

REPÚBLICA DEL ECUADOR



**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EMPRESARIAL DE GUAYAQUIL
ESCUELA DE POSTGRADOS**

Maestría en Administración

**Proyecto de Tesis para optar al grado de Magister en
Administración**

TEMA:

**El Cuadro de Mando Integral como Modelo de Control de Gestión
en Instituciones Públicas:
Caso Comisión de Tránsito del Ecuador**

AUTORES:

**Ing. Ind. Geomayra Mera Vega
Ing. Com. Mónica Saltos Ruiz
Ing. Ind. Eddy Jiménez Reyes**

DIRECTOR DE TESIS:

Ing. Rigoberto Zambrano, MSc.

Septiembre – 2011

Guayaquil – Ecuador

DECLARACIÓN JURADA DE LOS AUTORES

Por medio de la presente declaramos ante el Consejo de Dirección de la Escuela de Postgrados de la UTEG, que el Trabajo de Tesis presentado es de nuestra propia autoría, no contiene material escrito por otra persona, a no ser el referenciado debidamente en el texto; parte de él o en su totalidad no ha sido aceptado para el otorgamiento de cualquier otro diploma de una institución nacional o extranjera.

Guayaquil, 26 de Septiembre del 2011

Ing. GEOMAYRA MERA VEGA

Ing. MONICA SALTOS RUIZ.

Ing. EDDY JIMENEZ REYES

CERTIFICACIÓN DEL TUTOR

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EMPRESARIAL DE GUAYAQUIL "UTEG" ESCUELA DE POSTGRADOS

Yo, **MSc. Rigoberto Zambrano** considero que el desarrollo de la tesis titulada:

EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO MODELO DE CONTROL DE GESTIÓN EN LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS: CASO COMISIÓN DE TRANSITO DEL ECUADOR, en cuanto a:

Asistencia a los encuentros planificados:

Muy satisfactorio Satisfactorio

Poco satisfactorio Insatisfactorio

Cumplimiento de las observaciones realizadas:

Muy satisfactorio Satisfactorio

Poco satisfactorio Insatisfactorio

Responsabilidad en el cumplimiento del cronograma:

Muy satisfactorio Satisfactorio

Poco satisfactorio Insatisfactorio

Profundidad y científicidad del proyecto

Muy satisfactorio Satisfactorio

Poco satisfactorio Insatisfactorio

Por consiguiente certifico que el trabajo desarrollado está apto para su:

Pre-defensa Defensa

Con la calificación de ()

.....
Firma del Tutor

CERTIFICACIÓN DE DEFENSA

Los miembros de la defensa de la tesis con el título:

.....
.....
.....

Han considerado acorde a los resultados del proceso investigativo desarrollado por los Maestranes otorgar la calificación de:

Y para que así conste, firman los miembros del tribunal el díadel mes de del

Presidente

Secretario

Vocal

AGRADECIMIENTO

Nuestra eterna gratitud a Dios, a nuestras familias, a la Comisión de Tránsito del Ecuador, a la Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil y, en especial, a nuestro Director de tesis.

Gracias:

- A Dios, por el milagro de la vida, por las bendiciones que día a día derrama sobre cada uno de nosotros, y por permitirnos alcanzar este objetivo.
- A nuestras familias, por su cariño y apoyo incondicional en todo momento; gracias especialmente a nuestros hijos, quienes con su infinito amor nos dieron el impulso y la inspiración necesaria para emprender y culminar esta etapa de nuestras vidas.
- A la Comisión de Tránsito del Ecuador, noble institución a la que dedicamos el presente trabajo, por brindarnos la oportunidad de aportar y servir a nuestra patria.
- A la Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil, a sus formadores e instructores, que edificaron y acrecentaron nuestra cultura profesional, fomentando en nosotros la investigación y el análisis. Gracias a nuestro Director de Tesis, MSc. Rigoberto Zambrano, por su disposición y paciencia con la que supo guiarnos durante la elaboración del presente trabajo.
- Gracias además, a David Norton y Robert Kaplan, y a aquellos pioneros de los cambios en nuestro país y el mundo, en cuyos sueños y realizaciones se basa este trabajo.

DEDICATORIA

La presente Tesis está dedicada a mi querido padre, quien hace un año se marchó de este mundo para estar junto a nuestro Creador, a mi abnegada madre, por inculcarme que sólo la educación faculta el bienestar familiar; y a mis hijos Mathías y Sebastián, por inspirarme e impulsarme al esfuerzo y superación constante.

Geomayra

A quienes con su apoyo incondicional y su motivación permanente permitieron que obtenga este anhelado sueño. A mi esposo Magno, amigo y compañero, siempre junto a mí apoyándome. A mis hijas Cynthia y Mónica, que con su cariño me motivaron y respaldaron en este reto profesional y me guiaron para consolidar un objetivo más en mi vida. Un agradecimiento especial a Dios que me bendijo con los mejores padres y abuelito, para ellos que están desde el cielo cuidándome, les dedico esta nueva meta profesional.

Mónica

El resultado que se obtiene hoy, es fruto de un trabajo en equipo; y es mucho más valioso cuando ese equipo lo integra la familia; por ello dedico este esfuerzo y el logro alcanzado a todos los miembros de mi familia, quienes desde sus distintos roles han estimulado mi desarrollo académico. Para ellos este logro y el gozo de saber que se cumplió con el objetivo trazado.

Eddy

INDICE GENERAL

DECLARACIÓN JURADA DEL AUTOR

CERTIFICACIÓN DEL TUTOR

CERTIFICACIÓN DE DEFENSA

AGRADECIMIENTO

DEDICATORIA

INTRODUCCION

Capítulo 1: DISEÑO DE LA INVESTIGACION.....	1
1.1 INTRODUCCION.....	1
1.2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	2
1.2.1. Planteamiento del Problema.....	2
1.2.2. Pronóstico del Problema.....	4
1.2.3. Control al Pronóstico.....	4
1.2.4. Formulación del Problema.....	5
1.2.5. Sistematización del Problema.....	5
1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	5
1.3.1. Objetivo General	5
1.3.2. Objetivos Específicos.....	5
1.4. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	6
1.4.1. Justificación Teórica.....	6
1.4.2. Justificación Metodológica	6
1.4.3. Justificación Práctica.....	7
1.5. MARCO DE REFERENCIA.....	7
1.5.1. Marco Teórico.....	7
1.5.1.1. El Control de Gestión en las Empresas y su evolución histórica.....	7
1.5.1.2. Surgimiento y Evolución del Cuadro de Mando	9
1.5.1.3. Desarrollo y Perfeccionamiento del Cuadro de Mando Integral de Norton y Kaplan.....	12
1.5.2. Marco Funcional.....	16
1.5.2.1. El Cuadro de Mando Integral ó Balanced Scorecard.....	16

1.5.2.2. Principios fundamentales para construir una Organización enfocada en la Estrategia.....	18
1.5.2.3. Las Bases del Liderazgo en las Organizaciones.....	32
1.5.2.4. Proceso Estratégico.....	35
1.5.2.5. El Cuadro de Mando Integral para Instituciones del Sector Público.....	41
1.6. Marco Conceptual	76
1.7 FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS Y VARIABLES.....	91
1.7.1 Hipótesis General.....	91
1.7.2 Hipótesis particular.....	91
1.7.3 Variables.....	91
1.8. ASPECTOS METODOLÓGICOS DE LA INVESTIGACIÓN.	94
1.8.1. Tipo de Investigación y Perspectiva General.....	94
1.8.2. Población y muestra.....	94
1.8.3. Métodos de Investigación.....	95
1.8.4. Tratamiento de la información.....	96
1.9. RESULTADOS E IMPACTOS ESPERADOS.....	97
Capítulo 2: ANÁLISIS, PRESENTACIÓN DE RESULTADOS Y DIAGNÓSTICO....	99
2.1. Análisis de la situación actual.....	99
2.2. Análisis comparativo, evolución, tendencias y perspectivas.....	100
2.3. Presentación de resultados y diagnóstico	
Relación entre Objetivo e Hipótesis.....	113
2.4. Verificación de las hipótesis.....	114
Capítulo 3: PROPUESTA A LA SOLUCIÓN DEL PROBLEMA.....	117
3.1. IMPLEMENTACION DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN LA CTE.....	117
3.1.1. Antecedentes de la Institución.....	117
3.1.2. Desarrollo de la Propuesta.....	120
3.1.3. Transformación Cultural de la Institución.....	120
3.1.3.1. Modelo de Cambio en la Cultura.....	121
3.1.3.2 Descongelamiento.....	121
3.1.3.3 Cambio de Cultura.....	124
3.1.3.4. Recongelamiento.....	125
3.1.4. Etapas De Implementación Del Balanced Scorecard.....	127

