una mayor flexibilidad en los procesos desde el punto de vista de los RRHH.

3- Formulación de Objetivos Estratégicos

De acuerdo a los aspectos claves que se diseñen para cada perspectiva, una organización debe definir sus objetivos estratégicos. Para el caso de estudio (administración municipal), se presenta una introducción al tema y la ejemplificación de los objetivos que deben definirse.

Formulación de objetivos estratégicos

Un *Objetivo Estratégico* es un fin deseado, clave para la organización y para la consecución de su visión.

Su cumplimiento es un elemento de máxima prioridad para llevar a cabo la estrategia de la organización.

El establecimiento de los objetivos estratégicos en cada una de las perspectivas, debe ayudar a la organización a explicar de qué manera va a conseguir la implementación de su estrategia tanto a largo como a corto plazo.

Los objetivos deben satisfacer los siguientes criterios:

Ser específicos, deben proporcionar un claro mensaje en cuanto a qué necesita ser realizado.

Ser apropiados, deben ser consistentes con la visión y la misión de la organización.

Ser realistas, deben ser objetivos alcanzables, dadas las capacidades de la organización y las oportunidades del entorno, en esencia debe ser desafiante y factible.

Ser oportuno, requieren tener un plazo de tiempo para su cumplimiento

A partir de estas premisas, los objetivos pueden definirse de la siguiente manera:

Objetivo de la planificación estratégica

Principal

Contribuir al desarrollo urbano, social y económico del Departamento.

Particulares

- ✓ Sustener y modernizar las actividades económicas.
- ✓ Mejorar la infraestructura de soporte a todas las actividades económicas.
- ✓ Consolidar el proceso de cooperación entre los sectores e instituciones públicos y privados, y la diversificación productiva y el asociativismo de los actores económicos.
- ✓ Preservar la imagen ambiental y su perfil de municipio tranquilo, y la integración y equilibrio de los barrios de la ciudad y las localidades y su relación con el entorno rural.
- ✓ Afianzar las redes inter-institucionales a nivel social y comunitario.
- ✓ Afianzar la imagen del Municipio y promover la coordinación entre las distintas áreas del municipio.

Ahora, para cada perspectiva, y tal como se expresaba en la primera etapa del estudio sobre Aplicación de CMI, no sólo se definirán objetivos sino que se mencionarán los factores críticos de éxito que son aquellos que hacen al éxito de la Visión y definen los elementos de gestión que generan los resultados esperados. Estos últimos se medirán a través de los indicadores definidos que permitirán evaluar si se ha seguido 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 CMI como un diagrama o matriz de Causa-Efecto que verifica que todos 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 como Mapa Estratégico.

Perspectivas Financieras

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.
- Realizar un presupuesto participativo, donde se refleje lo deseado por la comunidad (esto se articula, además, con la perspectiva del ciudadano)

Objetivo Estratégico

Maximizar la creación de valor para los ciudadanos.

Objetivos

- Sostenibilidad, crecimiento de los recursos recaudados.
- Incrementar los ingresos por la captación de nuevos ciudadanos.
- Recaudación de más ingresos por nuevos servicios que ofrece la municipalidad.
- 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.
- Cumplir el presupuesto.
- Mejorar los activos de manejo de fondos a corto plazo.
- Disminuir la incobrabilidad.

Perspectivas de Procesos Internos

Factores Críticos de Éxito

- Realizar una campaña de difusión y comunicación de la Visión del Municipio. El aspecto crítico es obtener 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, auditorias, revisiones y mejoras del sistema implementado.
- Implementar nuevos sistemas, para mejorar los servicios, acciones, programas, etc.

Objetivo Estratégico

Desarrollar una propuesta de valor en los procesos internos de la organización, con el fin de lograr crecimiento de los fondos, mejoras en los procesos y reducción de costos = Productividad

Objetivos

Mejorar La Calidad

- Generar un cambio cultural en la Municipalidad que permita desarrollar el trabajo diario en un ámbito de calidad.
- Entregar propuestas de valor que atraerán a potenciales nuevos contribuyentes y retendrán a los actuales.
- Fortalecer a la organización municipal para mejorar sus prestaciones a la comunidad.
- Desarrollar acciones de sensibilización y difundir información sobre los procedimientos administrativos relacionados con trámites de los ciudadanos, programas y desarrollo social.

- Mejorar la prestación de servicios a la población, mediante un proceso de información y divulgación a la misma, sobre los trámites administrativos, programas y desarrollo social, a través de medios masivos, folletos, empleados municipales, etc.
- Implementar un Sistema Gestión de Calidad, para desarrollar un mecanismo de mejoramiento continuo y sistemático, de la calidad y productividad.
- 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.

Desarrollar Nuevos Servicios

- Entregar propuestas de valor, desarrollo de nuevos servicios/ propuestas/ programas/ proyectos, que atraerán a potenciales nuevos contribuyentes y retendrán a los actuales.
- Implementar un Sistema de Proceso de Gestión de Reclamos en un plazo acotado

Optimizar los costos

- Implementar un sistema de costos.

Implementar y desarrollar acciones de mejoramiento en el entorno social y medio ambiente

- Verificar el cumplimiento de los programas sociales/ medio ambiente
- Medir su impacto social del desarrollo de programas sociales/ medio ambiente
- Mejorar el control de actividades que generan molestias a los ciudadanos y visitantes y destrucción del paisaje urbano.

- Realizar una campaña de sensibilización de las industrias que producen riesgo ambiental.
- Optimizar los recursos existentes, para mejorar los programas y servicios hacia la ciudadanía.

Perspectivas de Aprendizaje (o Formación y Crecimiento)

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, motivación, colaboración con la gestión, 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.

Objetivo Estratégico

Transformar al activo intangible en una ventaja competitiva diferente, es decir desarrollar las capacidades del personal del Municipio para satisfacer las necesidades del ciudadano.

Objetivos

Integración del personal en el Municipio

- Integración y compromiso del personal, busca mostrar a través el grado de satisfacción del personal en las encuestas clima organizacional. También, se verifica en el grado de compromiso de asumir nuevos proyectos en forma voluntaria.
- Promover a la cultura innovadora, a la capacidad de generar acciones de mejoras.
- Asegurarse que todo el personal conoce y comprende misión, visión y valores.

- Formación en Calidad, este se refleja en las felicitaciones y quejas que realizan los ciudadanos y en las encuestas de satisfacción a los ciudadanos, respecto a la formación de los funcionarios Municipales para escuchar la opinión de los ciudadanos, para conocer sus necesidades y requerimientos.

- Formación en Tiempo
Desarrollar un cronograma con la capacitación que requiera el personal según las competencias que se necesite en cada puesto y las personales, según el tema y tiempos.

Estructura Organizativa Definida

- Desarrollar una política en que se utilice herramientas de selección, inducción, evaluación, capacitación, promoción y reconocimiento ya que se busca evaluar al recurso humano para saber si posee una conciencia y una cultura en satisfacer las necesidades del ciudadano.

Innovación Comunicación

- Desarrollar nuevos sistemas de comunicación interna, como intranet y correo electrónico interno del municipio.

Perspectivas Relación con la comunidad

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

Objetivo Específico

Difundir e informar a los ciudadanos el presupuesto del municipio, con el fin de demostrar la transparencia fiscal y de generar compromiso de los ciudadanos del departamento de Guaymallén.

Objetivo

Social: Que los ciudadanos se sientan escuchados por sus dirigentes y partícipes del proceso de tomar decisiones en el presupuesto del municipio.

Económico: Incentivar la cultura tributaria, debido a que por la transparencia de la gestión, los contribuyentes conocen el destino de sus impuestos y esto estimula a mantener al día sus pagos.

- Posicionar la marca, trabajando la imagen del Municipio a través de la publicidad.
- Mejorar los medios de comunicación con la comunidad., logrando mayor participación de la comunidad en el presupuesto participativo.
- Mejorar la calidad de vida de los habitantes, en cuanto programas de salud, educación, alcantarillados, actividades deportivas, actividad cultural, etc.

Perspectiva del Ciudadano

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.

Objetivo Estratégico

- Desarrollar políticas que mantenga y aumente el número de ciudadanos que prefieren al Departamento Guaymallén.

Objetivos

- Reconocimiento de Imagen del departamento por los servicios que ofrece.
- Identificar el perfil de ciudadanos potenciales,
- Identificar a los ciudadanos que reiteran reclamos por servicios municipales, para crear una política de fidelización.
- Obtener la Satisfacción Ciudadana con la calidad y oportunidad de los servicios.
- Optimizar los plazos de finalización de los trámites,
- Aumentar la calidad y cantidad de los servicios, según las necesidades de los ciudadanos.

4- Integración de Objetivos

Los objetivos presentados anteriormente, deben integrarse y relacionarse a los ejes estratégicos definidos, para poder continuar con las tareas restantes y elaborar, finalmente, el mapa estratégico.

Se le asigna una sigla a cada perspectiva, a fin de mostrar adecuadamente la integración entre los objetivos:

PF: Perspectiva Financiera,

PRCo: Perspectiva Relación Con La Comunidad,

PC: Perspectiva Del Ciudadano,

PPI: Perspectiva Proceso Interno,

PF-C: Perspectiva de Formación y Crecimiento.

Eje Estratégico 1

Municipio Sustentable y con Calidad Urbana

Integración de Objetivos de cada Perspectiva

- PF:** Sostenibilidad, crecimiento de los recursos recaudados.
 Incrementar los ingresos por la captación de nuevos ciudadanos.
 Recaudación de más ingresos por nuevos servicios que ofrece la municipalidad.
 Mejorar la eficiencia de los recursos e insumos utilizados por la comuna.
 Optimizar la gestión de cobro de tasas.
 Cumplir el presupuesto
 Disminuir la incobrabilidad
- PPI:** Medir el impacto social del desarrollo de programas sociales/
 medio ambiente
 Verificar el cumplimiento de los programas sociales/ de medio ambiente

Mejorar el control de actividades que generan molestias a los ciudadanos y visitantes y destrucción del paisaje urbano.

Realizar una campaña de sensibilización de las industrias que producen riesgo ambiental.

Entregar propuestas de valor, desarrollo de nuevos servicios / propuestas / programas / proyectos.

PRCo: Mejorar la calidad de vida de los habitantes, en cuanto programas de salud, educación, alcantarillados, actividades deportivas, actividad cultural, etc.

PC: Reconocimiento de la imagen del departamento por los servicios que ofrece.

Lograr la Satisfacción de los Ciudadanos con la calidad y oportunidad de los servicios.

Aumentar la calidad y cantidad de los servicios, según las necesidades de los ciudadanos.

PF-C: Integración y compromiso del personal.

Promover la cultura innovadora, la capacidad de generar acciones de mejoras.

Asegurarse que todo el personal conozca y comprenda la misión, visión y valores.

Formación en Calidad.

Formación del personal.

Explicación de la Integración de los Objetivos

Para obtener un Municipio sustentable y de calidad, se debe lograr la interrelación adecuada entre los objetivos que persiguen las cinco perspectivas:

Es prioritario comprometer al personal con la visión del municipio y capacitarlo para llevar a cabo la misión fijada por el municipio, al obtener calidad en las tareas, se puede llevar a cabo los programas / proyectos con un sistema de

infraestructuras modernas y eficientes. Esto se traduce en satisfacción de los ciudadanos, que se mide a través de las encuestas de satisfacción y el sistema de gestión de reclamos / sugerencias. También se traduce en valor agregado a la comunidad, al prestar un servicio de calidad, ser parte de un departamento transparente y satisfacer sus necesidades, lo que finalmente, permite crear una cultura tributaria, aumentar los recursos recaudados, que en definitiva son volcados hacia la comunidad.

Consideraciones que deben tenerse en cuenta:

Revisar y elaborar un instrumento de Planificación, con el objeto de disponer de un sistema moderno y renovado en la gestión urbana.

- Crear programas que identifiquen a los barrios por diferente tipología: productividad, cultura, atributos turísticos, residencial, etc.
- Desarrollar un programa que mejore la distribución y la oferta cultural, turística, residencial, etc.
- Desarrollar una estrategia de mejoramiento de la infraestructura y espacio público como medida de frenar el deterioro.

Esta estrategia involucra las siguientes acciones:

- Optimización de alumbrado público,
- Instalación de señalización de información para los peatones y turistas
- Extensión y mejoras sobre Redes de agua, gas y cloacas,
- Mejoramiento de tramas viales,
- Implementar un programa "Escuela Segura" de seguridad vial.
- Mejoramiento urbano de las entradas / salidas del departamento ya que son las puertas de ingreso y egreso a la ciudad de Mendoza.
- Mejoramiento de los barrios y viviendas.
- Mejoramiento de condiciones sanitarias; aseo y lavado de calles, disminución de la contaminación acústica, implementación de un programa de separación de la basura,
- Mejoramiento de los controles de actividades que generan molestias y deterioro del paisaje urbano,

- Otros

Eje Estratégico 2

Municipio Promotor del Desarrollo del Turismo, de la Cultura, de la Tradición y el Patrimonio.

Objetivos de cada Perspectiva

PF: Incrementar los ingresos por la captación de nuevos ciudadanos
Recaudación de más ingresos por nuevos servicios que ofrece la municipalidad
Mejorar la eficiencia de los recursos e insumos utilizados por la comuna.

PRCo: Incentivar la cultura tributaria.
Posicionar la marca, trabajando la imagen del Municipio a través de la publicidad.
Mejorar los medios de comunicación con la comunidad.

PC: Identificar el perfil de ciudadano que demanda servicios continuamente y los potenciales.
Reconocimiento de la Imagen del departamento por los servicios que ofrece.
Obtener la Satisfacción Ciudadana con la calidad y oportunidad de los servicios.
Aumentar la calidad y cantidad de los servicios, según las necesidades de los ciudadanos.

PP: Mejorar la calidad

Fortalecer a la organización municipal para mejorar sus prestaciones a la comunidad.

Desarrollar Nuevos Servicios: Entregar propuestas de valor, desarrollo de nuevos servicios/ propuestas/ programas/ proyectos, que atraerán a potenciales nuevos contribuyentes y retendrán a los actuales.

PF-C: Integración y compromiso del personal.

Promover la cultura innovadora, la capacidad de generar acciones de mejoras.

Asegurarse que todo el personal conozca y comprenda la misión, visión y valores.

Formación en Calidad.

Explicación de la Integración de los Objetivos

Una vez que la organización ha definido como municipio qué va a promover, debe identificar el perfil de sus potenciales ciudadanos:

- a. Ciudadanos que viven en Guaymallén,
- b. Ciudadanos que invierten en Guaymallén,
- c. Ciudadanos que visitan Guaymallén.

A estos grupos de ciudadanos hay que identificarlos con una visión que puedan hacer propia, y así determinar los servicios / productos para ofrecerles, al mismo tiempo que se defina la ventaja competitiva de cada uno de los mismos.

Ciudadano	Visión	Servicios/Productos
Vive	"Viva en Guaymallén y disfrute del departamento"	Viviendas a las que puedan acceder los distintos grupos sociales

		Lugarés de esparcimiento
Invierte	"Invierta en Guaymallén y crezca junto a nosotros"	Realizar alianzas estratégicas Microemprendimientos
Visita	"Venga a Guaymallén y lleve lo mejor de Mendoza"	Mayor oferta de hostels, alojamientos, campings, etc.

Estar en forma continua evaluando los servicios / productos que se están ofreciendo en el departamento de Guaymallén para obtener la calidad requerida por sus compradores.

Este eje estratégico implica:

Difundir los programas de turismo, cultural, patrimonial y de tradición:

- Impulsar a mejorar la imagen del Departamento de Guaymallén.
- Implementar un Sistema de Comunicación y Difusión de los programas de turismo, cultural, patrimonial y de tradición
- Fomentar los programas de rehabilitación patrimonial
- Fomentar la cultura en el Departamento.
- Fomentar otros atractivos turísticos, para atraer a este grupo objetivo.
- Política y fortalecimiento del "Turismo de compras" especialmente del turismo extranjero que elige los hipermercados del departamento para realizar compras hogareñas.
- Recuperar los espacios públicos.
- Embellecer los espacios verdes.
- Otros

Eje Estratégico 3

Municipio Económicamente Activo y Diversificado

Objetivos de cada Perspectiva

PF: Sostenibilidad, crecimiento de los recursos recaudados

Incrementar los ingresos por la captación de nuevos ciudadanos
Recaudación de más ingresos por nuevos servicios que ofrece la
municipalidad

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

Cumplir el presupuesto

Mejorar los activos de manejo de fondos a corto plazo no entiendo

Disminuir la incobrabilidad

PP: Entregar propuestas de valor, desarrollo de nuevos servicios / propuestas /

programas / proyectos, que atraerán a potenciales y

nuevos contribuyentes y retendrán los actuales.