El Cuadro de Mando Integral como Modelo de Control de Gestión en Instituciones Públicas:
Caso Comisión de Tránsito del Ecuador

3.1.4.1. Traducir la estrategia en términos operativos.....	127
3.1.4.2 Definición de la Visión.....	127
3.1.4.3 Definición de la Misión.....	128
3.1.4.4. Definición de los Valores Corporativos.....	130
3.1.4.5 Definición de Perspectivas.....	131
3.1.4.6. Alinear la organización con la estrategia mediante indicadores.....	140
3.1.4.7. Factores Críticos de Éxito.....	140
3.1.4.8. Maestro de Indicadores.....	145
3.1.4.9. Vivir la estrategia y hacer vivir a toda la entidad.....	148
3.1.4.10. Responsabilidades de Implementación y Gestión.....	148
3.1.4.11. Funciones y Responsabilidades del Administrador de Indicadores.....	153
3.1.4.12. Plan de Acción.....	153
3.1.4.13. El Mapa Estratégico.....	155
3.1.5 Resumen de Perspectivas.....	155
3.1.5.1. Identificación de los Factores Críticos de Éxito.....	156
3.1.5.2. Enlazar la estrategia con el presupuesto.....	156
3.1.5.3 Movilizar el cambio a través de un liderazgo efectivo y fuerte.....	157
3.1.6 Cronograma de actividades.....	158
3.1.7 Presupuesto para Modelo Balanced Score Card.....	160
3.1.8. Beneficios de la Implementación del Modelo.....	161
3.1.9. Aportes Individuales Al Proyecto.....	162
3.1.9.1. Visión Social	162
3.1.9.2. Transformación cultural de la Organización.....	162
3.1.9.3. Control estratégico centralizado.....	163
3.1.9.4. Control sistematizado de los planes de Acción.....	163
CONCLUSIONES.....	163
RECOMENDACIONES.....	166
BIBLIOGRAFÍA.....	167

CAPÍTULO 1

1.1. INTRODUCCION

En nuestro país, tradicionalmente no ha existido un mecanismo efectivo de evaluación y control de las entidades del sector público, lo cual sumado a la deficiente planificación estratégica por parte del Estado, ha ocasionado que la gestión pública en general reciba una baja calificación.

Siendo hoy, extremadamente importante y necesario que la actividad pública esté orientada a promover el desarrollo sostenido de los sectores productivos y a atender a los segmentos menos favorecidos de la población, creemos que es oportuno contar con un Modelo de Control de Gestión, sustentado bajo el concepto de Cuadro de Mando Integral, que permita evaluar de manera eficiente y efectiva el comportamiento de las entidades públicas y que sirva de retroalimentación para una mejora continua, cuyos resultados repercutan en acciones tendientes a otorgar un mejor nivel de vida a quienes formamos parte de la sociedad ecuatoriana.

El escenario actual presenta un esquema diferente a las anteriores administraciones gubernamentales; hoy podemos identificar acciones muy marcadas que promueven y están encausando a las entidades públicas que conforman el aparato estatal, a trabajar de manera planificada, ordenada y estratégica. Este escenario que brevemente describimos es el más idóneo para aplicar el Modelo de Control de Gestión que buscamos conceptualizar, desarrollar y sustentar; por ello, la presente tesis basa su justificación en lo necesario y oportuno que es para la actual administración gubernamental contar con una herramienta técnica que cuantifique el nivel de servicio y satisfacción que cada entidad del Estado está generando en el día a día de su operación.

La Comisión de Tránsito del Ecuador es parte de este engranaje de entes de servicios que provee el Estado y se encuentra en una etapa de realineamiento y asunción de su nuevo rol y competencias, razón por la cual presentamos como caso de estudio para la presente tesis, aspirando que el Modelo de Control de Gestión

que conceptualicemos y desarrollemos, cubra las necesidades y expectativas de esta institución y sea un facilitador de su gestión, de tal forma que pueda mejorar gradualmente el nivel de servicio que brinda a la comunidad; y que además, sirva de modelo para el control eficiente y eficaz de otras instituciones públicas, lo cual se podrá evidenciar en el mejoramiento de la calidad de vida de la población ecuatoriana.

1.2. PROBLEMA DE INVESTIGACION

1.2.1. Planteamiento del Problema

Síntomas

La Comisión de Tránsito del Ecuador – CTE es una institución del sector público creada recientemente en reemplazo de la ex Comisión de Tránsito del Guayas – CTG, según la Ley Orgánica Reformatoria a la Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial – LOTTTSV, publicada en marzo 29 del 2011; en la cual se da fin a la CTG después de 67 años de existencia y se da inicio a la CTE como un ente adscrito a la Agencia Nacional de Regulación y Control de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial y parte del sector transporte del país regulado por el Ministerio de Transporte y Obras Públicas.

Las nuevas competencias asignadas por la LOTTTSV a la CTE son el control del tránsito y la investigación de accidentes de tránsito en la red estatal-troncales nacionales y demás circunscripciones territoriales que le fueren delegadas por los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales.

Para asumir y ejercer este nuevo rol y nuevas competencias, la CTE ha iniciado una serie de acciones entre las cuales está la elaboración de un nuevo plan estratégico y la implementación de un nuevo modelo de gestión administrativo y operativo; sin embargo, la nueva entidad sigue gestionando los servicios derivados de las competencias de transporte terrestre, tránsito y seguridad vial anteriormente asignadas por la Ley antes de su reforma como Comisión de Tránsito del Guayas, lo

cual también ha conllevado a arrastrar las prácticas no adecuadas que se reflejan en una serie de síntomas, tales como:

- a) Se realizan constantes variaciones presupuestarias para ejecutar proyectos y actividades que no constan en la planificación inicial.
- b) Persiste el nivel de quejas y malestares de los ciudadanos usuarios de los servicios que otorga la institución. La percepción de la ciudadanía es que las instituciones públicas y entre ellas la Comisión de Tránsito del Ecuador son entes burocráticos e ineficientes y no están orientados al usuario.
- c) Los directivos y mandos medios toman decisiones no fundamentadas en una base confiable y estructurada de información, basados en la experiencia y, más bien por temas políticos y de interés de grupos.

Causas

Al hacer un análisis de los síntomas antes indicados se concluye que estos son originados por las siguientes causas:

- a) Falta de planificación a mediano y largo plazo, poca gestión de ejecución y bajo nivel de supervisión y control tanto interno como de las entidades externas rectoras de estos ámbitos; agravada por la inestabilidad en la alta dirección debido a la injerencia política.
- b) No existen procesos ágiles, la mayoría de los trámites son demorados y engorrosos ya algunos de los servicios no están orientados a satisfacer las necesidades de los usuarios.
- c) No se parte de una planificación y no se cuenta con herramientas que generen información confiable para la toma de decisiones. No hay cultura de control de la gestión (indicadores).

1.2.2. Pronóstico del Problema

- a) El presupuesto se diluye en gasto corriente sin haber inversión en obras públicas, generando incumplimiento en la continuidad de los proyectos, convirtiéndose en un gasto sin valor agregado.
- b) Los servicios serían de mala calidad y la ciudadanía seguiría insatisfecha, lo cual generaría una disminución de valores recaudados por servicios. Se podría llegar a la solicitud y presión para la privatización e incluso la eliminación de la institución.
- c) Se seguirían tomando decisiones sin fundamentos reales, y no se tomarían las acciones correctivas necesarias para mejorar la gestión institucional, consecuentemente seguiría siendo percibida como entidad corrupta e ineficiente.

1.2.3. Control al Pronóstico

- a) Se debe implementar en la institución un proceso de planificación estratégica con objetivos, estrategias, metas y planes de acción a mediano y largo plazo alineados a los objetivos y metas de gobierno; y complementariamente los organismos de control deben cumplir un plan de trabajo que implique la evaluación del desempeño de la institución.
- b) Los servicios deben estar diseñados en función de las necesidades de los usuarios, alineados a las competencias, misión y visión de la entidad, asegurando el otorgamiento de servicios instrumentados con procesos eficientes y ágiles.
- c) La institución debe contar con información confiable y oportuna de sus operaciones, debiendo establecer indicadores de medición de su gestión y de la satisfacción de los usuarios, que permita identificar de manera cuantitativa los problemas y las acciones correctivas a los mismos.

1.2.4. Formulación del Problema

¿Cuál sería el impacto en la Comisión de Tránsito del Ecuador al incorporar una herramienta de control de gestión basada en el Cuadro de Mando Integral?

1.2.5. Sistematización del Problema

- a) ¿Qué metodología se podría implementar en la Comisión de Tránsito del Ecuador para contar con un control periódico del cumplimiento de la planificación institucional establecida?
- b) ¿Cuáles serían los parámetros que permitirían alertar sobre el uso inadecuado de los recursos?
- c) ¿De qué manera la institución puede obtener información confiable y de manera oportuna para evaluar sus resultados?

1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION

1.3.1. Objetivo General

Diseñar un modelo de control de resultados basado en el cuadro de mando integral, con indicadores orientados a evaluar la gestión interna y el nivel de servicio a la comunidad, que permita a los directivos tomar decisiones oportunas para rectificar y/o mejorar la gestión institucional.

1.3.2. Objetivos Específicos

- a) Conceptuar y desarrollar una metodología basada en el cuadro de mando integral que permita transformar el objetivo y la estrategia de la institución en indicadores operativos y tangibles.

- b) Identificar y determinar los indicadores de gestión alineados a las estrategias, objetivos y metas institucionales que permitan evaluar de manera periódica los resultados de la Comisión de Tránsito del Ecuador.
- c) Proveer al nivel de dirección y mandos medios los procesos y herramientas adecuados para la obtención de información confiable y oportuna para la toma de decisiones.

1.4. JUSTIFICACION DE LA INVESTIGACION

1.4.1. Justificación Teórica

Dado el escenario actual de la Comisión de Tránsito del Ecuador y el conocimiento que sobre ella tenemos, consideramos que podemos dar nuestro aporte para que esta institución cuente con una herramienta de control de su gestión que le permita evaluar y mejorar sus resultados, incrementando su credibilidad e imagen ante la ciudadanía, aplicando los conocimientos adquiridos en los módulos de la maestría relacionados con Estrategia, Estructura y Procesos de la Organización, Estadísticas, Información Financiera para la Toma de Decisiones, Procesos Humanos de la Dirección, Mercados y Clientes, Finanzas Corporativas, Análisis y Evaluación de Proyectos.

1.4.2. Justificación Metodológica

Consideramos que para el desarrollo del tema de nuestra tesis que busca conceptualizar un modelo de control de gestión para la Comisión de Tránsito del Ecuador debemos soportar su investigación y análisis en las siguientes metodologías y técnicas, las mismas que servirán de aporte para el estudio de problemas similares tanto en su investigación y aplicación por parte de otros investigadores:

- Proceso de Investigación
- Análisis

- Búsqueda de Fuentes Secundarias
- Entrevistas
- Cuestionarios

1.4.3. Justificación Práctica

Es de nuestro interés acrecentar los conocimientos relacionados sobre temas de planificación estratégica y cuadro de mando integral y a la vez contribuir a la solución de uno de los problemas que afecta a la Comisión de Tránsito del Ecuador como es la falta de evaluación de sus resultados, por lo cual consideramos que nuestro aporte con la solución será la conceptualización de un modelo de control de gestión basado en el cuadro de mando integral, el cual permitirá mantener en el tiempo una evaluación del comportamiento institucional y que sea la base de una retroalimentación que oriente a una dinámica de mejora continua, cuyos resultados repercutan en acciones tendientes a brindar un mejor servicio del control del tránsito en la red de carreteras estatales del Ecuador.

1.5. MARCO DE REFERENCIA

1.5.1. Marco Teórico

1.5.1.1. El Control de Gestión en las Empresas y su evolución histórica

La tarea actual de la dirección es interpretar los objetivos propuestos por la organización y transformarlos en acción organizacional mediante la planeación, la organización, la ejecución y el control de todas las actividades realizadas en las áreas y niveles de la entidad con el fin de alcanzar tales objetivos de la manera más adecuada a la situación.

El control es una función esencial del proceso directivo que comprende todas las acciones que se emprenden para garantizar que las actividades reales coincidan con las actividades planificadas. La necesidad de control es mayor en la medida en que

las organizaciones se enfrentan a un entorno dinámico y cambiante, a un mayor nivel de incertidumbre y a una alta rivalidad competitiva.

Los orígenes del Control, por tanto, están en el surgimiento de la actividad de dirección. La escuela clásica de dirección (Taylor y Fayol) aportó una visión racional y científica para el sistema de dirección y la función directiva, teniendo el control un papel decisivo como garantía de la retroalimentación del comportamiento de todo el sistema y herramientas que posibilita la corrección de las desviaciones con arreglo a un plan anteriormente previsto.

Diferentes autores han definido el control en diversas etapas evolutivas de la ciencia de la dirección.

- Fayol (1961): "el control consiste en verificar si todo se realiza conforme al programa adoptado, a las órdenes impartidas y a los principios administrativo. Tiene la finalidad de señalar las faltas y los errores a fin de que se puedan repararlos y evitar su repetición".
- Stoner (1988): "el control administrativo es el proceso que permite garantizar que las actividades reales se ajusten a las actividades proyectadas".
- Robbins (1996): "el control es el proceso de regular actividades que aseguren que se están cumpliendo como fueron planificadas y corrigiendo cualquier desviación significativa".

El control ha ido evolucionando en el transcurso de los últimos treinta años y así encontramos conceptos, tales como:

- Francisco Blanco Illescas (1993) plantea que "la moderna filosofía del Control de Gestión presenta la función de control como el proceso mediante el cual los directivos se aseguran de la obtención de recursos y del empleo eficaz y eficiente de los mismos en el cumplimiento de los objetivos de la institución".

- Para Joan Ma. Amat (1992), el Control de Gestión es: "... el conjunto de mecanismos que puede utilizar la dirección que permiten aumentar la probabilidad de que el comportamiento de las personas que forman parte de la institución sea coherente con los objetivos de la dirección."
- Según Hughe Jordan (2000) el Control de Gestión es un instrumento de la gestión que aporta una ayuda a la decisión y sus útiles de dirección van a permitir a los directores alcanzar los objetivos; es una función descentralizada y coordinada para la planificación de objetivos, acompañada de un plan de acción y la verificación de que los objetivos han sido alcanzados.

En resumen el Control de Gestión es un proceso que sirve para guiar la gestión hacia los objetivos de la organización y un instrumento para evaluarla; por lo tanto debe entenderse que el Control de Gestión:

- Es un medio para desplegar la estrategia en toda la organización.
- Desarrolla actividades de planificación, control y diagnóstico, para que las reglas de gestión locales se correspondan con la estrategia trazada por la organización, con un fin económico: la elevación del nivel de desempeño global, asumiendo de este modo una perspectiva integral de la organización.
- Sirve para evaluar el desempeño de la organización, entendida como la medición y análisis de los resultados, desde múltiples ángulos o criterios, para decidir qué acción tomar a partir de los recursos disponibles, con una orientación hacia su mejora permanente en todos los niveles de la organización.
- Es un medio para movilizar el talento y la energía del colectivo hacia el logro de los objetivos de la organización.
- Es un medio para gestionar el cambio.