Optimizar los recursos existentes, para mejorar los programas y servicios
hacia la ciudadanía.

Implementar un sistema de costos.

PCo: Que los ciudadanos se sientan escuchados por sus dirigentes y partícipes

del proceso de tomar decisiones en el presupuesto del municipio.

Incentivar la cultura Tributaria.

PC: Reconocimiento de la Imagen del departamento por los servicios que
ofrece

Identificar el perfil de ciudadano potencial

Identificar a los ciudadanos que reiteran reclamos por servicios
municipales.

Obtener la Satisfacción Ciudadana con la calidad y oportunidad de los

servicios.

Optimizar los plazos de finalización de los trámites.

PF-C: Integración y compromiso del personal.

Promover la cultura innovadora, la capacidad de generar acciones de mejoras.

Asegurarse que todo el personal conozca y comprenda la misión, visión y valores.

Formación en Calidad.

Formación del personal

Explicación de la integración de los Objetivos

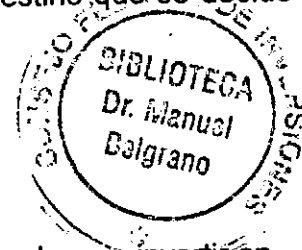
Cada uno de los objetivos mencionados contribuye de una forma directa o indirecta a mejorar los recursos, transformando al municipio en una organización activa en lo económico.

Como se mencionaba en el eje estratégico anterior, en lo que respecta a los objetivos de la perspectiva de formación y crecimiento, se puede observar que la filosofía de organización propuesta permite dar a los procesos internos una propuesta de valor en la búsqueda de la calidad en forma permanente. Y esto contribuye definitivamente al eje en cuestión.

También es importante que los ciudadanos participen del presupuesto, ya que conocen las necesidades del departamento y pueden plantear propuestas innovadoras, esto permite crear una imagen municipal transparente ya que permite que los ciudadanos conozcan y sean parte del destino que se decide para lo que contribuyen en tasas y servicios.

Este eje estratégico implica:

- Fomentar la inversión en el departamento,
- Ampliar y mejorar la oferta de inversión para quienes deseen invertir en el departamento,
- Obtener líneas de crédito para inversionistas,
- Apoyar las inversiones ya existentes mediante diferentes programas,



- Desarrollar el sentimiento en los ciudadanos en la participación del presupuesto.
- Implementar una política para mejorar la tasa de recaudación.
- Otros.

Eje Estratégico 4

Municipio con Desarrollo Social

Objetivos de cada Perspectiva

PF: Recaudación de más ingresos por nuevos servicios que ofrece la municipalidad
Mejorar la eficiencia de los recursos e insumos utilizados por la comuna.
Cumplir el presupuesto

PPI: Implementar y desarrollar acciones de mejoramiento en el entorno social y medio ambiente
Verificar el cumplimiento de los programas sociales / de medio ambiente
Medir su impacto social del desarrollo de programas sociales / medio ambiente
Mejorar el control de actividades que generan molestias a los ciudadanos y visitantes y destrucción del paisaje urbano.
Realizar una campaña de sensibilización de las industrias que producen riesgo ambiental.

PRCo: Que los ciudadanos se sientan escuchados por sus dirigentes y participen del proceso de tomar decisiones en el presupuesto del municipio.

Mejorar la calidad de vida de los habitantes, en cuanto programas de salud, educación, alcantarillados, actividades deportivas, actividad cultural, etc.

PC: Reconocimiento de la Imagen del departamento por los servicios que ofrece.

Obtener la Satisfacción Ciudadana con la calidad y oportunidad de los servicios.

Aumentar la calidad y cantidad de los servicios, según las necesidades de los ciudadanos.

PF-C: Integración y compromiso del personal

Promover la cultura innovadora, la capacidad de generar acciones de mejoras.

Asegurarse que todo el personal conozca y comprenda la misión, visión y valores.

Formación en Calidad.

Explicación de la integración de los Objetivos

El hecho de que los ciudadanos puedan participar del presupuesto participativo, implica que se abre una puerta de inclusión para los mismos y que puedan manifestar sus necesidades. Cuando observan que el presupuesto realmente se cumple, llevando a cabo lo solicitado, se crea el sentimiento de credibilidad y de transparencia que requiere el Municipio, esto se traduce en la mejora de la calidad de vida de su gente, que a su vez puede medirse en encuestas de satisfacción.

Este eje involucra diferentes actividades, tales como:

- Desarrollo de programas de inclusión para todos los habitantes del departamento,
- Ampliar los Programas deportivos,
- Optimización de programas de salud ya existentes y desarrollo de nuevos programas, a fin de atender la problemática que presenten los habitantes del departamento.
- Mejorar calidad de educación brindada en los diferentes niveles educativos.

- Brindar capacitación en distintos oficios que se realizan en el departamento, con el objeto de que cada ciudadano tenga oportunidades laborales.
- Incrementar espacios y oportunidades de participación social

Eje Estratégico 5

Municipio que trabaja en la Mejora Continua

Objetivos de cada Perspectiva

- PF:** Disminuir la incobrabilidad.
- Mejorar la eficiencia de los recursos e insumos utilizados por la comuna.
- Cumplir el presupuesto
- Reducir el costo operativo de los servicios
- Optimizar la gestión de cobro de tasas
- PC:** Optimizar los plazos de finalización de los trámites
- Identificar a los ciudadanos que reiteran reclamos por servicios municipales, para crear una política de fidelización
- PPI:** Generar un cambio cultural en la Municipalidad que permita desarrollar el trabajo diario en un ámbito de calidad.
- Fortalecer a la organización municipal para mejorar sus prestaciones a la comunidad
- Desarrollar acciones de sensibilización y difundir información sobre los procedimientos administrativos relacionados con trámites de los ciudadanos, programas y desarrollo social.
- Implementar un Sistema de Gestión de Calidad, para desarrollar un mecanismo de mejoramiento continuo y sistemático de la calidad y productividad.

Entregar propuestas de valor, desarrollo de nuevos servicios / propuestas / programas / proyectos.

Implementar un Sistema de Proceso de Gestión de Reclamos en un plazo acotado.

PF-C: Desarrollar una política en que se utilice herramientas de selección, inducción, evaluación, capacitación, promoción y reconocimiento del recurso humano.

Desarrollar nuevos sistemas de comunicación interna, como intranet y correo electrónico interno del municipio.

Integración y compromiso del personal.

Promover a la cultura innovadora, a la capacidad de generar acciones de mejoras.

Asegurarse que todo el personal conoce y comprende misión, visión y valores.

Formación en Calidad.

Formación del personal.

Explicación de la integración de los Objetivos

Es importante 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. La participación de estos grupos en las capacitaciones, involucramiento de nuevas implementaciones en pro de la gestión municipal, como un Sistema de Gestión de Calidad (SGC) y Sistema de Reclamos, permitirán reducir costos operativos innecesarios (por no calidad) y destinarlos a un mejor aprovechamiento de ello.

El Programa para la mejora de la Calidad intenta cambiar algunos hábitos que, generalmente, se transforman en “patrimonio” del municipio y por esta razón es fundamental ir implementando el SGC, para ir mejorando y ser más eficiente. Además, esta implementación permite crear diferentes fuentes de

información hacia adentro y hacia afuera, y esto hace que el ciudadano esté comunicado de los programas, actividades, proyectos, talleres, etc. que ofrece el Municipio a la comunidad de Guaymallén, con la intención de invitarlos a participar en la confección del presupuesto participativo.

Resumiendo, si las personas que trabajan en el municipio, hacen posible que sus capacidades sean usadas para el beneficio del municipio y la ciudadanía, implica que se encuentran motivados, involucrados y comprometidos dentro del municipio, deseosos de participar y contribuir en el mejoramiento continuo. Estas ventajas competitivas, son transmitidas al ciudadano a través de la mejor atención, de mejores servicios, programas urbanos, ambientales, sociales, económicos, etc. en beneficio del mejoramiento de la calidad de vida de todos los que viven, invierten o visitan el departamento.

5- Uso de Vectores Estratégicos

El CMI es una herramienta útil, que permite el entendimiento continuo entre la formulación e implantación de la estrategia y la realización del control de gestión.

Esta herramienta permite interrelacionar los indicadores de control tradicionales con indicadores financieros y no financieros para medir en conjunto los logros de los objetivos estratégicos desde el punto de vista de los clientes / ciudadanos, los procesos internos, y la innovación y aprendizaje.

El CMI es una metodología que logra integrar los aspectos de la Alta Dirección, la Estrategia y la Evaluación del Desempeño de la Organización. Como ya se ha mencionado, esta metodología parte de la visión y estrategia de la organización y, a partir de esta última, se definen los objetivos requeridos para alcanzar la visión, y éstos a su vez, serán el resultado de los mecanismos y estrategias que rijan los resultados con los clientes / ciudadanos. Los procesos internos se planifican para satisfacer los requerimientos financieros y los de clientes / ciudadanos. Finalmente, la metodología reconoce que el aprendizaje y crecimiento es la plataforma donde reposa todo el sistema y donde se definen los objetivos planteados para cada perspectiva.

El CMI no se circunscribe solamente a una perspectiva, sino que las considera todas simultáneamente, identificando las relaciones entre las mismas. De esta forma es posible establecer cadena de relaciones que permitan tomar las iniciativas necesarias a cada nivel.

Las *cadena de relaciones* son **Vectores Estratégicos** y están asociadas a una cadena de objetivos que atraviesan todas las perspectivas definidas para la organización, y que por sí sola tiene un sentido y una coherencia particular. Según las orientaciones de los autores de la metodología, se recomienda que los Vectores estén estructurados desde la Perspectiva de los Procesos Internos, en donde están representados los procesos de la cadena de valor de la organización, de manera que al establecer "responsables por vector", se

genere una especie de "gerencia por procesos" en donde exista una responsabilidad asignada de esa "sección" del CMI.

Conociendo cómo se enlazan los objetivos de las diferentes perspectivas (tal como se muestra en la integración de los objetivos descrita en el punto anterior), los resultados de los indicadores que se van obteniendo progresivamente permiten verificar si hay que hacer ajustes en la cadena, iniciativas o palancas de valor, para asegurar que se cumplan las metas a niveles superiores de la secuencia.

De esta manera se fortalecen los recursos humanos, tecnológicos, de información y culturales, en la dirección exigida por los procesos, y éstos se alinean con las expectativas de ciudadanos / clientes, lo que a la larga será la base para alcanzar los resultados financieros que garanticen el logro de la visión.

Los componentes básicos de un CMI bien definido son los siguientes:

1- Una cadena de relaciones que expresen el conjunto de hipótesis de la estrategia a través de objetivos estratégicos y su logro mediante indicadores de desempeño (resultados-lag).

Los primeros pasos consisten en identificar los **Vectores Estratégicos**, que como se mencionaba, son un grupo de objetivos interrelacionados que definen y comunican un elemento crítico de la estrategia. Normalmente el vector estratégico contempla todas las perspectivas, pero puede haber casos en que la cadena causa efecto lleve a omitir alguna de las perspectivas para un vector específico. Las perspectivas de aprendizaje organizacional y la financiera, siempre están presentes en los vectores en el caso de organizaciones bajo el modelo de cuatro o más perspectivas.

En este proceso pueden surgir ajustes en la definición de objetivos e indicadores que deban ser negociados con la alta dirección. Para la definición de metas, habrá que analizar las fuentes de metas, la necesidad

de metas desafiantes (retos), responsables y mecanismos para actualización de metas.

Es posible que algunos objetivos estratégicos no estén apoyados por los indicadores existentes, o que los indicadores no estén completamente definidos. Para el desarrollo de estos se requiere:

- Definir la intención del indicador que soporte el objetivo correspondiente.
- Identificar la fórmula del indicador así como los supuestos que apliquen a la misma.
- Desarrollar un plan para identificar la información requerida.

2- Un enlace a los resultados financieros.

Los objetivos de la organización y sus respectivos indicadores, deben reflejar la composición sistémica de la estrategia, a través de las perspectivas definidas en la organización: Financiera, Ciudadanos (clientes), Procesos Internos, Aprendizaje y Relación con la Comunidad. Los resultados deben traducirse finalmente en logros financieros que conlleven a la maximización del valor creado por la organización para sus accionistas o beneficiarios.

3- Un Balance de Indicadores de Resultados (lag) e Indicadores Guía (lead):

Además de los indicadores que reflejan el desempeño final de la organización, se requiere un conjunto de indicadores que reflejen las cosas que se necesitan "hacer bien" para cumplir con el objetivo (asociados a las palancas de valor e indicadores guía-lead).

Estos miden el progreso de las acciones que nos acercan o que propician el logro del objetivo. El propósito es canalizar acciones y esfuerzos orientados hacia la estrategia de la organización.

4- Mediciones que generen e impulsen el cambio

Una de las premisas a las que hacen mención Kaplan y Norton es que la medición motiva determinados comportamientos, asociados tanto al logro como a la comunicación de los resultados organizacionales, de equipo e individuales. De allí que un componente fundamental es el de definir indicadores que generen los comportamientos esperados, particularmente aquellos que orienten a la organización a la adaptabilidad ante un entorno en permanente y acelerado cambio.

5- Alineación de Iniciativas o Proyectos con la estrategia a través de los Objetivos Estratégicos.

Cada proyecto que exista en la empresa debe relacionarse directamente con el apalancamiento de los logros esperados para los diversos objetivos expresado a través de sus indicadores.

6- Consenso del equipo Directivo de la Organización.

El CMI es el resultado del diálogo entre los miembros del equipo directivo, para lograr reflejar la estrategia de la organización y de un acuerdo sobre cómo medir y respaldar lo que es importante para el logro de dicha estrategia.

Como se ha mencionado antes, el CMI permite una visión integral de las relaciones que la organización tiene con sus Clientes / Ciudadanos. Se trata de una herramienta que va a permitir al gerente controlar y medir el desempeño a través un sistema de información que, a través del seguimiento de datos clave, permite contemplar el desarrollo de la Estrategia, facilitando la toma de decisiones para alcanzar los objetivos marcados. Con esta herramienta se controla y evalúa el sistema de forma permanente⁴.

⁴ En el Anexo I se expone, para quien pueda tener interés en profundizar más este tema, el desarrollo e importancia de la *Estrategia Relacional* dentro del CMI.

En particular, como en este trabajo se está focalizando el desarrollo del CMI y herramientas complementarias sobre una administración pública como es un municipio, se recuerdan a continuación, los vectores (o ejes) estratégicos definidos para dicha administración:

Eje Estratégico 1: Municipio Sustentable y con Calidad Urbana

Desarrollar un modelo de municipio ambientalmente sustentable y de calidad, integrando y equilibrando internamente sus barrios y localidades; y externamente con sus entornos territoriales, a través de un sistema de infraestructuras modernas y eficientes.

Esta estrategia involucra

- Optimización de alumbrado público,
- Instalación de señalización de información para los peatones y turistas,
- Extensión y mejoras sobre redes de agua, gas y cloacas,
- Mejoramiento de tramas viales,
- Implementación de un programa “Escuela Segura” de seguridad vial,
- Mejoramiento urbano de las entradas / salidas del departamento ya que son las puertas de la provincia de Mendoza,
- Mejoramiento de los barrios y viviendas,
- Mejoramiento de condiciones sanitarias; aseo y lavado de calles, disminución de la contaminación acústica
- Implementación de un programa que separe la basura según su naturaleza con el fin de preservar el medio ambiente,
- Mejoramiento de los controles de actividades que generan molestias y deterioro del paisaje urbano,
- Otros

Eje Estratégico 2: Municipio Promotor del Desarrollo del Turismo, de la Cultura, de la Tradición y el Patrimonio.