1.5.1.2. Surgimiento y Evolución del Cuadro de Mando

A principios del siglo XX y durante la revolución del Scientific Management, ingenieros de empresas innovadoras comenzaron a desarrollar tableros de comando

que contenían indicadores financieros y no financieros. Por lo que tal idea posee más de 100 años de antigüedad.

Durante los años 60, se puso de moda, sobretodo en Francia, utilizar una herramienta denominada Tableau de Board. El tablero de mando incorporaba en un documento diversos ratios para el control financiero de la institución. Con el paso del tiempo, esta herramienta ha evolucionado y combina no sólo ratios financieros sino también indicadores no financieros que permiten controlar los diferentes procesos del negocio.

En Estados Unidos y también en la misma década, General Electric desarrolló un Tablero de Control para hacer el seguimiento de la institución. A partir de ocho áreas clave que obtenían resultados para la institución, se definieron indicadores para hacer el seguimiento y controlar la consecución de objetivos tanto en el corto como en el largo plazo. De esta manera, el Cuadro de Mando Integral también recoge la idea de utilizar indicadores de seguimiento de la estrategia de la institución.

El Citibank en California, realiza un seguimiento de la rentabilidad de cada oficina y además cuentan con una serie de indicadores de implantación de la estrategia, satisfacción de clientes, control y formación y actitud del personal. La razón de esto se debe a que la dirección piensa que hay una causa – efecto entre la rentabilidad y las variables nombradas: un aumento de la primera se produce por una buena performance de las segundas. Así, un aumento en la satisfacción de clientes se reflejará al cabo de un tiempo en una mejora en la rentabilidad.

La primera formulación del Balanced Score Card o Cuadro de Mando Integral se realiza en el año 1992. Sus autores fueron Robert Kaplan y David Norton, académicos de la Universidad de Harvard, quienes lo definieron como: "Un conjunto de indicadores que proporcionan a la alta dirección una visión comprensiva del negocio".

Podemos decir que el CMI recoge ideas que ya existían alrededor de éste concepto de tablero de control, pero supera este concepto. En éste existe una relación íntima

entre la estrategia de la institución y lo que se quiere medir, puesto que el conjunto "coherente" de indicadores se encuentra anclado a los objetivos estratégicos de la institución.

Las formulaciones más recientes de Tableros de Comando, como se dijo anteriormente, combinan indicadores financieros y no financieros pero no aportan ningún criterio sobre cómo elegirlos. El Tableau de Board deja que cada directivo escoja los que considere más convenientes según su propia intuición y experiencia. Si bien se trata de un sistema sencillo, tiene el inconveniente de que depende del acierto del directivo, que además no cuenta con ningún mapa de trabajo para guiar su intuición.

En cuanto al CMI, al ofrecer un método más estructurado de selección de indicadores, esto le concede más versatilidad dentro de la gestión de la institución. En este método se encuentra la gran aportación del CMI. En éste resulta tan importante conocer qué modelo de negocio reflejan los indicadores como entenderlos en sí mismos.

Los indicadores financieros son instrumentos limitados porque solo permiten una gestión reactiva (ya que toma datos pasados y por lo tanto corrige sobre lo que ya transcurrió), en lugar de una proactiva. Para poder gestionar por delante la gestión financiera, los directivos necesitan indicadores no financieros que se adelanten a lo que más tarde reflejan los indicadores financieros. El CMI requiere que los directivos analicen el mercado y la estrategia para construir el modelo de negocio que refleje interrelaciones entre los diferentes componentes del negocio. Una vez construido, los directivos utilizan este modelo como mapa para seleccionar los indicadores.

De esta manera vemos que el CMI incluye conceptos que no son nuevos, la diferencia radica en la forma de seleccionar los indicadores. Esta diferencia tiene efectos importantes en el uso de la herramienta hasta el punto de ser una de las herramientas más significativas de los últimos años en que se cimenta un modelo de negocio.

1.5.1.3. Desarrollo y Perfeccionamiento del Cuadro de Mando Integral de Norton y Kaplan

El modelo de Cuadro de Mando Integral desarrollado por los doctores Robert Kaplan y David Norton ha tenido una evolución y perfeccionamiento desde sus inicios, cuyos planteamientos han quedado plasmados en sus 5 libros que hasta ahora se conocen.

1) Libro 1: Trasladando la estrategia en acción (1996)

A partir de sus primeras investigaciones, los doctores Kaplan y Norton se encontraron con el concepto de "Tabla de Mando", que con éxito relativo se había desarrollado en Francia en la década de los años 60. A partir de ahí escribieron una serie de artículos para Harvard Business Review y posteriormente el libro Balanced Scorecard, el cual define como "un sistema de medición del desempeño que ayuda en la implementación de la estrategia". En este primer enfoque se resalta la importancia de medir la estrategia institucional, pasar de un control financiero a una gestión estratégica mediante la construcción de Cuadros de Mando. Los enlaces estratégicos permitieron que los indicadores se vincularan en una serie de relaciones causa – efecto.

A partir de las experiencias de muchas empresas concluyen que ha existido un desbalance entre lo que se ha venido midiendo y lo que realmente se necesita medir. Como resultado de su aplicación, muchas empresas se volcaron a establecer indicadores en las cuatro perspectivas conocidas: Financiera, Clientes, Procesos y Aprendizaje.

2) Libro 2: La organización focalizada en la estrategia

Como las organizaciones se concentraron en la definición de indicadores, muy pronto se pudo comprobar que eso no era suficiente para obtener los beneficios que esta excelente herramienta ofrecía. Los Doctores Kaplan y Norton entregan

un nuevo planteamiento con su segundo libro en donde recomiendan la importancia de tener una organización orientada por la estrategia.

Este planteamiento saca del error la creencia de que lo único que faltaba para tener éxito era contar con la estrategia correcta y nos plantea que “el verdadero problema no es una mala estrategia, sino su mala aplicación”. “la ejecución es más importante que la buena visión”.

Hacen reflexionar que se debe reconocer que “la ventaja competitiva proviene más del conocimiento, las capacidades y las relaciones intangibles creadas por los empleados que de las inversiones en activos físicos”.

Se comienza a vislumbrar la necesidad de contar con un marco general para describir y aplicar la estrategia, al cual llamaron “mapa estratégico: una estructura lógica y completa para describir una estrategia que proporciona las bases para diseñar un cuadro de mando integral, piedra angular de un nuevo sistema de gestión estratégica.” Se empieza a detectar una serie de fracasos: 1. Falta de compromiso por parte de la alta dirección, 2 Pocos empleados implicados, 3 Un Cuadro de Mando solo en la cima, 4 Proceso demasiado largo, 5 El Cuadro de Mando como un proyecto informático y 6 Introducir el Cuadro de Mando para otorgar los incentivos económicos, 7 Contratar consultores sin experiencia.

En respuesta plantean una serie de principios: 1. Traducir la estrategia, 2. Alinear la organización con la estrategia, 3. hacer que la estrategia sea el trabajo diario de todo el mundo, 4. hacer que la estrategia sea un proceso continuo y 5. Movilizar el cambio mediante el liderazgo de los directivos.

3) Libro 3: Mapas Estratégicos: Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles

Aunque en los primeros libros se planteaba escuetamente el tema, no fue hasta con el tercero en donde se planteó concretamente la problemática de los mapas estratégicos. Inicialmente se hablaba de las relaciones entre perspectivas, de la formulación de hipótesis, cadena de relaciones causa – efecto, y la importancia

de que un Cuadro de Mando adecuadamente construido contara la historia de la estrategia. No es suficiente con tener una organización orientada por una estrategia, el siguiente paso debe ser la descripción de esa estrategia, por lo cual plantearon un modelo para la construcción de mapas que describe cómo funciona la estrategia y cuáles son los pasos y resultados que se espera alcanzar. Mostraron la forma en que las empresas podrían convertir sus activos intangibles: recurso humano, información y cultura organizacional en resultados tangibles.

Este planteamiento permite construir una estructura que traslada la estrategia en objetivos ligados en una relación causa – efecto entre las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard – BSC. Esta estructura alineó los procesos, la gente, la tecnología y la cultura con la propuesta de valor al cliente y los objetivos financieros. Se destacan tres capitales intangibles: el capital humano, el capital de la información y el capital organizacional.

Este enfoque plantea que “la ejecución exitosa de la estrategia requiere tres componentes: describir la estrategia, medir la estrategia y gestionar la estrategia”, “puede administrar (3er componente), lo que puede medir (segundo componente), y puede medir lo que puede describir (primer componente). Esto equivale a Balanced Scorecard + Organización enfocada en la estrategia + mapas estratégicos, una integración de estos tres planteamientos, es decir de los tres primeros libros.

4) Libro 4: Alignment (Alineamiento): Utilizando el BSC para crear sinergia corporativa

Esta penúltima entrega de los creadores del BSC mostraba que contar con un mapa estratégico no era suficiente si el resto de la organización no estaba alineada con esa estrategia, principalmente el nivel operativo.

Antes de la aparición de este libro (cuyo título, por sugerencia de los autores, no fue traducido) ya se conocían los aportes de Riaz Khadem sobre el tema de alineamiento.

Es necesario crear sinergia corporativa a lo largo y ancho de toda la institución. Este planteamiento viene a ampliar el concepto del principio 3: alinear la organización a la estrategia. Muestra cómo utilizar los mapas estratégicos y los Scorecard para alinear las unidades organizacionales, las unidades de negocio y las unidades de apoyo corporativo con la estrategia corporativa. El alineamiento organizacional permite a las empresas capturar la sinergia de sus múltiples unidades con la misma corporación. Dicen Kaplan y Norton "alinear significa encausar a toda una organización en una única dirección estratégica con el propósito de que el valor que se genere por la interacción sea mayor que la suma de las partes. Esto es tener visión sistémica.

Plantean un proceso de alineación los siguientes pasos:

- Definir la estrategia y la propuesta de valor para describir las prioridades corporativas.
- Desarrollar el BSC para traducir la estrategia en objetivos concretos y medibles, que comuniquen claramente el rumbo definido y los desafíos planteados.
- Desarrollar un plan estratégico y BSC consistente con las prioridades en cada una de las áreas de negocio y de servicio.

5) Libro 5: The Execution Premiun: La Quinta Generación: Ligar la estrategia a las operaciones para lograr una ventaja competitiva.

El último planteamiento de los Doctores. Kaplan y Norton, publicado en el 5to. Libro, se busca mostrar la importancia de ligar la estrategia y las operaciones necesarias para lograr una ventaja competitiva. El Premio a la Ejecución se define como el valor extraordinario creado por una organización, a ser demostrado por un incremento en el precio de las acciones, mayores utilidades, reconocimiento de marca, lealtad de los clientes o mayor compromiso de los empleados. El Premio a la Ejecución, está planteado como el resultado de consolidar una mejora dramática, la asignación óptima de recursos o bien la

reducción del tiempo de ciclo. Esto implica que la estrategia es clara y ligada a las operaciones, soportada en información oportuna, robusta y crítica.

Este último libro provee un claro modelo de gestión, diseñado para lograr uno de los más grandes retos: ligar la planeación y formulación de la estrategia con la ejecución operativa. El modelo consta de seis fases en donde se incorporan los elementos ya conocidos del BSC: los mapas estratégicos, principios y prácticas junto con las herramientas gerenciales desarrolladas por otros expertos que permite a la organización planear y ejecutar su estrategia, así como monitorear, probar y adaptar sus supuestos estratégicos con el fin último de lograr el Premio a la Ejecución.

1.5.2. Marco Funcional

1.5.2.1. El Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard

Desde hace algún tiempo en el mundo se viene observando con muy buenos ojos un nuevo sistema de gestión estratégico denominado "Balanced Scorecard", originalmente desarrollado por el profesor Robert Kaplan de la Universidad de Harvard y David Norton de Nolan & Norton. Al inicio se desarrollo como un sistema de medición mejorado, pero con el tiempo ha venido evolucionado hasta convertirse en el núcleo o piedra angular del sistema de gestión estratégico de cualquier institución.

El BSC se ha convertido en el gran aliado de los presidentes y directivos de las más importantes empresas del mundo. Por una sencilla razón, el BSC les garantiza el cumplimiento de la visión de sus empresas, y esta es la actividad más importante que deberían ejecutar para lograr sus objetivos.

En la mayoría de las empresas casi nadie conoce la visión. Un estudio reciente de la firma Business Intelligence realizado en Estados Unidos y Europa demostró que en las empresas no se conoce la visión: el 70% de la Alta gerencia de una institución conocía la visión, pero solo el 40% de la Gerencia Media y nada más que el 10% de

los empleados la conoce. El Balanced Scorecard surge como una herramienta excelente para comunicar y alinear a toda la organización la visión de la institución.

Pero conocer la visión no lo es todo. Se ha visto también que la mayoría de empresas al tratar de llevar a la acción la visión no consiguen hacerlo. Cuantos fracasos al implementar herramientas gerenciales como Planeación Estratégica, Calidad Total, Reingeniería, y muchas más. La visión se convierte en algo precioso, que en ocasiones todo el mundo repite de memoria, pero que es etérea, no logramos hacerla realidad en nuestras empresas. No existe un enlace entre las metas individuales y la estrategia y mucho menos entre la estrategia y el presupuesto.

El BSC luego de comunicar la visión en la organización, logra que todos los empleados se comprometan a llevarla a cabo por medio de acciones concretas las cuales es posible ir monitoreando. Monitorear la estrategia es el segundo peldaño en este proceso.

El BSC se convierte en una poderosa herramienta de simulación para realizar el modelamiento de la estrategia. Es posible definir las hipótesis sobre las que se basa nuestra estrategia e ir comprobándolas mediante un mapa de enlaces causa-efecto entre los objetivos estratégicos y en la relación entre los indicadores de resultados y los guía o impulsores del resultado.

Finalmente el Balanced Scorecard hace posible el aprendizaje estratégico, una vez probadas las hipótesis de nuestras estrategias es fácil conocer como llevar a la institución a conseguir su visión, se convierte en un proceso dinámico de retroalimentación permanente y si por ejemplo algún factor externo cambia, le permitirá ser proactivo y en forma rápida actuar para adaptarse a las nuevas circunstancias.

1.5.2.2. Principios fundamentales para construir una Organización enfocada en la Estrategia

Una estrategia adecuada es fundamental para el éxito en los negocios. Sin embargo, muchas empresas fallan al ejecutarla. Los autores, creadores del Tablero de Comando (Balanced Scorecard), la revolucionaria herramienta de administración del desempeño, muestran cómo empresas exitosas han utilizado esta herramienta para enfocar y alinear sus equipos ejecutivos, unidades de negocio, recursos humanos, tecnología de información y recursos financieros alrededor de una estrategia general unificada.

En otras palabras, resuelven un problema universal de la gerencia: cómo poner a funcionar la estrategia. Para construir una organización enfocada en la estrategia, se requieren cinco principios fundamentales:

- Traducir la estrategia en términos operativos
- Alinear la organización con la estrategia
- Hacer que la estrategia sea tarea de todos, todos los días
- Hacer de la estrategia un proceso continuo
- Movilizar el cambio a través de un liderazgo efectivo y fuerte ¹

Los autores proveen ejemplos de organizaciones públicas, privadas y sin fines de lucro que han utilizado estos principios durante los últimos 10 años, para lograr mejoras sostenidas en su desempeño, colocando a la estrategia en el centro de sus operaciones.

Para que una estrategia sea útil, es fundamental que sea entendida por las personas involucradas. Es entonces necesario construir una estructura confiable y consistente que la describa. Las mejores estructuras son:

¹ *(Como Utilizar el Cuadro de Mando Integral – Kaplan & Norton – Gestión - 2000)*

Traducir la Estrategia a términos operativos

Para que una estrategia sea útil, es fundamental que sea entendida por las personas involucradas. Es entonces necesario construir una estructura confiable y consistente que la describa. Las mejores estructuras son los mapas estratégicos.