Promover y desarrollar programas donde se presente a Guaymallén como un departamento que recibe a los visitantes y ciudadanos en general ofreciendo posibilidades de oferta turística, cultural, patrimonial y de tradición; consolidando una referencia a su localización estratégica y sus privilegiadas

condiciones ambientales, a través de la consolidación de la cooperación entre actores e instituciones del sector público y privado.

Este eje estratégico implica:

- Difundir los programas de turismo, cultural, patrimonial y de tradición:
- Impulsar a mejorar la imagen del Departamento de Guaymallén.
- Implementar un Sistema de Comunicación y Difusión de los programas de turismo, cultura, patrimonio y de tradición,
- Fomentar los programas de rehabilitación patrimonial
- Fomentar la cultura en el Departamento.
- Fomentar otros atractivos turísticos, para atraer a este grupo objetivo.
- Política y fortalecimiento del “Turismo de compras” especialmente del turismo extranjero que elige los hipermercados del departamento para realizar compras hogareñas.
- Recuperar los espacios públicos.
- Embellecer los espacios verdes.
- Otros

Eje Estratégico 3: Municipio Económicamente Activo y Diversificado

Impulsar las actividades que completan la estructura económica, en base a un modelo de producción y oferta de servicios de naturaleza proactiva, coherente con su identidad, sus oportunidades, sus vinculaciones con el entorno y con la imagen que se proyecta para la ciudadanía.

Este eje estratégico implica:

- Fomentar la inversión en el departamento,
- Ampliar y mejorar la oferta de inversión para quienes deseen invertir en el departamento,
- Obtener líneas de crédito para inversionistas,
- Desarrollar conciencia en los ciudadanos en la participación del presupuesto,
- Implementar una política para mejorar la tasa de recaudación,

- Apoyar las inversiones ya existentes mediante diferentes programas,
- Otros.

Eje Estratégico 4: Municipio con Desarrollo Social

Impulsar y consolidar un modelo de municipio socialmente inclusivo y solidario, que privilegie el bienestar de sus habitantes y proyecte nuevas y más atractivas posibilidades de arraigo para las generaciones venideras; capitalizando las fortalezas que brinda la participación ciudadana, el entramado institucional existente y el dinamismo de su actividad sociocultural.

Este eje involucra diferentes actividades, tales como:

- Desarrollo de programas de inclusión para todos los habitantes del departamento, incrementando espacios y oportunidades de participación social,
- Ampliar los programas deportivos,
- Optimización de programas de salud ya existentes y desarrollo de nuevos programas, a fin de atender la problemática que presenten los habitantes del departamento,
- Mejorar calidad de educación brindada en los diferentes niveles educativos,
- Brindar capacitación en distintos oficios que se realizan en el departamento, con el objeto de que cada ciudadano tenga oportunidades laborales,
- Otros

Eje Estratégico 5: Municipio que trabaja en la Mejora Continua

Impulsar adelantos enriquecedores en la Gestión Municipal, para lograr la transparencia plena donde el ciudadano se identifique y sea atraído por el departamento, y a su vez logre confianza y conocimiento del municipio.

Este eje estratégico implica:

- Mejorar los procedimientos administrativos,

- Mejorar la gestión interna de los trámites y rediseñar Sistema General De Reclamos (SGR),
- Implementar un Sistema de Gestión de Calidad bajo normas internacionales que orienten los resultados hacia los esperados por los ciudadanos en cuanto a calidad de los servicios,
- Implementar un Sistema Tecnológico Business Intelligence, para crear un módulo CRM,
- Otros.

La integración de los objetivos que responden a estos ejes o vectores estratégicos, se desarrolló en el punto 4.

6.- Relación de Causa y Efecto

Relación Causa Efecto en el Cuadro de Mando Integral

Como se mencionaba en el punto anterior, a efectos de la elaboración de un Cuadro de Mando Integral coherente es imprescindible plantear la estrategia mostrando las cadenas causales que permiten alcanzar las metas propuestas por la Alta Dirección.

La concepción del Cuadro de Mando Integral nace con el análisis estratégico de la organización (en este caso de un municipio) y especialmente de las relaciones causa - efecto de cada acción que promueva la organización para cumplir exitosamente las metas propuestas.

En los distintos objetivos de cualquier organización pueden establecerse relaciones de causa - efecto. Es decir, se puede encontrar una correlación entre la variación que definen un objetivo y las de otro objetivo considerando como variable independiente el factor tiempo. Este vínculo permite predecir el comportamiento de algunos indicadores en el corto o mediano plazo en función del análisis de otros indicadores en el presente y adoptar decisiones que permita cambiar el rumbo de los acontecimientos.

Diagrama Causa – Efecto (Mapa estratégico)

El Diagrama de Causa – Efecto es fundamental, ya que es la herramienta que permite a la organización visualizar su estrategia de forma integrada y sistemática donde toda acción tiene una causa y un efecto (deseado o no).

En base a las relaciones de causa - efecto mencionadas, se puede elaborar un Mapa Estratégico que permita visualizar la evolución de los indicadores y generar acciones para modificar, si fuese necesario, sus tendencias. Una de las diferencias entre un CMI y uno convencional es *la relación causa-efecto entre los indicadores que lo componen*.

Esta característica cualitativa es la que lo convierte en una poderosa herramienta de gestión en las organizaciones. No es solo una acumulación de indicadores inconexos entre sí, sino que cada medición de la actividad es

seleccionada porque manifiesta un aspecto de la estrategia expresada por la Alta Dirección de la organización y evalúa un aspecto concreto de la cadena causa – efecto mencionada.

Objetivo Estratégico y CMI

Un objetivo estratégico (complementando lo enunciado en el punto 3) se define sobre la hipótesis actual o hasta dónde es posible llegar con un determinado indicador. Análogamente un CMI es un conjunto de hipótesis sobre las relaciones causa-efecto de un conjunto de actividades que buscar alcanzar una meta prefijada por la organización.

En el cuadro de mando se mencionan los tiempos y acciones propias y/o de terceros circunstanciales que producen causas con el objetivo de alcanzar efectos deseados. El cuadro de mando funciona como una matriz de indicadores que muestran el desempeño de la organización en un momento dado de operadores asociados a cada uno de ellos, cuyo objetivo es tomar el control de la cadena de relaciones de causa - efecto y facilitar la toma de las decisiones para generar acciones que converjan al objetivo fijado.

Diariamente se manejan los operadores elegidos, que actúan como causas del efecto deseado, y periódicamente se calculan los indicadores para verificar los resultados obtenidos y efectuar las correcciones necesarias, utilizando el cuadro de mando como tablero de control.

Vinculación de los Indicadores con la Estrategia

Teniendo en cuenta que el objetivo a largo plazo de toda organización (incluyendo la pública) es la eficacia (optimización de recursos en entidades públicas), el CMI vincula objetivos financieros con estrategia. Todas las tareas, programas e iniciativas, en todas las perspectivas (cinco en el análisis del presente trabajo), se dirigen hacia el alcance de la eficacia cuyos datos, incorporados al cuadro de mando como indicadores, informan sobre las nuevas posiciones o situación.

Relaciones causa - efecto para el CMI⁵

El CMI es una herramienta que permite analizar el estado de la organización en el aspecto financiero, de procesos internos, del cliente / ciudadano, de aprendizaje y de relación con la comunidad (este último en el caso de un municipio), de una manera sencilla y de fácil comprensión.

Fija sus bases en la elección correcta de los indicadores clave para cada uno de los cinco enfoques mencionados y establece las relaciones causa - efecto existentes entre ellos.

Estas relaciones buscan desarrollar una metodología complementaria al CMI que agregue valor al mismo. Con el uso de herramientas estadísticas como la regresión lineal, se puede determinar el grado de influencia que existe entre los indicadores clave y sus relaciones, y de esta forma, adoptar una toma de decisión basada en hechos, con la mayor objetividad posible.

Actualmente se puede observar en organizaciones públicas y privadas un excedente de datos, que no son transformados en información relevante para la toma de decisiones.

Para lograr un uso eficaz de los datos, se debe buscar un enfoque orientado al manejo de la información y de la administración eficiente de los recursos como un medio para la concreción de las metas de la organización.

Teniendo en cuenta la misión y visión de la organización se fijan los objetivos generales que constituirán la base para establecer las relaciones causa efecto generando dos tipos de indicadores:

Los inductores de la actuación (causa) y los resultados (efectos)

El desafío para los responsables es encontrar las más significativas según el tipo de organización.

Karp - Massera han desarrollado un método para determinar el efecto de los indicadores causa sobre los indicadores efecto, es decir, permite medir la

⁵ Fuente estudio realizado por Yanir Karp Hechtenthal y Patricio E. Massera, en la UCEMA.

relación entre las variables elegidas con el fin de tomar decisiones con menos margen de error.

La propuesta es desarrollar un método para estimar la influencia de las decisiones sobre los indicadores estratégicos de la organización.

Los pasos indicados en este método son:

1. Definir los indicadores usados en el CMI.

Esto permitirá una visualización de todas las variables para poder analizarlas.

2. Diferenciar los indicadores entre indicadores causa e indicadores efecto.

Es muy importante tener clara la diferencia entre ambos. Recordemos que los indicadores causa son los que generan o anticipan los resultados futuros del sistema.

Ejemplo: En muchas organizaciones la reiterada rotación del personal o errores en el servicio generan con frecuencia insatisfacción de los ciudadanos.

En una empresa privada se podría observar que la rentabilidad, por ejemplo, es el resultado de las acciones de marketing realizadas.

Los indicadores de resultados generalmente son indicadores efecto, representan los objetivos finales de la estrategia y si los esfuerzos realizados convergen a los resultados esperados.

Los indicadores inductores de la actuación son indicadores causa, indican qué se debería estar haciendo para crear valor en la organización y lograr los objetivos propuestos.

3. Definir la totalidad de las relaciones causa-efecto entre los indicadores

Uno de los fundamentos del CMI es la interacción entre las variables de causa y efecto. Por lo tanto es imprescindible definir todas las posibles relaciones de causa – efecto. Este punto es bastante complejo porque la definición de estas relaciones tiene un elevado grado de subjetividad.

4. Homogeneizar las unidades de los indicadores causa expresando todos los valores como costos.

Los indicadores se encuentran expresados en múltiples unidades. Es importante estandarizar de alguna forma las unidades de medida de cada indicador causa.

En base a esto podemos pensar que existe una forma de redimensionar a las variables causa. La misma se basa en homogeneizar sus medidas a través de los costos en que se incurre. De esta manera se resuelve el problema de la unidad de medida.

Por lo tanto se deberían re-expresar todos los indicadores causa como el costo de los mismos.

5. Seleccionar una cantidad de periodos considerable (pasados) y recrear las distintas relaciones de causa - efecto con los valores reales que adoptaron los indicadores durante esos periodos.

Esto se realiza para realizar una validación de la relación establecida, punto muy importante para no cometer errores en el futuro que pueden generar tomas de decisiones inadecuadas y generar falta de credibilidad en un CMI.

6. Calcular las diferencias del valor de los indicadores entre los distintos periodos.

En este paso se calculan las diferencias entre un periodo y el inmediato anterior. Este generará una nueva serie de datos pero expresados como diferencias, lo que permitirá hacer un nuevo análisis de verificación de los indicadores elegidos, cualquier magnitud dispersa de valores medios será detectada rápidamente lo que permitirá un nuevo análisis de la validez de indicador elegido y realizar ajustes si fuese necesario.

7. Implementar un análisis de regresión lineal

Esta implementación permitiría detectar los coeficientes que correlacionan las variables causa con las variables efecto para cada una de las relaciones establecidas.

8. Rediseñar el Cuadro de Mando Integral incorporando los coeficientes calculados.

Al finalizar este rediseño del CMI con los coeficientes mencionados, se dispondrá de una forma sencilla de conocer la influencia de las decisiones adoptadas en los resultados de la organización.

Se puede utilizar el modelo de CMI para evaluar el impacto de las decisiones tomadas y también implementar modelos de simulación, modificar las decisiones para lograr los objetivos planteados contando con un método objetivo de medición y de esta forma contar con un CMI más poderoso. Además esto permite evaluar cuán alcanzables pueden ser los objetivos planteados contando con un presupuesto limitado.

En definitiva, la metodología presentada, si bien es teórica, constituye una potencial herramienta para la mejora en la toma de decisiones estratégicas, e incluso puede adaptarse a las características particulares de cada organización, como en este caso de estudio, de una entidad pública municipal.

El modelo de regresión utilizado asume que existe una relación lineal entre las variables causa y las variables efecto. En la realidad esto no siempre se cumple, por lo que se podría llegar a estimar relaciones no lineales variando esta metodología, pero esto incrementaría aun más la complejidad de la herramienta. No obstante, la metodología queda abierta para que cada responsable la acomode según sus propias necesidades y expectativas.

7.- Construcción del Mapa Estratégico / Cuadro de Mando Integral

Mapa Estratégico

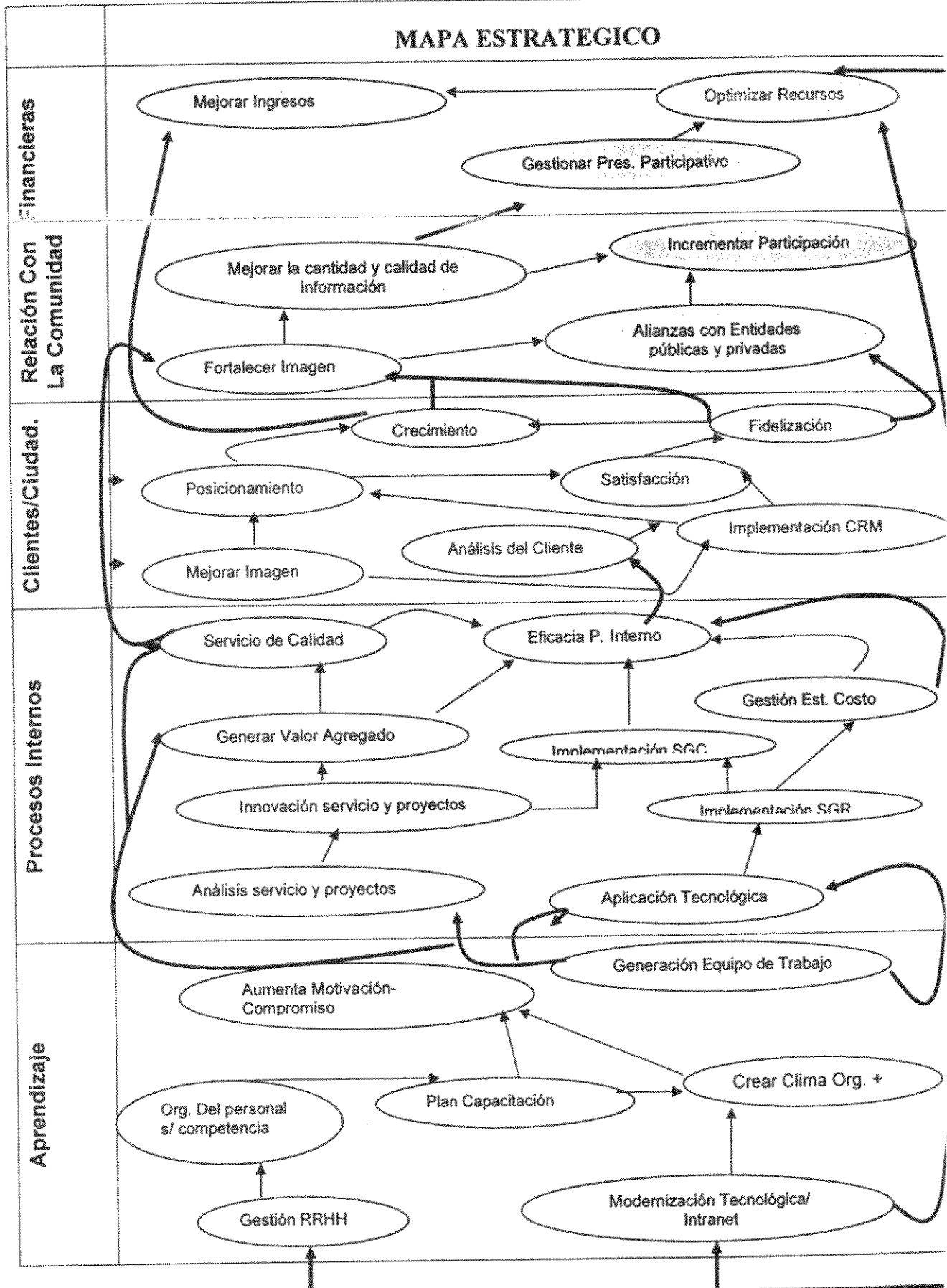
El Mapa Estratégico es un elemento esencial para el diseño de un CMI, y requiere de un análisis de los objetivos en forma exhaustiva por parte de la alta dirección, para alcanzar las estrategias o ejes propuestos en el Plan Estratégico. Estos ejes (también llamados vectores) se han planteado –en más de una oportunidad- durante el desarrollo del presente trabajo (ej: pag. 112), constituyendo la Hipótesis Estratégica necesaria para una correcta construcción del mapa estratégico.

Para poder llegar a dicho Mapa, en este caso de estudio se plantea, como objetivo estratégico principal, el de: “Contribuir al desarrollo urbano, social y económico del Departamento” (definido en pág. 86) extraído de la visión, misión y valores de la organización, a través de la consecución de una serie de objetivos estratégicos, para cada perspectiva del CMI.

Una vez identificados y establecidos los objetivos estratégicos principales, los específicos por cada perspectiva, y los factores críticos de cada una de las mismas (como se puede observar en el ejemplo expuesto desde la página 87 a la 94), se realiza una matriz de relaciones de causa - efecto, que permite verificar las relaciones que se dan entre unos y otros objetivos, señalando los efectos de las iniciativas.

Esta matriz es un diagrama que representa en sí un Mapa de la Estrategia. Este mapa es diferente en cada organización, ya que posee dos componentes importantes: esfuerzo y creatividad, y de hecho, no expresan relación matemática alguna. Hay que tener claro que las relaciones que se establecen en los mapas son entre objetivos para alcanzar el objetivo principal, no son entre indicadores (estos últimos sirven para medir los objetivos).

A continuación, se expone un ejemplo de cómo puede construirse e interpretarse un Mapa Estratégico en el caso de una Administración Municipal:



Si se observa la figura desde abajo, en el área de Aprendizaje, la Municipalidad debe establecer inicialmente como objetivo inicial la Gestión de Recursos Humanos donde se planteen incentivos, carrera para los funcionarios y empleados, etc. junto a planes de capacitación, de forma que los empleados estén más satisfechos con su trabajo, comprometidos con la organización y sean más eficientes.

De ese modo, no cabe duda que la Calidad del servicio se incrementaría, siendo este un objetivo clave del área de Procesos Internos de la organización. Esto permite, que la organización conozca más sus actividades, mejore su productividad, innove los programas / proyectos / servicios, demande una tecnología superior, renueve procesos, etc. Lo que se traduce, finalmente, en un incremento de la calidad del servicio.

Todo ello deriva en una satisfacción del ciudadano y un aumento de la tasa de nuevos ciudadanos, lo que consecuentemente puede desembocar en una fidelización notable de los mismos y una atracción a ser parte del municipio, por los servicios de calidad que este brinda.

Esto permite que las relaciones con la comunidad se incrementen y mejoren su calidad, ya que, ente otras cosas, los ciudadanos pueden involucrarse en el presupuesto participativo y divulgar los programas.

Finalmente, todo lo anterior genera mayores recursos, lo que hace aumentar los beneficios y optimizar recursos, y en cierto modo, se está incidiendo en la Estrategia de Crecimiento de la organización, lo que deriva en una mayor una creación de valor importante para los ciudadanos.

Indicadores

Concepto

Es una unidad de medida que permite el seguimiento y evaluación periódica de las variables clave de una organización, a través de una comparación en el tiempo con los correspondientes referentes.

Características de los Indicadores

- Mesurable: medible
- Relevante: aporta información
- No ambiguo: auditable
- Pertinente: adecuado lo que se desea medir
- Objetivo: evitar condicionamientos y/o factores externos.
- Sensible: contribuye a la calidad, permitiendo identificar la bondad de los datos.
- Preciso: con margen de error aceptable.
- Accesible: fácil de calcular e interpretar. El beneficio de calcular debe ser mayor que el costo de obtención.

Clases de Indicadores

- *Nivel Operativo*

Inputs: son unidades de medida que permite conocer la naturaleza y cantidad de factores que utiliza la organización para llevar cabo su actividad.

Outputs: mide el nivel de servicio prestado por un proyecto / programa.

Outcomes: mide el impacto social de un proyecto / programa.

- *Nivel de Gestión*

Presupuestario y contable: del presupuesto se obtienen indicadores que permiten obtener una visión general

Organización: cada dependencia del municipio debe llevar por lo menos un indicador que mida su actividad.

Sociales: mide el impacto social de los proyecto / programa del municipio.

Entorno: son elementos que permiten ver la evolución del medio externo, que no controla el municipio, pero forma parte un proyecto / programa de éste.

- *Nivel Estratégico*

Economía, eficiencia y eficacia: permite evaluar la evolución de una gestión según lo planificado.

Factores a medir y evaluar en el Municipio

Economía: este factor se refiere a las condiciones en que se accede a los recursos financieros, humanos y materiales; en cantidad y calidad necesaria, al costo más bajo.

Eficacia: se mide por el grado de satisfacción de los objetivos planteados en la planeación inicial, es decir se debe comparar los resultados reales con lo planificado, independiente de los medios utilizados.

Eficiencia: mide la relación existente servicios prestados (output) con los recursos empleados a tal efecto (inputs) que mantenga la calidad y cantidad adecuada de un determinado servicio.

Efectividad: mide el impacto final de la actuación sobre el total de la población involucrada.

Equidad: se mide en función que todos los ciudadanos puedan acceder a los mismos servicios, sin discriminación social.

Excelencia: se refiere a la calidad del servicio, desde el punto de vista del ciudadano.

Entorno: se debe tomar en cuenta este factor ya que el medio es muy cambiante y en el proceso de globalización, esto implica conocerlo, entenderlo y adaptarse flexiblemente a los cambios que en él se produzcan.

Sostenibilidad: se mide la capacidad de mantener un servicio con calidad durante un largo período de tiempo.

Diferencia entre indicadores e inductores (drivers)

En el primer párrafo del libro "BSC, Translating strategy into action" de Kaplan y Norton, cita el siguiente ejemplo:

Pregunta: "Me sorprende ver que maneja Ud. el avión con la ayuda de un solo instrumento. ¿Qué es lo que mide?"

Respuesta: "La velocidad aérea. En este vuelo, voy a trabajar sobre la velocidad en el espacio."

P: "Bien, La velocidad aérea parecè importante. Pero, ¿qué pasa con la altura?, ¿No le ayudaría un altímetro?"

R: "Durante los últimos vuelos trabajé sobre la altitud y soy bastante bueno con ella. Ahora he de concentrarme en una adecuada velocidad en el aire".

P: "Pero me acabo de dar cuenta de que ni siquiera tiene indicador de combustible. ¿No sería útil tener uno?"

R: "Tiene razón; el combustible es importante, pero no puedo concentrarme en hacer muchas cosas al mismo tiempo". Por lo tanto, en este vuelo me voy a concentrar en la velocidad aérea. Una vez que consiga sobresalir tanto en la

velocidad aérea como en la altura, tengo la intención de concentrarme en el consumo de combustible en los siguientes vuelos".

Toda organización debe contar con un conjunto entrelazado de indicadores para las diferentes perspectivas con las cuales la organización interactúa y el indicador debe corresponder invariablemente a un objetivo. Primero ¿Qué es lo que espera alcanzar? Luego se establece la forma que mejor indique si se ha logrado lo que se ha propuesto.

Si bien se ha mencionado anteriormente, se recuerda que se debe considerar que existen indicadores para medir los resultados alcanzados (estrategia-impacto) / "lag measures", en el cual no es posible hacer absolutamente nada para cambiar su valor. Sin embargo, existen otra serie de indicadores denominados "lead measures o drivers" (Control-guías), traducidos como inductores o indicadores de proceso o gestión, que son los que permiten monitorear de forma más temprana el comportamiento de un proceso.

Indicadores y su relación con CMI

Como se mencionó al principio del informe, uno de los beneficios más importantes del CMI es el de traducir la estrategia de la organización en un conjunto de indicadores, convirtiendo así, la estrategia en acción. El CMI funciona como una matriz de indicadores que muestran el desempeño de la organización en un momento dado. En este punto radica la importancia de una correcta definición de los indicadores adecuados para la organización, sin los cuales un CMI para la misma no tendría sentido.

Diseño de indicadores

De acuerdo a todo lo expuesto, según los ejes y objetivos estratégicos planteados anteriormente, y de acuerdo a experiencias recabadas en diversos municipios - a modo de ejemplo - se plantea el siguiente cuadro con el diseño de indicadores, su descripción e interpretación, definida para cada perspectiva detectada en una organización municipal:

PERSPECTIVAS

INDICADORES

Financieras

Índice de Autonomía Financiera

Índice Participación de Gastos Corrientes en el Gasto Total

Índice Participación de Inversión en el Gasto Total

Crecimiento del Municipio

Variación de Costo

Crecimiento del Municipio

Logro de asignación de Recursos de Proyectos de Inversión

Grado de Cumplimiento Presupuestario de los proyectos priorizados para el año.

Morosidad de tasas Municipales

Eficacia en la postulación de proyectos

Grado de cumplimiento en la disponibilidad de la información prometida.

Atención informaciones turísticas

Capacidad de prestar asesoría a microempresas

Variación de participación

Índice de satisfacción y la lealtad

Retención de los Ciudadanos, Fidelización,

Crecimiento por tipo de ciudadanos

Posicionamiento

Participación de nuevos ciudadanos.

Participación en el mercado municipal.

Relación Con La

Comunidad

Ciudadanos

Procesos Internos

Formación y

Crecimiento

Eficacia

Proyecto Mejora introducidas en el ámbito social

Eficacia en los servicios prestados

Tiempo desde la solicitud del requerimiento hasta la solución final del problema.

Prestación del servicio en el tiempo establecido

Satisfacción de los servicios prestado a la ciudadanía

Número de reuniones

Acciones de mejora

Evaluación de las funciones

Clima Organizacional

Logro en las Capacitaciones

Evaluación de la capacitación impartida

A continuación se expresa cada indicador con su fórmula, objetivos de corto y largo plazo, su fuente, fin y su lectura. Es importante aclarar que la lectura realizada de cada indicador se presenta a modo de ejemplo, ya que en casi todos los indicadores se debe realizar un análisis profundo de acuerdo a la relación que tenga con otros indicadores, al objetivo buscado y a las características de la organización a la que pertenece.

Perspectivas Financieras

Objetivo: Aumentar los Recursos Disponibles	
Indicador: Índice de Autonomía Financiera	
Descripción/ Fórmula: " Ingresos propios/Ingresos totales"	
Fin: Establecer qué % representa los ingresos propios respecto del total de ingresos.	
Lectura Indicador: A mayor valor del indicador, mayor autonomía financiera del Municipio. Esto quiere decir, una mayor proporción de ingresos del presupuesto proviene de fuentes propias	
Fuentes de datos: Estado de Resultados/ Fuente y Usos	
Periodicidad: Mensual	Rango: 0 a 100%
Objetivo de corto plazo: 40%	Objetivo de largo plazo: 50%

Objetivo: Optimización de Recursos – Presupuesto Participativo	
Indicador: Índice Participación de Gastos Corrientes en el Gasto Total	
Descripción/ Fórmula: " Gastos corrientes / Gastos totales municipales"	
Fin: Conocer el % de participación de los gastos corrientes sobre el total de los gastos municipales.	
Lectura Indicador: A mayor valor del indicador, mayor incidencia de los gastos corrientes. Esto es, la suma de los gastos en personal, bienes, servicios de consumo y etc, en el	

total del gasto.	
Fuentes de datos: Estado de Resultados	
Periodicidad: Mensual	Rango:0 a 100%
Objetivo de corto plazo: 35%	Objetivo de largo plazo: 30%

Objetivo: Optimización de Recursos – Presupuesto Participativo	
Indicador: Índice Participación de Inversión en el Gasto Total	
Descripción/ Formula: " Inversión municipal / Gastos totales municipales"	
Fin: Conocer el % de los gastos que son destinados a inversión.	
Lectura Indicador: Un incremento en este indicador podría indicar que ante una misma igualdad de gastos se invierte mayor dinero.	
Fuentes de datos: Estado de Resultados	
Periodicidad:Mensual	Rango:0 a 100%
Objetivo de corto plazo: 35 %	Objetivo de largo plazo: 40%

Objetivo: Aumentar los Recursos Disponibles	
Indicador: Crecimiento del Municipio	
Descripción/ Formula: " Recursos disponibles período n/ Recursos disponibles período n-1"	
Fin: Conocer la variación de recursos que ha tenido el municipio en un período determinad a otro.	
Lectura Indicador: A mayor %, significa que ha aumentado los recursos de un periodo a otro.	
Fuentes de datos: Estado de resultado	
Periodicidad: Mensual	Rango: 0% a n%
Objetivo de corto plazo: 100%	Objetivo de largo plazo: 500%

Objetivo: Optimización de Recursos – Presupuesto Participativo	
Indicador: Variación de Costo	
Descripción/ Formula: " Costos utilizados período n/ Costos utilizados período n-1"	
Fin: Conocer el grado de éxito del programa de optimización de recursos y la relación de los costos reales con lo establecidos en el presupuesto inicial.	
Lectura Indicador: A menor %, significa que se han optimizado los recursos de un periodo a otro.	
Fuentes de datos: Estado de resultado	
Periodicidad: Mensual	Rango: 0 a 100%
Objetivo de corto plazo: 12%	Objetivo de largo plazo: 10%

Objetivo: Aumentar los recursos disponibles	
Indicador: Crecimiento del Municipio	
Descripción/ Formula: "Recursos obtenidos de un grupo objetivo / Recursos posibles ha obtener en un grupo objetivo determinado"	
Fin: Ayudar a determinar si el municipio esta vendiendo su imagen correctamente.	
Lectura Indicador: A mayor %, significa que ha aumentado los recursos de un periodo a otro.	
Fuentes de datos: Estado de resultado	
Periodicidad: Mensual	Rango: 0 a 100%
Objetivo de corto plazo: 50%	Objetivo de largo plazo: 70%

Objetivo: Aumentar los Recursos Disponibles	
Indicador: Logro de asignación de Recursos de Proyectos de Inversión	
Descripción/ Formula: " Proyecto inversión / Recursos disponibles"	
Fin: Conocer la efectividad en el logro de asignación de recursos para proyectos de responsabilidad técnica municipal.	
Lectura Indicador: A mayor valor del indicador, mayor la efectividad en el logro de asignación de recursos para este tipo de proyectos.	
Fuentes de datos: Estado de resultado	
Periodicidad: Mensual	Rango: 0 a 100%
Objetivo de corto plazo: 50%	Objetivo de largo plazo: 70%

Objetivo: Optimización de Recursos – Presupuesto Participativo	
Indicador: Grado de Cumplimiento Presupuestario de los proyectos priorizados para el año.	
Descripción/ Formula: "Monto ejecutado proyectos priorizados / Monto total proyectos priorizados"	
Fin: Conocer la eficacia en la ejecución de los proyectos priorizados.	
Lectura Indicador: A mayor valor del indicador, mayor la eficacia en la ejecución de los proyectos.	
Fuentes de datos: Estado de resultado	
Periodicidad: Trimestral	Rango: 0 a 100%
Objetivo de corto plazo: 75%	Objetivo de largo plazo: 85%

Objetivo : Aumentar los Recursos Disponibles	
Indicador: Morosidad de tasas Municipales	
Descripción/ Formula: " Monto total de recaudación por morosidad de pago de tasas/ Monto total de morosidad por tasas Municipales"	
Fin: Conocer la efectividad de obtener recursos.	
Lectura Indicador: A mayor valor del indicador, mayor la eficacia en la política de recaudación.	
Fuentes de datos: Estado de resultado	
Periodicidad: Mensual	Rango: 0 a 100%
Objetivo de corto plazo: 30%	Objetivo de largo plazo: 15%