El Mapa Estratégico²

Los mapas estratégicos son una de las grandes aportaciones a la ciencia del management que ha sido elaborada en los últimos años dentro del marco del Balanced Scorecard.

Su utilización nos ayuda a estar seguros de que nuestra estrategia está para que el alineamiento y la medición estén perfectamente enfocados.

Estos mapas permiten fundamentalmente:

- Operativizar la estrategia convirtiendo las grandes ideas y visiones estratégicas en una estrategia estructurada, operativa y accionable que señala claramente como cada una de las unidades aportan valor diferencial y equilibrado a la consecución de la estrategia de la organización.
- Comunicar de forma grafica, sencilla y potente la voluntad estratégica a todos los niveles de la organización

Así pues, su construcción es un proceso de muy alto valor para la organización ya que permite definir de forma de forma estructurada y visual el contexto estratégico hacia el que se orienta la acción y adicionalmente permite el consenso y la comunicación a todos los niveles facilitando en compromiso

No olvidemos que la creación del contexto estratégico es clave para la dirección coherente. Puesto que se ha comprobado que si bien hay un importante acuerdo

² *Mapas Estratégicos - Kaplan & Norton – Gestión 2000 - 2004*

con respecto a los principios estratégicos de alto nivel (Misión, Visión, Valores, grandes líneas estratégicas), dado su carácter general este acuerdo no garantiza la misma situación respecto a cómo llevarlos a cabo en la práctica de cada uno de los ámbitos.

La creación de los mapas estratégicos permite superar esta situación construyendo un contexto estratégico suficientemente detallado que conlleva a la necesidad de definir de forma completa y diferencial la forma singular de competir y de crear Valor que tiene la organización.

Adicionalmente, cuando este proceso se realiza con la participación del equipo directivo se genera una dinámica de comprensión, consenso y compromiso que facilita sobremanera el alineamiento posterior.

De hecho, un mapa estratégico no es otra cosa que lo que los psicólogos denominan "modelo mental" o "paradigma". Un modelo mental es un conjunto de valores ordenados y relacionados entre sí. Todos tenemos modelos mentales para los distintos aspectos de nuestra vida (personal, profesional, institucional, etcétera).

La potencia, y a la vez el peligro, de un modelo mental es que, ante situaciones y alternativas reales, nuestra acción viene determinada por el contenido de nuestro modelo. Lo que sucede en realidad es que cada persona desarrolla un modelo personal con seguramente muchas coincidencias pero también importantes desajustes. A partir de ahí, es fácil de imaginar que las acciones no están perfectamente alineadas por lo que desaprovechamos energía lo que al final afecta a nuestros objetivos

Elaboración de la Misión

La misión es un importante elemento de la planificación estratégica porque es a partir de ésta que se formulan objetivos detallados que son los que guiarán a la institución u organización. Por tanto, resulta imprescindible que mercadólogos, emprendedores y directivos en general, conozcan cuál es el concepto de misión, y

mejor aún, cuáles son los diferentes conceptos que proponen diversos expertos en temas de negocios, mercadotecnia y definición de términos, para que tengan una visión más completa y aplicable del mismo.

Por ese motivo, en el presente artículo se han incluido definiciones y conceptos propuestos por diversos autores para responder adecuadamente a la pregunta: ¿Cuál es el concepto de misión aplicado a empresas u organizaciones?

Hacia un Concepto de Misión:

- Para O. C. Ferrel y Geoffrey Hirt, autores del libro «Introducción a los Negocios en un Mundo Cambiante», "la misión de una organización es su propósito general. Responde a la pregunta ¿qué se supone que hace la organización?".
- Enrique Franklin, en su libro «Organización de Empresas», menciona acerca de la misión, que "este enunciado sirve a la organización como guía o marco de referencia para orientar sus acciones y enlazar lo deseado con lo posible".
- Según Emilio Díez de Castro, Julio García, Francisca Martín y Rafael Periáñez, autores del libro «Administración y Dirección», la "misión o propósito es el conjunto de razones fundamentales de la existencia de la institución. Contesta a la pregunta de porqué existe la compañía".
- Para Stanton, Etzel y Walker, autores del libro «Fundamentos de Marketing», la misión de una organización "enuncia a que clientes sirve, que necesidades satisface y qué tipos de productos ofrece.
- Finalmente, (y resulta conveniente tomarlo en cuenta) el «Diccionario Enciclopédico Océano» define el término misión como la "obra que una persona o colectividad se siente impelida a realizar".

En este punto, y teniendo en cuenta las anteriores definiciones y conceptos, planteo de forma resumida el siguiente concepto de misión:

"La misión es el propósito general o razón de ser de la institución u organización que enuncia a qué clientes sirve, qué necesidades satisface, qué tipos de productos ofrece y en general, cuáles son los límites de sus actividades; por tanto, es aquello que todos los que componen la institución u organización se sienten impelidos a

realizar en el presente y futuro para hacer realidad la visión del institución o de los ejecutivos, y por ello, la misión es el marco de referencia que orienta las acciones, enlaza lo deseado con lo posible, condiciona las actividades presentes y futuras, proporciona unidad, sentido de dirección y guía en la toma de decisiones estratégicas".

Aquí, también cabe señalar que para que la misión cumpla su importante función, debe tener la capacidad de mover a las personas (propietarios, inversionistas, empleados, clientes y proveedores) a ser parte activa de lo que es la razón de ser o propósito general de la institución u organización. Para ello, debe:

- 1) Definir los principales campos de competencia de la institución.
- 2) Ser motivante.
- 3) Enfatizar en las principales políticas a las que la institución quiere honrar.
- 4) proporcionar a la institución dirección durante los próximos 10 o 20 años.

Otro aspecto que se debe tomar en cuenta (porque suele ser motivo de discusiones al momento de definir la misión de la institución u organización), es que la misión no necesita ser exclusiva de la institución u organización porque sirve para guiar pero no necesariamente para diferenciar

Elaboración de la Visión

Para Jack Fleitman, en el mundo institucional, la visión se define como el camino al cual se dirige la institución a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad.

Los administradores están obligados a ver más allá del negocio actual y pensar estratégicamente en el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, de la aparición de nuevas condiciones del mercado y competitivas, etc. Deben hacer algunas consideraciones fundamentales acerca de hacia dónde quieren llevar a la institución y desarrollar una visión de la clase de institución en la cual creen que se debe convertir.

En síntesis, la visión es una exposición clara que indica hacia dónde se dirige la institución a largo plazo y en qué se deberá convertir, tomando en cuenta el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, de la aparición de nuevas condiciones del mercado, etc.

Identificación de Valores Corporativos

Los Valores son considerados válidos ya sea que los tengamos o requerimos de ellos. Los valores son los puntales que le brindan a las organizaciones, su fortaleza, su poder, fortalecen la Visión.

Cuando en tu organización decidan enunciarlos, trabaja con un mínimo de 5 y máximo de 7 Valores, una cantidad mayor no es recomendable, ya que pierden fuerza. Nada de esto funcionará si la misión, la visión o los valores, no son compartidos. No deben ser elaborados únicamente por la Gerencia General para luego ser anunciados, deben ser el resultado de un trabajo en equipo. Tampoco deberá ocurrir que luego de delineados, quedan como simples enunciados, impresos en hermosas placas de bronce que son lucidas en la Recepción de la institución o en la Presidencia Ejecutiva, deben ser verdaderas cartas de navegación, que dirijan todos los esfuerzos hacia el norte deseado.

Perspectivas para un Mapa Estratégico

El mapa estratégico de una organización se construye tomando como base las cuatro perspectivas básicas en el proceso de creación de valor:³

- **Financiera:** la proposición de Valor a los accionistas debe pasar por la obtención final de unos resultados financieros (en términos de crecimiento de ingresos, de rentabilidad y de utilización de activos) que garantizan el retorno de la inversión a los accionistas.

³ *Mapas Estratégicos - Kaplan & Norton – Gestión 2000 - 2004*

- **Clientes:** son los que posibilitan la obtención de los resultados financieros tomando como base la proposición de Valor diferencial (liderazgo en producto, excelencia operativa o intimidad con el cliente - confianza) que nosotros les ofrecemos en virtud de la cual los clientes nos acabarán comprando y serán fieles.