Perspectivas de Procesos Internos

Objetivo:	
Productividad	
Indicador: Eficacia	
Descripción/ Fórmula: " Procedimientos Revisados/ Programados"	
Fin: Conocer el cumplimiento de las tareas fijadas, permite conocer la productividad de una área determinada.	
Lectura Indicador: A mayor valor del indicador, mayor es la eficiencia en la ejecución en los procedimientos programados.	
Fuentes de datos: Reportes Internos	
Periodicidad: Mensual	Rango: 0 a 100%
Objetivo de corto plazo: 90 %	Objetivo de largo plazo: 100%

Objetivo:	
Innovaciones Proyectos/ Programas	
Indicador: Proyectos de Mejoras Introducidas en el ámbito social	
Descripción/ Fórmula: "Número de proyectos de mejoras desarrolladas en ámbito social / número de proyectos de mejoras planeadas "	
Fin: Conocer el total de los proyectos de mejoras desarrolladas en el ámbito social respecto al total de proyectos de mejora planificados.	
Lectura Indicador: A mayor valor del indicador, indica el porcentaje de proyectos que se desarrollan en el ámbito social.	
Fuentes de datos: Reportes Internos	
Periodicidad: Mensual	Rango: 0 a 100%
Objetivo de corto plazo: 80 a 90%	Objetivo de largo plazo: 90 a 100%

Objetivo:	
Productividad- Sistema de Costo / Fidelización de Imagen	
Indicador: Eficiencia en los servicios prestados.	
Por ejemplo: recolección de residuos, manutención de áreas verdes, etc.	
Descripción/ Formula: "m3 recolectadas por mes y por zonas / gasto en recolección "	
" m2 áreas verdes cubiertas con manutención / gasto en manutención "	
Fin:	
Conocer la eficiencia en la utilización de recursos municipales por concepto de recolección de residuos.	
Conocer la cobertura de servicios de mantenimiento de áreas verdes en relación a la cantidad de habitantes de la comuna.	
Lectura Indicador:	
A mayor valor del indicador mayor la eficiencia en la realización de esta actividad.	
A mayor valor del indicador mayor la superficie de m2 de áreas verdes con mantenimiento per cápita.	
Fuentes de datos: Reportes Internos	
Periodicidad: Trimestral	Rango: Mayor 0 (medido en m3/\$)
Objetivo de corto plazo:	Objetivo de largo plazo:

Objetivo:	
Productividad-SGR/ Sistema Gestión de Calidad	
Indicador: Tiempo desde la solicitud del requerimiento hasta la solución final del problema.	
Descripción/ Formula: " Cálculo de los días que transcurren desde la solicitud del requerimiento hasta la solución final del problema."	
Fin: Conocer los tiempos de las solicitud requeridas por los ciudadanos, desde su pedido hasta obtener una solución satisfactoria	
Lectura indicador: Este indicador debe tener como parámetros los tiempos óptimos de cada solicitud, para poder emitir una opinión con evidencia. Con estos registros de tiempos, se puede emitir acciones de mejoras de calidad y la optimización de recursos a las solicitudes requeridas por el ciudadano.	
Fuentes de datos: Reportes Internos de requerimientos	
Periodicidad: Mensual	Rango: Valores en días
Objetivo de corto plazo: Disminuir los actuales en un 5%	Objetivo de largo plazo: Disminuir los actuales en un 10%

Objetivo:	
Productividad- Tecnología/ Sistema Gestión de Calidad	
Indicador: Prestación de servicios en tiempos establecidos	
Descripción/ Formula: "Cantidad de servicios prestados en tiempos establecidos / Cantidad total de servicios prestados"	
Fin: Conocer los servicios que se prestan en los tiempos establecidos.	
Lectura Indicador: A mayor valor del indicador mayor la eficiencia en la prestación de los servicios por parte del municipio.	
Fuentes de datos: Reportes Internos	
Periodicidad: Mensual	Rango: 0 a 100%
Objetivo de corto plazo: 50 a 70%	Objetivo de largo plazo: 70 a 85%

Objetivo: Know –how- Sistema Gestión de Calidad	
Indicador: Satisfacción de los servicios prestados a la ciudadanía	
Descripción/ Formula: " Encuesta de satisfacción"	
Fin: Conocer la opinión de la ciudadanía, creando un canal de comunicación donde puedan expresar sus sugerencias, quejas, felicitaciones y evaluar el desempeño de los funcionarios y de la organización municipal	
Lectura Indicador: Según la escala de resultado de las encuestas de satisfacción.	
Fuentes de datos: Reportes Internos en base a resultados de las encuestas.	
Periodicidad: Semestral	Rango: Valor ponderada de acuerdo a la escala 0-100
Objetivo de corto plazo: Muy bueno 85 -100	Objetivo de largo plazo: Excelente 90-100

Objetivo: Mejorar la Participación - Sistema Gestión de Calidad	
Indicador: Numero de reuniones realizadas	
Descripción/ Formula: "Numero de reuniones realizadas / Numero de reuniones planificadas "	
Fin: Conocer la cantidad de reuniones llevadas a cabo con respecto a las planificadas, esto indicaría que ha mejorado la comunicación interna.	
Lectura Indicador: A mayor valor del indicador, mayor la eficacia de la comunicación interna.	
Fuentes de datos: Reportes Internos	
Periodicidad: Mensual	Rango: 0-100%
Objetivo de corto plazo: 75%	Objetivo de largo plazo: 90%

Objetivo:	
Mejorar la Participación - Sistema Gestión de Calidad	
Indicador: Acciones de mejoras	
Descripción/ Formula: " Total de sugerencias de mejoras realizadas/ Total de sugerencias de mejoras propuesta"	
Fin:	
<p>Conocer la cantidad de sugerencias de mejoras realizadas respecto a la propuesta, esto indicaría que ha mejorado la participación de los miembros de la organización.</p> <p>Este indicador debe ser un análisis de la eficiencia de la implementación de unas de las sugerencias.</p>	
Lectura Indicador:	
A mayor valor del indicador, mayor la eficacia de la participación de los miembros de la organización.	
Fuentes de datos: Reportes Internos	
Periodicidad: Mensual	Rango: 0 a 100%
Objetivo de corto plazo: 80%	Objetivo de largo plazo: 100%

Perspectiva de Aprendizaje (o Formación y Crecimiento)

Objetivo: Productividad de los funcionarios/ Gestión de RRHH	
Indicador: Evaluación de los funcionarios	
Descripción/ Formula: "Evaluación del personal"	
Fin: Medir el grado de eficiencia que alcanzan los funcionarios del municipio en la ejecución de sus labores. Además, indicar las acciones que se pueden realizar en la gestión de los recursos humanos.	
Lectura Indicador: Este indicador debe interpretarse de acuerdo a los resultados esperados en comparación con los resultados obtenidos, para detectar necesidades de capacitación, motivación, etc.	
Fuentes de datos: Reportes Internos de evaluación del personal	
Periodicidad: Semestral	Rango: Valor ponderada de acuerdo a la escala 0-100
Objetivo de corto plazo: Muy bueno 85 -100	Objetivo de largo plazo: Excelente 90-100

Objetivo: Funcionarios Motivados y Capacitados- Gestión RRHH/ Compromiso	
Indicador: Clima organizacional	
Descripción/ Formula: "Grado de satisfacción y clima organizacional del cliente interno de la organización (%)"	
Fin: Medir la alineación de los objetivos del municipio con los funcionarios y la relación con la jefatura-empleado. Otros factores el grado de compromiso, motivación, éxito de la organización, productividad, etc.	
Lectura Indicador: En cada ítem de la encuesta se abstrae el grado de satisfacción y clima organizacional del cliente interno, se pueden concluir acciones de mejoras, correctivas y preventivas.	
Fuentes de datos: Encuestas de clima organizacional	
Periodicidad: Semestral	Rango: Valor ponderada de acuerdo a escala 0-100
Objetivo de corto plazo: Muy bueno 85 -100	Objetivo de largo plazo: Excelente 90-100

Objetivo: Funcionarios Capacitados y Motivados - Cumplimiento del Plan de Capacitación
Indicador: Logro de la Capacitación
Descripción/ Formula: "Número de personas enviadas a capacitación / total empleados en el municipio"
Fin: Conocer la efectividad en el envío a cursos de capacitación del total de personas inscritas en el municipio para este fin.

Lectura Indicador: A mayor valor del indicador mayor la efectividad en el envío de personas a cursos de capacitación.	
Fuentes de datos: Encuestas de clima organizacional	
Periodicidad: Mensual	Rango: Valor ponderada de acuerdo a la escala 0-100
Objetivo de corto plazo: Muy bueno 85 -100	Objetivo de largo plazo: Excelente 90-100

Objetivo: Funcionarios Motivados y Capacitados- Plan de Capacitación- Gestión RRHH	
Indicador: Evaluación de la Capacitación impartida	
Descripción/ Formula: "Cronograma anual de capacitación" y "Grado de satisfacción de las capacitación impartidas "	
Fin: Cumplimiento del cronograma Evaluar el contenido de las capacitaciones y el docente que las imparte.	
Lectura Indicador: Encuesta sobre las evaluaciones de las capacitación, docente, etc.	
Fuentes de datos: Encuestas de clima organizacional	
Periodicidad: Cada vez que se imparta una capacitación	Medida/Rango: Valor ponderada de acuerdo a la escala 0-100
Objetivo de corto plazo: Muy bueno 85 -100	Objetivo de largo plazo: Excelente 90-100

Perspectivas Relación con la Comunidad

Objetivo:	
Conocer la Eficacia en la postulación de Proyectos	
Indicador: Eficacia en postulación de proyectos	
Descripción/ Formula: Q de proyectos realizados/ Q proyectos postulados.	
Fin: Conocer la cantidad de proyectos que planificados con los ciudadanos son llevados a cabo.	
Lectura Indicador: A mayor valor del indicador mayor la efectividad	
Fuentes de datos: Reportes internos	
Periodicidad: Mensual	Rango: 0 a 100%
Objetivo de corto plazo: 70	Objetivo de largo plazo: 95

Objetivo:	
Transmisión de Información	
Indicador: Grado de cumplimiento en la disponibilidad de la información prometida	
Descripción/Formula: "proyectos ejecutados para difusión información / proyectos postulados para difusión de información"	
Fin: Conocer la eficacia en la postulación de proyectos que permitan la difusión de información municipal.	
Lectura Indicador: A mayor valor del indicador mayor la efectividad en la postulación de este tipo de proyectos.	
Fuentes de datos: Reportes internos	
Periodicidad: Semestral	Rango: 0 a 100%
Objetivo de corto plazo: 75	Objetivo de largo plazo: 95

Objetivo:	
Transmisión de Información	
Indicador: Atención en informaciones turísticas.	
Descripción/ Fórmula: "Nº atenciones en centro de información turismo"	
Fin: Conocer el volumen de atenciones realizadas.	
Lectura Indicador: A mayor valor del indicador mayor cantidad de información turística transmitida.	
Fuentes de datos: Reportes internos	
Periodicidad: Semestral	Rango: 0 a 100%
Objetivo de corto plazo: 500	Objetivo de largo plazo: 800

Objetivo:	
Participación	
Indicador: Capacidad de prestar asesorías a microempresas	
Descripción/Formula: "Número de asesorías otorgadas a las microempresas / número de asesorías solicitadas por microempresas"	
Fin: Conocer la cobertura de asesorías a microempresas en relación a lo solicitado, en este tipo de asesorías.	
Lectura Indicador: A mayor valor del indicador, mayor capacidad en la prestación de asesoría.	
Fuentes de datos: Reportes internos	
Periodicidad: Mensual	Rango: 0 a 100%
Objetivo de corto plazo: 70	Objetivo de largo plazo: 97

Objetivo:	
Participación	
Indicador: Variación de participación	
Descripción/ Formula: "Cantidad ciudadanos que participan periodo n / cantidad ciudadanos que participa periodo n-1"	
Fin: Conocer el grado de participación del ciudadano de un periodo a otro.	
Lectura Indicador: A mayor del indicador, mayor la participación de los ciudadanos de un período a otro.	
Fuentes de datos: Actas de reuniones	
Periodicidad: Semestral	Rango: 0% o más
Objetivo de corto plazo: 10% más del periodo anterior	Objetivo de largo plazo: 20% más del periodo anterior

Perspectiva del Ciudadano

Objetivo:	
Satisfacción de los Ciudadanos	
Indicador: Índice de satisfacción y lealtad	
Descripción/ Formula: "Encuesta de satisfacción"	
Fin: Medir el grado de satisfacción de los ciudadanos con los servicios que brinda el municipio. Mediante de esta herramienta, se pretende conocer las expectativas que tiene el ciudadano respecto a los servicios que ofrece el municipio. Además, permite abstraer el valor agregado que se le puede ofrecer a la comunidad y el grado de lealtad del ciudadano hacia a la Municipalidad, si la recomienda para vivir, invertir y visitar.	
Lectura Indicador: En cada ítem de la encuesta se abstrae el grado de satisfacción del ciudadano y se puede concluir en acciones de mejoras, correctivas y preventivas.	
Fuentes de datos: Reportes Internos de evaluación del ciudadano	
Periodicidad: Trimestral	Medida/Rango: Valor ponderada de acuerdo a escala 0-100
Objetivo de corto plazo: Muy bueno 85% – 90%	Objetivo de largo plazo: Excelente 90% -100%

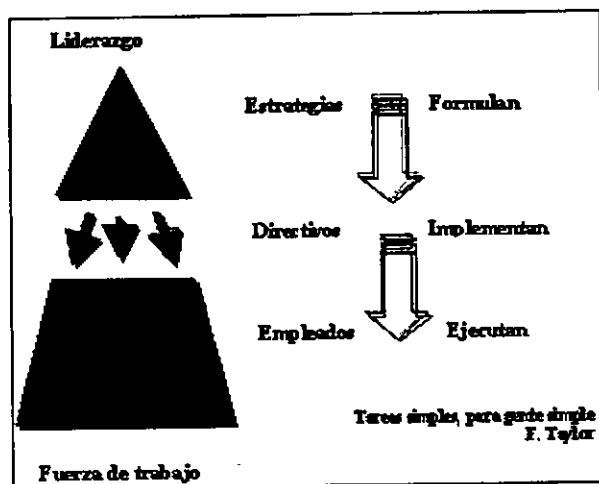
Objetivo: Mayor Participación y Satisfacción Ciudadanos/ Posicionamiento del Municipio	
Indicador: Retención de Ciudadanos, fidelización, % crecimiento por tipo de ciudadano	
Descripción/ Formula: "Cantidad ciudadanos que reiteran servicios periodo n/ Cantidad ciudadanos que reiteran servicios del periodo n-1"	
Fin: Medir el porcentaje de ciudadanos que reiteran los servicios de la municipalidad	
Lectura Indicador: A mayor valor del indicador implica implícitamente, una mejora en el posicionamiento del municipio	
Fuentes de datos: Base de datos de los ciudadanos	
Periodicidad: Anual	Medida/Rango: 0 a 100%
Objetivo de corto plazo: 70 a 80%	Objetivo de largo plazo: 90 a 100%

Objetivo: Posicionamiento/ Satisfacción	
Indicador: Posicionamiento	
Descripción/ Formula: "Cantidad de ciudadanos que vuelven a pagar tasas en año a otro / Total ciudadanos"	
Fin: Medir el grado de posicionamiento del municipio en referencia a la cantidad de ciudadanos que pagan sus tasas.	
Lectura Indicador: A mayor valor del indicador, implica mejor posicionamiento de la imagen municipal.	
Fuentes de datos: Base de datos de los ciudadanos	
Periodicidad: Mensual	Medida/Rango: Valor ponderada de acuerdo a escala 0-100
Objetivo de corto plazo: 70 a 80%	Objetivo de largo plazo: 90 a 100%

Objetivo: Crecimiento	
Indicador: Participación de Nuevos Ciudadanos - Participación en el Mercado Municipalidad	
Descripción/ Formula: "Cantidad de nuevos ciudadanos periodo n (tipo ciudadano)/ Cantidad total de ciudadanos periodo n"	
Fin: Medir el porcentaje de nuevos ciudadanos y el crecimiento según su perfil (<i>el que vive, invierte y/o visita</i>) en un periodo determinado y atraer nuevos recursos al departamento provenientes de nuevos segmentos al mercado objetivo. Este indicador se debe relacionar con el de fidelización, es importante mantener el grupo objetivo y atraer nuevos. Por esta razón es importante que se aumente el numerador y denominador.	
Lectura Indicador: A mayor el indicador, significa que el municipio esta atrayendo ciudadanos, gracias a su calidad de servicio y una mejor imagen.	
Fuentes de datos: Base de datos de los ciudadanos	
Periodicidad: Mensual	Medida/Rango: 0 a 100%
Objetivo de corto plazo: 15 a 25%	Objetivo de largo plazo: 25 a 35%

Despliegue, comunicación de la iniciativa y presupuesto

La condición más importante para el éxito de la implementación del CMI es la capacidad del equipo de Alta Dirección de convertirse en dueño de la estrategia y participar activamente en ella. Si los que ocupan los escalones más altos de la organización municipal (Intendente, Secretarios y Directores de áreas críticas) no son líderes enérgicos del proceso, no habrá cambio, no se implementará la estrategia y se perderá la oportunidad de un desempeño revolucionario.



El equipo directivo debe ejercer el liderazgo, dejando claro para la organización que se necesita un cambio. En este proyecto de cambio, el foco está en la movilización, en el impulso para poner en marcha el proceso.

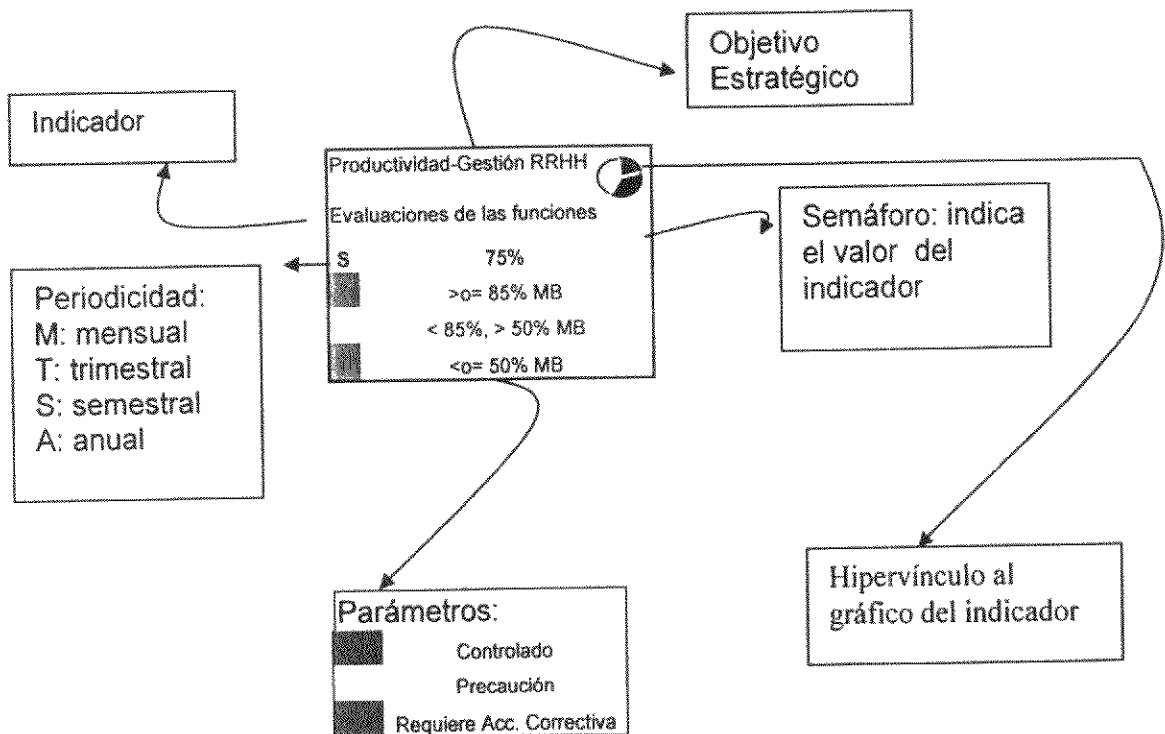
Una vez que la organización se moviliza, el foco pasa a la gobernabilidad. Este proceso define, demuestra y refuerza el nuevo valor cultural a la organización. Finalmente, con el paso del tiempo, surge el nuevo sistema de gestión; un verdadero sistema de gestión estratégica (apoyado en las herramientas de gestión desarrolladas), donde se encuentren involucrados el equipo de la Alta Dirección junto a los funcionarios y personal municipal, en una articulación permanente para lograr los objetivos buscados.

Finalmente, es fundamental que el Presupuesto Municipal esté en concordancia con la estrategia, objetivos y metas planteadas, porque de no ser así, la aplicación del CMI y Mapa Estratégico llegarán a resultados parciales, complicando y desalentando la aplicación de estas herramientas.


Cuadro de Mando Integral

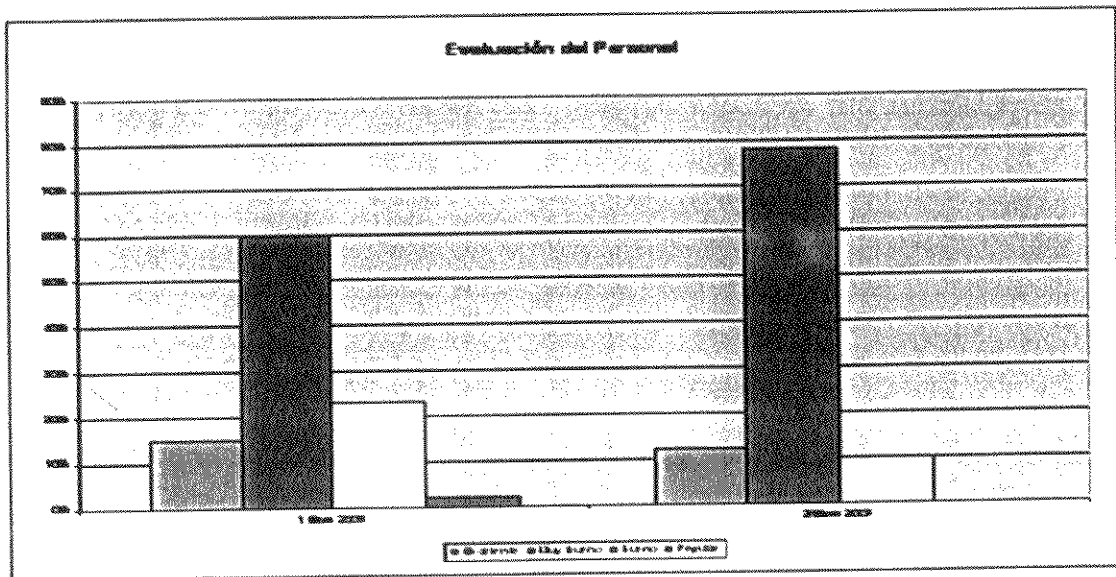
Como resultado final de todo lo expuesto hasta ahora, se obtiene el CMI⁶, que tendrá una serie de indicadores interconectados entre sí, a fin de permitir verificar cuál es el estado de la implementación de la estrategia de la organización y conocer cuáles son las áreas que no están cumpliendo con sus metas.

A modo de ejemplo, se presenta a continuación un gráfico de CMI donde se visualizan los indicadores y se generan alertas a los diferentes responsables. En este gráfico se muestra cada indicador con sus metas de corto y largo plazo la forma de medirlo, la frecuencia de medición, etc. Esto puede dar origen a un sistema de CMI que podría implementarse en herramientas informáticas como una planilla de cálculos.



⁶ Este tema puede profundizarse con lo expuesto en Anexo II.

Al *clickear* el icono  se visualiza gráficamente la tendencia del indicador, como se observa en el siguiente ejemplo:

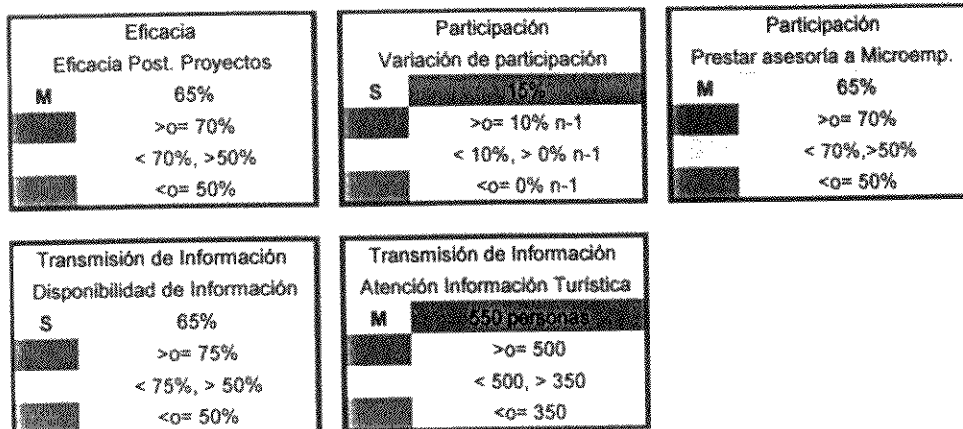


Las perspectivas con sus correspondientes indicadores y parametrización se indican a continuación, solo a modo de ejemplificar el marco teórico abordado.

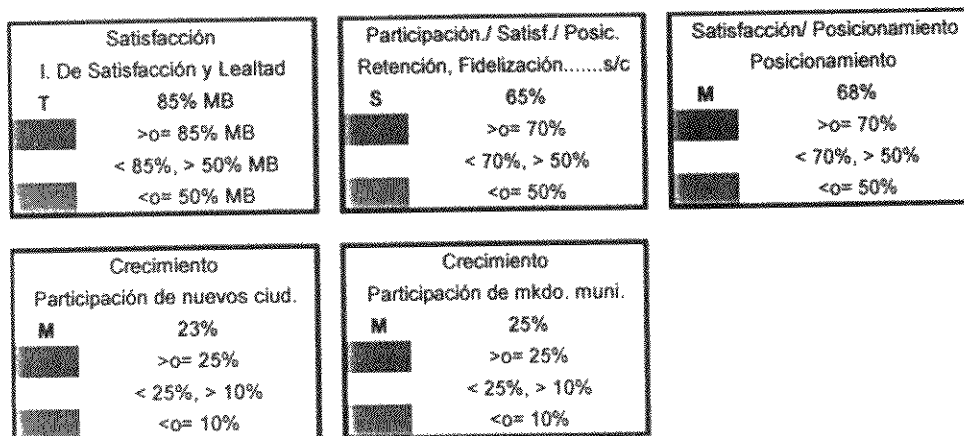
Perspectiva Financiera

<p>Aumentar Yso Autonomía Financiera</p> <p>M 35%</p> <p>>0= 40%</p> <p>> 20%, < 40%</p> <p><0= 20%</p>	<p>Aumentar Yso Crecimiento del Municipio</p> <p>M 105%</p> <p>>0= 100%</p> <p>> 40%, < 100%</p> <p><0= 40%</p>	<p>Optim.Rec. - Ptto. Participativo Variación de costos</p> <p>M 75%</p> <p><0= 12%</p> <p>> 12%, < 20%</p> <p>>0= 20%</p>
<p>Aumentar Yso Asignación recursos Proy. Inv</p> <p>M 40%</p> <p>>0= 50%</p> <p>< 50, > 25%</p> <p><0= 25%</p>	<p>Aumentar Yso Crecimiento del Municipio 2</p> <p>M 40%</p> <p>>0= 50%</p> <p>> 50%, < 25%</p> <p><0= 25%</p>	<p>Optim.Rec. - Ptto. Participativo Cumplimiento Ppto.</p> <p>T 75%</p> <p>>0= 75%</p> <p>> 25%, < 75%</p> <p><0= 25%</p>
<p>Aumentar Yso Morosidad</p> <p>M 68%</p> <p><0= 50%</p> <p>< 75%, >50%</p> <p>>0= 75%</p>	<p>Optim.Rec. - Ptto. Participativo Part. De Inv. Gtos. Totales</p> <p>M 28%</p> <p>>0= 35%</p> <p>> 35%, < 25%</p> <p><0= 25%</p>	<p>Optim.Rec. - Ptto. Participativo Part. Gtos. Cte./ Gtos. Tot.</p> <p>M 40%</p> <p><0= 30%</p> <p>> 30%, < 40%</p> <p>>0= 40%</p>

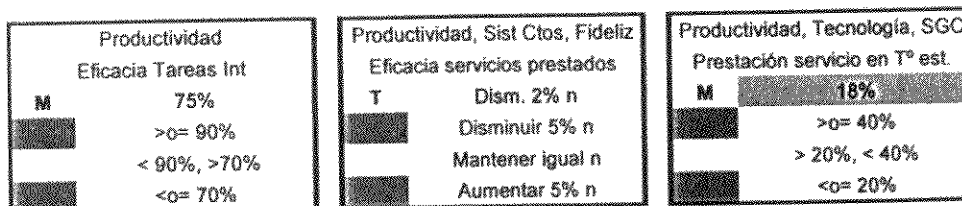
Perspectiva de Relación con la Comunidad