- **Procesos:** sólo con unos procesos excelentes orientados hacia la proposición de Valor al cliente seremos capaces de sostener ésta de forma permanente. Dentro de los procesos se cuenta con los dirigidos a:

- Innovación y desarrollo de producto.
- Operaciones.
- Relaciones con el cliente.
- Relaciones con la sociedad.

- **Capacidades & Recursos:** son los cimientos de largo plazo en la creación de Valor garantizando su solidez y sostenibilidad.

Aquí hablamos de personas, organización (interna y externa), tecnología y recursos materiales (físicos y económicos).

Estas perspectivas, a su vez, pueden agruparse en dos naturalezas:

- **Resultados:** las perspectivas Financiera y de Clientes son los resultados que queremos conseguir, que finalmente se transforman en Valor.

- **Facilitadores o Agentes:** las perspectivas de Procesos y Capacidades & Recursos son el ámbito de actuación real de la organización como agentes o facilitadores de la consecución de los Resultados deseados en el plano financiero y de clientes (son las palancas reales de creación de valor).

Sólo la perspectiva Financiera y los Recursos (materiales y económicos) tienen una clara correspondencia con el mundo de los activos tangibles que estamos más acostumbrados a manejar. Sin la acción combinada de distintos medios de comunicación interna (comunicación, personal, Intranet, reuniones corporativas,

revista, e-mail, concursos, etcétera), finalmente todas las personas acaban conociendo e interiorizando la orientación estratégica que permitirá un alineamiento eficaz.

Elaboración y Relación de los Objetivos Estratégicos

A esta altura ya tenemos una visión completa de la institución, su entorno y su posición relativa, el siguiente paso consiste en planear hacia donde queremos ir y como lograrlo a través de una estrategia general y directrices estratégicas y operativas, estas directrices estratégicas y operativas nos llevarán a la formulación de planes específicos. Es en esta fase en la que se desarrolla el mapa estratégico de la institución y se da forma a la cadena estratégica proporcionando una estructura para transformar la estrategia en acción. El modelo muestra cómo es posible trasladar la visión a la acción, organizando los temas estratégicos a partir de las cuatro perspectivas vistas anteriormente

Una de las mayores diferencias del BSC con la Planificación Estratégica tradicional, es el desarrollo de los objetivos en una relación causa efecto para cada una de las perspectivas. Las empresas que tienen como meta la obtención de utilidades, plantean como su tema estratégico principal la mejora en el Valor Económico Agregado, (EVA) y de inmediato plantean dos o tres objetivos financieros para su logro. (Hemos podido comprobar que en instituciones sin fines de lucro esta perspectiva también encabeza su BSC).

Luego se plantea la "propuesta de valor" a sus clientes como la forma en que se presentarán ante ellos para cumplir con los objetivos financieros propuestos y en función de éstos establecen los objetivos desde su perspectiva (la del cliente), buscando en todo momento demostrar la hipótesis que se han propuesto e integrándola en una relación causa efecto con las perspectivas restantes, las cuales no son independientes, sino que tienen un alto nivel de subordinación.

Una vez planteada la propuesta y los objetivos de los clientes, empieza el cuestionamiento sobre la excelencia que se debe alcanzar en los procesos relacionados que apoyan los objetivos del cliente, la propuesta de valor y la estrategia como un todo. La clara relación causa efecto entre objetivos del cliente y procesos internos permite identificar adicionalmente cuáles son las nuevas competencias concretas que deben ser alcanzadas por el personal que tiene a cargo esos procesos, así como, sobre cuál debe ser el aprendizaje y la innovación necesaria, para concluir así en una serie de objetivos sobre lo que se debe hacer en la última perspectiva que propone el BSC.

Algunos de estos planes estratégicos tradicionales sujetan la estrategia al FODA y no a partir de su visión. Las fortalezas y debilidades tampoco parten de los factores críticos de éxito para el logro de la condición futura. El gran avance es la definición de un grupo de objetivos para otras perspectivas diferente a la financiera, pero que no tienen ninguna relación entre sí, y que no permiten una clara lectura de la estrategia organizacional.

Adicionalmente, los objetivos tienen un indicador y su meta, pero no se concretan en un Cuadro de Mando o tablero integrado, que les permita monitorear la estrategia en cada una de las posibles causas que estén afectando la misma, ni conocer si lo que se está midiendo es lo realmente importante.

Por último se encuentran una serie de iniciativas (planes de acción, estrategias, proyectos, etc.) que no guardan relación con la estrategia y que no han sido valoradas contra los diferentes objetivos, ni en consideración a la sinergia que éstas producen y en algunos casos se encuentran iniciativas que compiten por recursos o bien se contraponen. El esfuerzo desarrollado y la expectativa creada al incorporar los elementos del BSC al plan estratégico se pierde, se convierte una vez más en "el sabor del mes", que las empresas prueban para salir de su problemática gerencial.

Pudimos conocer como empresas de reconocido prestigio, de forma muy temprana insisten en integrar el BSC con la retribución de sus ejecutivos, provocando normales anticuerpos contra una herramienta que pretende en todo momento

facilitar la gestión gerencial no complicarla. Si éste enfoque no ha sido probado en la institución, si no hay un claro dominio de la técnica para establecer relaciones causa efecto, definir indicadores e inductores, evaluar correctamente iniciativas, y peor aún, si éste no es utilizado como un nuevo instrumento de gestión gerencial, muy rápido el BSC tendrá enemigos gratuitos.

En un caso pudimos valorar la utilización del BSC, únicamente como instrumento de evaluación del desempeño, sin que éste estuviera ligado a una estrategia, a unos objetivos, ni tampoco a unas iniciativas. Tenían nuevas metas, pero no tenían nuevos métodos.

Si esto continua así, volveremos a encontrarnos con la experiencia pasada con el Justo Tiempo que se interpretó como una técnica de reducción de inventarios en vez de una técnica de reducción de problemas reflejada en la mejora de los inventarios o con la Calidad Total, que se utilizó como una forma de trabajar y no como una forma de administrar, cargando su peso en los colaboradores y no en la gerencia. O la interpretación de la Reingeniería cuyos resultados se midieron por la reducción de la planilla, creando comités hostigadores del personal y el consabido temor que tan solo la mención de su palabra causa. El BSC será interpretado como un cuadro de mando o de control para monitorear personas y así distribuir bonificaciones y no lo que es su propuesta original.

El BSC es una técnica como muchas, que requiere de conocimiento, requiere práctica, paciencia, reconocer el error de un indicador mal planteado, de una iniciativa irrelevante, pero sobre todo de un compromiso del más alto nivel, de utilizarla como la forma de evitar el suicidio que representa administrar tan solo utilizando indicadores financieros. Aunque no es un requisito, muy pocas empresas están utilizando un software especializado para el BSC, en donde puedan administrar su estrategia con base en un conjunto de indicadores como si fueran los instrumentos que utiliza un "Boeing", otros se asoman por la ventana y cambian el rumbo ante la tormenta que se avecina, se alejan así de su destino final

Identificación de los Factores Críticos de Éxito

Determinar cuáles van a ser los Factores Críticos de Éxito (FCE) corresponde, por una parte al equipo del proyecto, que recogerá información de los gestores de la misma. El procedimiento a seguir se basa en obtener una lista de Factores inicial e ir refinando y depurando esta lista hasta obtener una selección final de los FCE, y por último se asignarán los recursos necesarios.

El procedimiento a seguir consta de los siguientes pasos:

- 1) Elaborar una lista de los objetivos de la Organización, determinar la misión, metas y objetivos.
- 2) Depurar la lista de los objetivos, revisar la lista de objetivos para asegurar que dichos objetivos constituyen un fin en sí mismos y no son medios para conseguir otros objetivos
- 3) Identificar los Factores de Éxito, Para cada objetivo se obtendrá una lista de Factores de Éxito, contemplando factores externos e internos.
- 4) Eliminar Factores de Éxito no relevantes.