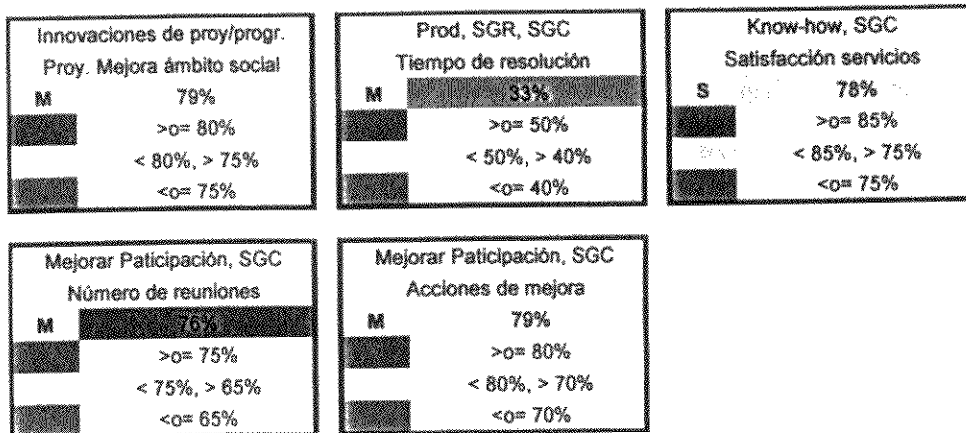


Perspectiva del Ciudadano

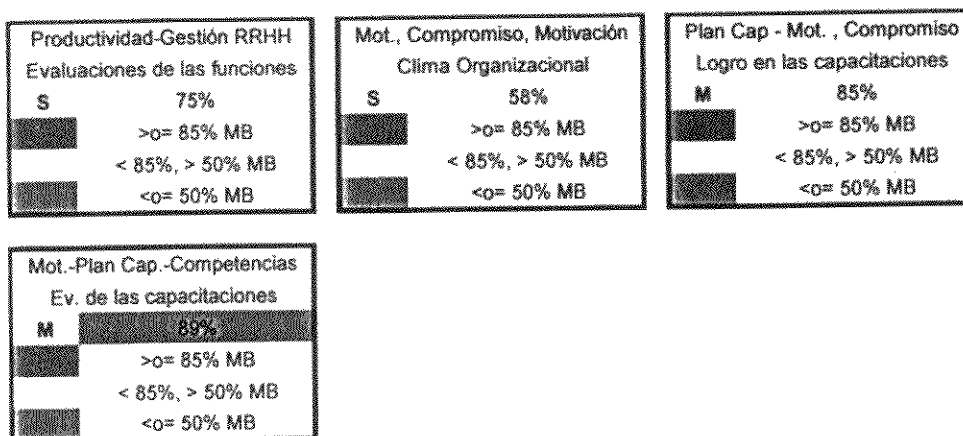


Perspectiva de Procesos Internos

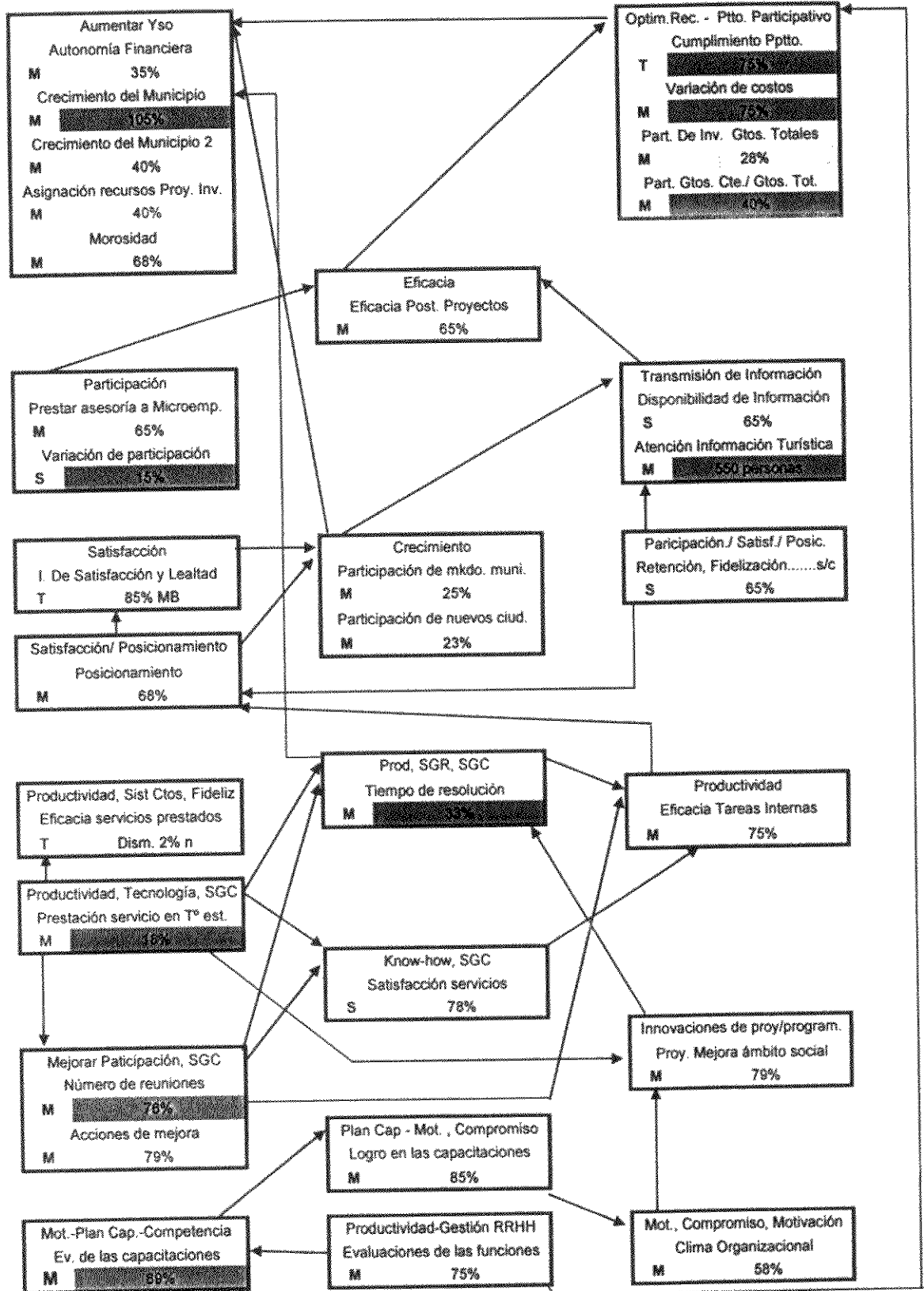




Perspectiva de Formación y Crecimiento



Ejemplo:



Conclusión

La ciencia de la administración nace a principio del siglo pasado y siempre tuvo como prioridad controlar, de una u otra forma, a las organizaciones. Han surgido distintos criterios teóricos sobre estos temas (tanto en la administración empresarial pública o privada), y todos han considerado el tema del control y la función de los administradores en su propia gestión.

De este conjunto de teorías, el CMI abarca lo mejor de cada una: uso de indicadores para realizar un control integral y objetivo de variables críticas de la organización, la relevancia de que la organización logre una coordinación entre todas sus actividades, que todos los trabajadores (de todos los niveles operativos hasta los mas altos grados jerárquicos) sepan cuáles son sus metas periódicas y de qué forma actuar ante desvíos o resultados no enfocados en las metas.

En definitiva, el CMI proporciona una visión dinámica de los aspectos esenciales de la actividad permitiendo esto que se pueda observar la tendencia y la evolución de los indicadores fundamentales, lo que permitirá anticipar y tomar decisiones estratégicas de una manera óptima.

Esta herramienta, queda perfectamente complementada con el Mapa estratégico, y ambas se pueden aplicar adecuadamente a la administración municipal, constituyendo un esquema que muestra los cimientos de la organización, donde se toman acciones importantes en cada perspectiva. En resumen:

Aprendizaje tiene presente la Infraestructura organizativa, que es un elemento clave para un correcto diseño, donde se deben evaluar los medios tecnológicos que posee la organización municipal, el mantenimiento de un clima organizativo óptimo, la propuesta de programas formativos para el personal con el objeto de solidificar en su formación y motivación y, en definitiva, una gestión de Recursos Humanos adaptada y acorde a las necesidades de la organización.

De una manera u otra, permite contribuir a la "calidad" en cuanto a la eficiencia (recursos necesarios) y eficacia (tiempos óptimos) de los **procesos de la organización** municipal, esto aporta a entender el concepto de cadena de valor, donde si se traducen los procesos en esta metodología se podría realizar una reingeniería de procesos, en beneficio de entregar a la ciudadanía servicios con valor agregado al aplicar, por ejemplo, ABC/ABM.

Al fin y al cabo, se trata de generar valor tanto para el ciudadano individual como la ciudadanía, es decir, los objetivos que acá se definen se hacen en base a criterios de Satisfacción de la ciudadanía, Flexibilidad y Productividad, y están estrechamente vinculados tanto a las metas establecidas en el nivel inferior como en el inmediatamente superior.

Una vez que se busca la calidad de los procesos y un sistema de costo, los **clientes / ciudadanos** son el siguiente paso. Debe tenerse en cuenta que la imagen del municipio, calidad de los servicios, una buena atención de los reclamos/quejas/sugerencias/trámites, etc, son variables que derivan en un excelencia en los procesos y actividades en la organización, y que esto genera una fidelización y satisfacción de los ciudadanos, fortaleciendo las **relaciones con la comunidad**.

No cabe duda de que los ciudadanos se benefician de todo lo anterior -en muchos aspectos- siendo a corto, medio y largo plazo uno de los objetivos básicos de la administración municipal: su satisfacción. En esta perspectiva toma importancia el Business Intelligence que se centra en el manejo de las relaciones de marketing CRM (Customer Relationship Management), en donde se aplica una verdadera técnica de análisis de datos "Data Mining" importante para llegar a conocer a los ciudadanos del municipio.

Por último, cuando el municipio genera recursos, existe un crecimiento de la organización y si se es eficiente en la utilización de los recursos, esto se ve reflejado en los servicios de calidad, proyectos realizados, programas que se ofrece a la ciudadanía, etc. Si todo funciona correctamente, si los pasos dados

han sido los planificados y los adecuados, la organización obtendrá sus beneficios, se generará un valor que se traducirá en mayores beneficios, en menores costos, o ambos. La perspectiva Financiera será la que al final salga favorecida. En esta perspectiva, el EVA -Economic Value Added- es un indicador cada vez más habitual dentro del CMI. También el Presupuesto se constituye en una herramienta a destacar en esta ocasión.

En síntesis, y como puede observarse a lo largo del desarrollo del presente trabajo de investigación, las herramientas de gestión como el CMI y - complementariamente- el Mapa Estratégico, son excelentes desde el punto de vista de la aplicación que tienen en la administración municipal y los resultados que pueden brindar, siempre que la implementación se realice con todo el esfuerzo y seriedad que esto requiere.

ANEXO I

ANEXO I

Estrategia Relacional

Dentro del contexto de desarrollo del CMI y la importancia del uso de vectores estratégicos, es importante mencionar la Estrategia Relacional. Esta debe desarrollarse perfectamente alineada con los objetivos globales de la organización y se halla dentro del proceso del Cuadro de Mando Relacional, como se describe a continuación:

Proceso del Cuadro de Mando Relacional

El proceso consta de 4 fases:

1. Estrategia Relacional
2. Indicadores
3. Niveles-Objetivo y Planes de Acción
4. Implantación y Comunicación

Estrategia Relacional en Práctica

El proceso de configuración del Cuadro de Mando Relacional se inicia cuando se traduce la Estrategia Relacional en Objetivos Relacionales concretos. Sin duda, el fin último del Cuadro de Mando Relacional es la integración y complementación de todos aquellos Objetivos Relacionales emanados desde la propia estrategia.

La Estrategia Relacional debe ser acorde a la estrategia general o global de la organización y de hecho, puede coincidir con la misma al 100%. Será clara, sencilla, fácil de comunicar y de entender, compartida, coherente con los objetivos y recursos disponibles y, además, modificable. Una estrategia relacional sin 'ventajas competitivas' es una estrategia inútil.

Fases de la estrategia relacional

Visión relacional

La Visión, como meta a alcanzar a largo plazo, debe ser el eje de impulso de la propia estrategia. La Orientación al Cliente/Ciudadano constituye el eje central de una Estrategia Relacional y ésta debe estar claramente indicada en la declaración de la visión de la organización.

Análisis interno y externo

Esta fase contempla un estudio más profundo y detallado sobre:

- Contexto (social, económico, político, cultural, etc.) en el que la organización ejercerá su Estrategia Relacional.
- Revisión de las posibilidades o recursos con los que la organización cuenta para planificar sus actividades relacionales futuras.

A partir de aquí se realizará un DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades) para obtener una mejor perspectiva y análisis de la situación actual.

Identificación y segmentación de los públicos

La visión de las relaciones de la organización posee tal amplitud de públicos objetivos, que sobrepasan las acciones meramente dirigidas a los consumidores finales. Todos los públicos en los que la organización interactúa son estrictamente necesarios para crear una relación perfectamente integrada y que aporte un valor diferencial.

Una vez identificados los diferentes públicos específicos, se procederá a su segmentación.

Áreas clave de resultados

Identificar las 'Áreas Clave de Resultados o Perspectivas' como áreas fundamentales y que afectan directamente a los resultados de la organización por su importancia. Estas áreas son las que deben ser gestionadas en base a la estrategia que se defina y los objetivos que se señalen.

Las Áreas Clave de Resultados o Perspectivas, son las siguientes:

- Perspectiva Financiera
- Perspectiva del Capital Relacional
- Perspectiva del Capital Estructural
- Perspectiva del Capital Humano

Las Perspectivas o Áreas Clave de Resultados pivotan con un orden establecido e integrado sobre la Estrategia Relacional de la organización. En cada una de las perspectivas se debe formular cómo se puede trabajar sobre ella para alcanzar los objetivos propuestos.

Factores clave de gestión

Para cada Perspectiva o Área Clave de Resultados se deben identificar los Factores Clave de Gestión. O sea, los puntos críticos que son realmente determinantes e importantes en cada área para alcanzar los objetivos. Por ejemplo, para un 'Centro Deportivo' los Factores Clave de Gestión para el área o perspectiva del Capital Estructural serán:

- La atención y servicio al Cliente
- El mantenimiento de las instalaciones
- La gestión de los horarios

- Etc.

Si se lleva este ejemplo a una administración municipal, podrían indicarse como Factores Clave de Gestión para la perspectiva del Capital Estructural:

- La atención al ciudadano,
- Los servicios brindados al vecino,
- Mantenimiento de la infraestructura municipal,
- Etc

Objetivos Relacionales a través de mapas estratégicos

El Mapa Estratégico constituye uno de los elementos básicos sobre los que se asienta el Cuadro de Mando Relacional. Su configuración requiere un buen análisis para señalar los Objetivos Relacionales que se pretenden alcanzar y que, verdaderamente, estén en sintonía con la Estrategia Relacional. El proceso de configuración del mismo no es idéntico en todas las organizaciones, manteniendo un componente importante de esfuerzo y creatividad.

Al plasmar un Mapa Estratégico, todos los Objetivos Relacionales definidos forman parte de una cadena de relaciones CAUSA-EFECTO que van pasando de Perspectiva a Perspectiva, siguiendo una dirección de abajo a arriba comenzando por la perspectiva del Capital Humano hasta llegar a la perspectiva Financiera.

Por ejemplo, en un sencillo Mapa Estratégico se pueden definir una serie de Objetivos Relacionales por Perspectiva o Área Clave de Resultados:

La cadena de relaciones Causa-Efecto de los objetivos sería la siguiente:

El aumento de recursos a planes de Incentivos para los empleados se traducirá en un aumento de su satisfacción. Este aumento de satisfacción del empleado permitirá ofrece una mayor Calidad en el Servicio que conllevará un incremento en su Satisfacción y posterior Retención.

La Retención permite incrementar los Ingresos de los clientes (o ciudadanos) más valiosos obteniendo de ellos la ansiada Rentabilidad.

ANEXO II

ANEXO II

Algunas recomendaciones sobre CMI

- **El objetivo general planteado debe estar claro para todas las partes involucradas de la organización.**

Si se definen objetivos generales (o Visión, Misión, valores o políticas en general) que no son más que aspiraciones utópicas de lo que se “quiere ser” se transmite una sensación de duda a todo el personal sobre lo que realmente se desea lograr, generando actitudes de desmotivación y/o frustración.

Por lo general el CMI se implementa a partir de una atomización de la Visión (temas estratégicos), de forma que en los pasos siguientes pueda establecerse con claridad los vínculos entre las perspectivas, así como responder adecuadamente a las preguntas tales que se deben plantear ante cada perspectiva.

- **Los objetivos deben estar ligados a la Visión, priorizando temas financieros.**

La visión planteada debe desglosarse en temas estratégicos. Deben cuestionarse cuáles son los aspectos que permitirán financieramente sentirse satisfechos con el logro de la visión.

La relación con los objetivos de cada perspectiva debe ser clara y precisa y entendible por todo el personal involucrado, según su nivel jerárquico, de forma tal que los objetivos obedezcan a la necesidad de lograr los temas estratégicos propuestos en la perspectiva financiera y que serán logrados por medio de las otras perspectivas.

- **Análisis DAFO**

Una vez explicitada la Visión es importante la realización de un análisis DAFO donde se determinen las oportunidades existentes en el entorno que puedan ayudar de manera efectiva al logro de Visión o bien amenazas que sean

obstáculo para su consecución. Adicionalmente, deben definirse los factores claves de éxito necesarios para el logro de la Visión. Posterior a este paso, es recomendable evaluar con qué factores se disponen (fortalezas) y por el contrario con los que no se cuenta (debilidades). Este análisis se retoma en la fijación de iniciativas. Si no se desea este tipo de análisis, es conveniente reconocer y acotar los obstáculos que se interpondrán para el alcance de los objetivos fijados.

- **Relación de la estrategia con las diferentes perspectivas y sus posibles efectos**

Habiendo planteados los temas u objetivos en la perspectiva financiera, no debería plantearse en la perspectiva de clientes o ciudadanos un solo objetivo: "Deleitarlos" como el único inductor que ayude a lograr varios temas. Deben analizarse otros posibles temas en ésta o en otras perspectivas para el logro los objetivos de la perspectiva financiera. Es bueno considerar que deleitar a los clientes/ciudadanos puede tener un alto costo si no se controla, además de que una vez que se brinda algo diferente, se querrá permanentemente indiferentemente de que sea o no rentable para la organización.

Una vez planteados los objetivos desde la perspectiva financiera, se establecen los "cómo" por medio de la perspectiva del cliente/ciudadano. Posteriormente, desde la perspectiva de procesos, se debe definir en qué procesos hay que actuar para lograr tanto los objetivos financieros como de cliente, etc.

- **Debe establecerse la relación causa - efecto entre el objetivo de "Deleitar a los clientes/ciudadanos" y los objetivos de la perspectiva de los procesos internos.**

Desarrollar el mapa por tema estratégico permite que se integren los objetivos e indicadores en cada una de las perspectivas para así evaluar si está haciendo lo correcto o falta algo por hacer.

- **Deben plantearse las nuevas formas en que se debe desempeñar el personal para el logro de los retos establecidos en los objetivos.**

Definidas las tres primeras perspectivas, lo siguiente es establecer las competencias y habilidades requeridas e infraestructura necesaria para el logro de lo anterior, todo en una relación causa - efecto en donde pueda mostrarse como la perspectiva inferior contribuye a la superior o bien de forma horizontal.

Las nuevas competencias para poder desempeñar el puesto, así como las forma de medirlas, debe estar relacionado con la propuesta de valor, la innovación y la tecnología, además debe estar claro cual será el aprendizaje del personal y como será el desarrollo de su carrera dentro de la empresa.

- **Es conveniente establecer la relación causa - efecto entre los indicadores de cada perspectiva, así como entre las diferentes perspectivas.**

Debe quedar claro una relación directa entre los indicadores "lag" y los inductores "lead", Un inductor "lead" de una perspectiva superior puede ser indicador "lag" de la perspectiva inferior.

Los indicadores de cada perspectiva además de tener una relación vertical, pueden tener una relación horizontal con otros indicadores de la misma perspectiva.

- **Los indicadores establecidos deben obedecer a un factor crítico que deba controlarse.**

Debe quedar claro que la medición que se establezca realmente indique si se ha logrado o no el objetivo planteado.

Para cada uno de los objetivos deben identificarse los factores críticos que deben controlarse para el logro de dicho objetivo. Estos son los indicadores que miden si se logra el resultado buscado con el objetivo. Para cada objetivo debe plantearse una meta retadora (más allá de lo que hoy se tiene, con fechas de cumplimiento en mediano y largo plazo, si la meta es similar a los valores

actuales, pierde relevancia estratégica y no necesariamente debe aparecer en el CMI).

- **Debe quedar claro el propósito de establecer indicadores "lag" e inductores "lead", cada uno con su respectivo "target" o meta, los inductores "lead" pueden convertirse en indicadores lag de la siguiente perspectiva o bien de un segundo nivel jerárquico (Gerencia, Area, Sección, departamento).**

Un indicador que muestre como se medirá si se han alcanzado los resultados (lag), debe contar con indicadores de proceso o inductores (lead), los cuales pueden estar dentro de la misma perspectiva o bien corresponder a un indicador (lag) de la perspectiva inferior.

Así como es válido una relación causa - efecto para los objetivos, también lo es para los indicadores. El indicador de resultado (lag) mide al objetivo y generalmente es uno o dos indicadores. Cada indicador de resultado (lag) debe tener su meta (target) a alcanzar en determinado plazo. (No necesariamente todas las metas deben lograrse al final de una misma fecha).

Cada indicador de resultado (lag) está ligado a uno o varios indicadores de actuación (lead) los cuales igualmente deben tener una meta que puede ser de mediano o corto plazo, o bien de largo plazo si corresponde a un lag de otra perspectiva. Los indicadores o inductores de actuación deben permitir hacer los ajustes necesarios para poder alcanzar las metas de largo plazo. Ambos indicadores (Lag y lead) deben tener metas.

- **El soporte estadístico permite demostrar la relación entre indicadores lag y lead.**

Puede ser conveniente si se tiene información histórica, hacer un análisis de correlación entre indicadores para identificar claramente la relación existente entre ellos. Una herramienta informática como el Excel permite hacer análisis de múltiples variables.

- **Las iniciativas deben ser claros lineamientos de cuál será la forma de actuar de la organización para el logro de su estrategia.**

Las iniciativas son planes de acción medibles, con los cuales sólo se podrán alcanzar las metas ambiciosas planteadas en cada objetivo. Las iniciativas forma parte de la estrategia que la organización se plantea para poder alcanzar su visión.

Generalmente son propias de la alta dirección (por lo estratégico de las mismas) a diferencia de las tácticas o actividades a llevar a cabo dentro de cada iniciativa, las cuales son establecidas en niveles inferiores.

No es conveniente plantear discusiones sobre la ubicación de una propuesta sobre si es iniciativa o táctica, ya que podría ser una discusión estéril, más bien debe cuestionarse lo estratégico o vital de tal iniciativa para poder alcanzar el objetivo planteado. Muchas de las iniciativas podrían estar actualmente en proceso dentro de la organización o bien plantearse a partir del análisis DAFO, recomendado anteriormente o bien de los obstáculos para alcanzar un objetivo.

Generalmente la perspectiva financiera no tiene iniciativas puesto que esta perspectiva mide los resultados de los logros alcanzados en las iniciativas de las otras perspectivas, salvo que sean iniciativas totalmente financieras como emisión de acciones, readecuación de deudas, etc.

Si se elimina una iniciativa y siempre es factible poder lograr la meta propuesta, podría concluirse que la iniciativa no es estratégica, ya que debe ser algo indispensable como el aire al ser humano.

Es conveniente primero revisar las iniciativas actuales antes que desarrollar nuevas. El cuestionamiento está enfocado en la contribución vital para el logro de uno o varios objetivos de la misma o de diferente perspectiva. Si no existen iniciativas para algunos objetivos, debe evaluarse que obstáculos existen para poder alcanzar el objetivo, revisar el análisis DAFO y establecer la iniciativa o bien concluir que el objetivo no es estratégico, pues no existe nada que se pueda hacer para lograrlo.

Las iniciativas o proyectos actuales que no soporten a ninguno de los objetivos podrían eliminarse por no ser estratégicas para la organización.

Otro enfoque:**Desarrollo de Mapas Estratégicos según la Teoría de las Restricciones**

Siendo congruentes con la filosofía de integrar diferentes corrientes gerenciales, existe una gran oportunidad para utilizar algunos de los principios de la Teoría de las Restricciones del Dr. Gouldratt en el desarrollo de los mapas estratégicos, elemento fundamental en la construcción de los CMI.

Cuando se elabora un CMI, se parte del análisis del entorno, la visión y la misión que en conjunto con los factores claves de éxito sirven de insumo para el desarrollo de la relación causa - efecto entre las distintas perspectivas del mapa estratégico.

Uno de los principales problemas es que las hipótesis se plantean como una condición futura deseada, encontrando una debilidad a la hora de detectar cuáles son aquellas condiciones que deben ser corregidas para el logro de los resultados. Cuando se van determinando las causas en cada perspectiva, no siempre se identifican con claridad si éstas son las restricciones que deben ser eliminadas o al menos minimizadas.

El plantear las interrelaciones establecidas entre perspectivas ha mostrado un gran avance con respecto a la Administración por Objetivos (MBO), en donde se establecían los objetivos por área en forma aislada. En ese enfoque no se consideraba la relación causa - efecto que el CMI plantea. No obstante este puede ser mejorado si aplicamos las bondades de técnicas como la que se menciona.

El objetivo primordial de la Teoría de las Restricciones es “transformar un sistema impredecible y difícilmente manejable en un sistema altamente predecible, y fácilmente manejable a través de la visualización de interrelaciones lógicas”. En este particular, el planteamiento del CMI cumple con este postulado.

Pero dice la TOC que “no se trata de la evaluación correcta de posibles efectos, que pueden resultar de un cambio, sino también de la identificación correcta del punto de mayor efecto de palanca o de intervención óptima”, aspecto que no se muestra con claridad en muchos de los planteamientos analizados sobre el CMI. Más bien la diversidad de causas tiende a confundir.

Así como la lógica de la TOC/Manejo de Restricciones plantea la importancia de contar con la identificación de los datos relevantes en los cuadros de mando, más que contar con un conjunto de indicadores lo que pretende es mostrar las relaciones lógicas entre los indicadores los cuales reflejan la validez de las hipótesis estratégicas planteadas. De esta forma encontramos una vez más congruencia entre estas dos teorías.

Enfoque Sistémico de la Teoría de Restricciones:

Uno de los principios de Normas ISO dice: Enfoque de sistema para la gestión: “Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos”.

El análisis sistémico es uno de los principales soportes de la TOC, y se basa en procesos de análisis lógicos para lo cual se plantean inicialmente tres preguntas:

1. ¿Qué se debe cambiar?

En el análisis que propone la Teoría de las Restricciones se parte de la situación actual, determinado por los problemas existentes y sus causas de fondo desarrolladas bajo una relación causa - efecto. Tal vez en donde estriba su diferencia con la propuesta del CMI es que en ésta plantea un mapa sobre lo que se desea mejorar sin establecer el Árbol de Realidad actual en donde se determinan las principales restricciones a la situación planteada. A este aspecto lo podríamos llamar un mapa de restricciones, obstáculos o problemas en una relación causa - efecto.

2. ¿Hacia qué se debe cambiar?

Partiendo del análisis de la situación actual se puede plantear lo que TOC se llama el Árbol de Realidad Futura. Equivale al Mapa Estratégico del CMI en donde se establecen una serie de temas interrelacionados entre perspectivas de los cuales se derivan los objetivos, que es donde se establece con más claridad lo que se desea cambiar. Este proceso sería mucho más fácil y lógico si previamente se ha definido un mapa de restricciones o obstáculos lo cual replantearía en forma positiva lo que se desea alcanzar. Esto si se puede considerar como el verdadero mapa estratégico ya que contiene una serie de

hipótesis o supuestos que deben ser validados luego de implementar los cambios.

3. ¿Cómo se puede implementar el cambio?

El plan de acción que propone la TOC, equivale a las iniciativas que se establecen en el CMI, pero en su correcta dimensión se deberían establecer como la eliminación de los obstáculos o restricciones que impiden el logro de los objetivos.

Elementos de la Teoría de las Restricciones:

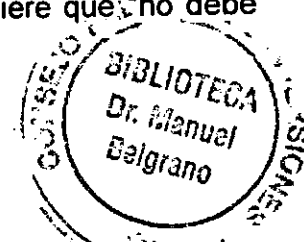
Los árboles de realidad actual y futura de la TOC tienen bastante similitud con los mapas estratégicos e inclusive con la teoría de los mapas conceptuales de Novak, por lo cual vale la pena conocer las principales definiciones que Adolfo Held facilita en su material Sistema de Análisis y Planificación:

Entes:

Son elementos que describen una situación. Un ente puede ser tanto causa como efecto. Un ente es un supuesto que permite desarrollar los árboles o diagramas lógicos. En los mapas mentales lo plantean como "concepto". Una buena sugerencia de la TOC es que "la descripción debe ser concisa, clara y contener un solo argumento por ente", lo cual no siempre se observa en muchos mapas estratégicos analizados. Además sugiere que "no debe contener ninguna relación causa efecto interna".

Flechas de conexión:

Esto es sugerido en ambas herramientas, no obstante muchos ejemplos analizados se comprueba que este aspecto no se cumple, mucho de ello ocasionado por la diversidad de temas planteados lo que complica bastante la presentación. La flecha muestra la relación causa - efecto entre dos temas o entes o bien entre perspectivas o a lo interno de la perspectiva. "La punta de la flecha señala hacia el efecto, mientras que la base indica la



causa". En la TOC, se recomienda que "las flechas salgan de la parte superior de la causa y entren por la parte inferior de un efecto".

Causas:

En la TOC las causas son también entes, que dada su existencia, son la razón para la existencia de otros entes. Una causa puede ser efecto para otra causa de un nivel inferior. Algo similar ocurre cuando se plantea un interrelación entre las distintas perspectivas del CMI. Al recomendar los autores del CMI que exista un conjunto de indicadores tanto de causa como de efecto no siempre queda claro si esos indicadores deben ser algo adicional o bien son los indicadores definidos en las perspectivas anteriores.

Ejemplo: al plantear un tema en la perspectiva financiera, este se convierte en un objetivo con su respectivo indicador, el cual sería un indicador de efecto, resultado o "lag", la causa de este resultado puede estar generada desde la perspectiva de los procesos internos, se puede estar hablando de que éste es un indicador causa "lead", que a su vez sería un indicador efecto o resultado de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

Efectos:

O resultados, los cuales son entes que dada la existencia de causas son una realidad. Un efecto puede ser una causa para otro efecto, algo similar a lo que se plantea para las causas en el punto anterior.

Conexiones "O":

Este es un excelente elemento que está ausente tanto en el CMI como en la construcción de los mapas mentales. Este tipo de conexiones agrupan dos o más causas, las cuales son independientes entres si.

Conexiones “Y”:

Igual que la anterior agrupan dos o más causas interrelacionadas, razón por la cual se dibujan como una argolla que une las dos causas.

Validación de los Mapas Estratégicos

Para cada una de las hipótesis o temas planteados se valida el mapa Estratégico mediante las siguientes preguntas:

1.- Existencia del problema (ente, efecto)

Como los problemas son una serie de supuestos, éstos deben ser corroborados. De ahí la importancia de comprobar su existencia. Algunas preguntas pueden contribuir a aclarar el problema:

- 1.1 ¿Son problemas reales probados con datos o hechos?
- 1.2 ¿Los datos o hechos fueron verificados?
- 1.3 ¿Solamente existe un problema por cada tema?

2. Claridad suficiente en la descripción del problema

Es importante evitar interpretaciones equivocadas por lo que la descripción debe ser irrefutable. Preguntas adicionales:

- 2.1 ¿Existe ambigüedad en la descripción?
- 2.2 Están los problemas claramente relacionados

Los problemas de ambigüedad y claridad en la definición son constantes en la construcción de los mapas estratégicos.

3. Existencia de reversión entre las causas y los efectos

En este particular por la metodología de construcción, principalmente en cuanto a la jerarquía de las perspectivas utilizadas es poco factible que el problema exista entre perspectivas, aunque sí podría darse en los temas en una misma perspectiva.

4. Razonamiento circular

En la teoría de las restricciones, el razonamiento circular se da cuando se deducen las causas a partir de los efectos. Cuando esto ocurre se dice que las causas son supuestos y no realidades comprobadas, lo cual es totalmente aplicable al CMI.

Preguntas que pueden ayudar a entender este punto son:

4.1 ¿Hay una lógica circular?

4.2 ¿Existe algún efecto que se utiliza como base para asumir una causa?

5. Existencia de las causalidades

Es importante hacer una comprobación de la relación causa - efecto indicado mediante las flechas para asegurar que la secuencia es correcta. Las preguntas para validar este punto son:

5.1 ¿La causa conduce directa e inevitablemente al efecto?

6. Exclusión de falsas correlaciones

En el desarrollo de mapas estratégicos, muchas veces partimos de un análisis de correlaciones para determinar una relación causa - efecto, lo cual puede llevar a error. La correlación indica que cuando una variable aumenta la otra también aumenta, si existe una relación directa o a la inversa, pero no implica que una sea causa de la otra. La pregunta correcta es:

6.1 ¿La relación causa - efecto ha sido realmente verificada u obedece simplemente a una correlación?

7. Causas adicionales independientes

Partiendo de que no existe el fenómeno de la uni causalidad, se debe poder detectar las causas adicionales que pueden afectar a un problema. Para ello debemos tener claro si éstas actúan de forma independiente o combinadas entre si.

Preguntarse lo siguiente:

7.1 ¿Se identificaron todas las demás causas que podrían afectar el problema?

7.2 ¿Cada causa independiente es realista y probable?

7.3 ¿El efecto se da a través de cada causa por separado?

8. Causas complementarias.

Es importante evaluar si el efecto es producto de dos causas complementarias entre si, en donde para que se de el efecto ambas deban estar presentes.

Las preguntas que ayudan a clarificar son:

8.1 ¿Han sido identificadas todas las causas dependientes de un efecto?

8.2 ¿La causa es suficiente para que el efecto ocurra?

8.3 ¿Se trata de una condición necesaria o suficiente?

9. Efectos adicionales

Es posible que una causa genere varios efectos, los cuales pueden actuar de forma positiva o negativa. La pregunta clave para evaluar este punto es:

9.1 ¿Se verificó la existencia de otros efectos asignables a la misma causa?

9.2 ¿Los efectos son tangibles y medibles?

9.3 ¿Los efectos son positivos o negativos?

Si en el desarrollo de los mapas estratégicos se aplican los conceptos que recomienda la TOC (Teoría de las Restricciones), se obtendrá un mejor resultado a la hora de implementar la estrategia, sobre todo si previo a plantear cualquier estrategia desarrolla un mapa que refleje los principales problemas de la organización y se descubre cuál es su principal restricción.

No se trata de hacer sólo un mapa de problemas, sino someterlo, además, a un proceso que permita validar la lógica de los planteamientos realizados.