Si el FE está dentro del control de la organización, se sigue el siguiente criterio:

¿Es el FE esencial para cumplir objetivos?

¿Requiere recursos especialmente cualificados?

- 5) Agrupar los FE de acuerdo con los objetivos, al analizar cada objetivo por separado puede que los FE estén repetidos o sean sinónimos de un objetivo.
- 6) Identificar los componentes de estos Factores de Éxito, descomponemos los FE en otros FE necesarios para conseguir ese FE.

7) Seleccionar los Factores Críticos de Éxito, de los FE obtenidos de la descomposición de los FE, aplicamos los criterios del paso 4 y eliminamos aquellos que no cumplan los criterios.

8) Asignación de Recursos, para los FCE internos de la Organización, se asignan los recursos para su realización.

Para los FCE externos que no controla la organización se deben establecer procedimientos que informen sobre su estado, para establecer planes alternativos en caso de su no ocurrencia

Alinear a la Organización con la Estrategia

Las organizaciones enfocadas en la estrategia rompen sus barreras comunicacionales y crean un ambiente donde se desarrolle sinergia – beneficios adicionales que no se pueden lograr si las unidades de negocio trabajan individualmente. La sinergia puede crecer mediante:

Establecimiento de Indicadores

Un indicador es un punto en una estadística simple o compuesta que refleja algún rasgo importante de un sistema dentro de un contexto de interpretación.

Establece una relación cuantitativa entre dos cantidades que corresponden a un mismo proceso o a procesos diferentes. Por sí solos no son relevantes, adquieren importancia cuando se les compara con otros de la misma naturaleza. A través de un indicador se pretende caracterizar el éxito o la efectividad de un sistema, programa u organización, sirviendo como una medida aproximada de algún componente o de la relación entre componentes.

Un sistema de indicadores permite hacer comparaciones, elaborar juicios, analizar tendencias y predecir cambios. Puede medir el desempeño de un individuo, de un sistema y sus niveles, de una organización, las características del contexto, el costo

y la calidad de los insumos, la efectividad de los procesos, la relevancia de los bienes y servicios producidos en relación con necesidades específicas. Se tienen indicadores de primer orden que corresponden a razones numéricas entre dos o más variables; si el indicador está subordinado a otro, será de segundo orden. Es conveniente contar con varios indicadores para garantizar la exactitud de la medición, sin demeritar la síntesis de la información que conllevan.

Por cada aspecto que se está evaluando, es recomendable definir un máximo de 15 a 20 indicadores.

Dimensiones a evaluar mediante los indicadores

Para que los indicadores puedan evaluar la dimensión de las acciones, deben posibilitar la medición de:

Impacto

- Mide el cumplimiento de los objetivos
- Cuantifica valores y efectos en clientes
- Mide el desarrollo de los procesos

Cobertura

- Informa sobre el alcance de las acciones

Eficiencia

- Mide costos unitarios y productividad
- Cuantifica la optimización de recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos, para obtener productos y servicios al menor costo y en el menor tiempo

Calidad

- Mide el grado en que los productos y servicios satisfacen las necesidades y expectativas de los clientes
- Cuantifica la satisfacción del cliente

Hacer que la Estrategia sea Tarea de Todos los Días

Todos los empleados deben comprender la estrategia de la organización, y se espera de ellos que hallen formas mejoradas de hacer su trabajo diario de manera que contribuyan al éxito de la estrategia. Para lograrlo, se debe:

1. Comunicar y formar: los empleados deben conocer y entender la estrategia si se quiere que la implementen. Crear conocimiento y comprensión por parte del empleado es el objetivo de un proceso de comunicación eficaz.
2. Desarrollar Objetivos personales y de Equipo: Los empleados deben entender cómo pueden influir en la implementación de la estrategia. Los directivos deben ayudar a los empleados a fijar metas individuales y de equipo que sean coherentes con el éxito estratégico. Se pueden personalizar los planes de desarrollo personal para alcanzar estas metas
3. Implementar un Sistema de Incentivo: Los empleados deberían sentir que cuando la institución tiene éxito, ellos participan en la retribución; análogamente, cuando la organización no tiene éxito deberían notar también parte del golpe. Los sistema de incentivos y compensación proporcionan el nexo entre los resultados de la institución y los incentivos individuales

Hacer que la estrategia sea un proceso Continuo

Es vital hacer que la estrategia sea una parte integral de la institución, no una actividad hecha una vez al año, y que luego va perdiendo relevancia al pasar los meses. La retroalimentación permite que la estrategia sea actualizada y reformulada constantemente. Los ciclos de feedback clave

Un nuevo sistema gestión basado en estrategia introduce tres remedios para recuperar la salud del sistema de gestión:

1. Enlazar la estrategia y presupuesto: Los objetivos a alcanzar y las iniciativas estratégicas del cuadro de mando integral vinculan la retórica de la estrategia

con el rigor de los presupuestos. Hoy las empresas que operan en entornos en cambio constante, han empezado a sustituir los presupuestos fijos por previsiones continuas.

2. Cerrar el lazo de estrategia: los sistemas de feedback estratégico unidos al cuadro de mando integral proporcionan un nuevo marco para realizar informes y un nuevo tipo de reunión de directivos – centrado en la estrategia.
3. Poner a prueba, aprender y adaptar: El cuadro de Mando Integral hace explícitas las hipótesis de la estrategia. Los equipos ejecutivos pueden ser más analíticos a medida que examinan y ponen a prueba hipótesis estratégicas con la información del sistema de Feedback del cuadro de mando integral. Con el sistema de gestión basado en estrategia, los equipos de dirección:
 - Monitorizan la actuación frente la estrategia
 - Trabajan como equipos para interpretar los datos
 - Desarrollan nuevas ideas estratégicas
 - Formulan nuevas directrices estratégicas
 - Actualizan los indicadores de cuadros de mando
 - Cambian sus presupuestos

1.5.2.3. Las Bases del Liderazgo en las Organizaciones

La práctica generalizada del liderazgo gerencial requiere las siguientes políticas y sistemas:

Política Gerencial

- Los gerentes son responsables por los resultados de sus subordinados y por su conducta en el trabajo.
- Los gerentes son responsables por la aplicación de las prácticas de liderazgo gerencial.
- Los empleados son responsables por trabajar al máximo de su capacidad.

- Todos los jefes y gerentes son responsables por mantener un equipo de colaboradores en el que todos cumplan los requerimientos mínimos de sus puestos.

Estructura

- Los puestos de los gerentes deben estar en el estrato de trabajo inmediato superior al de sus subordinados (estratificación).
- La cantidad de subordinados de cada gerente debe ser tal que le permita tener contacto directo con cada uno de ellos (espectro de control).

Sistemas de Recursos Humanos

- Un sistema de evaluación del desempeño que:
 - Permita a los gerentes evaluar el desempeño global de sus subordinados en relación con los requerimientos del puesto que ocupan.
 - Esté conectado con el sistema de remuneraciones.
- Un sistema de remuneraciones basado sobre dos factores:
 - El nivel de trabajo del puesto ocupado.
 - El desempeño del empleado en el puesto.

El Proceso de Instalación del Liderazgo Gerencial

El proceso de consolidación del liderazgo gerencial tiene las siguientes etapas:

Política Gerencial

- Todos los empleados, tanto los gerentes como quienes no lo son, deben ser evaluados y recompensados por su empeño y por la calidad de su trabajo. Los resultados que logran son la base de esta evaluación, pero deben ser juzgados a la luz de las circunstancias que prevalecieron para su logro.
- Los gerentes deben rendir cuentas por los resultados que logran sus subordinados. Básicamente, esto significa el cumplimiento cabal de las prácticas de liderazgo gerencial.

- Ningún gerente puede estar obligado a trabajar con un subordinado que no esté en condiciones de cumplir con los requerimientos mínimos de su puesto.

Estos principios deben ser parte de una política mantenida inequívocamente por la dirección ejecutiva de la organización.

Estructura

Las acciones necesarias son:

- Medición del nivel de trabajo de los puestos de estructura.
- Realización de las modificaciones necesarias, si las hay, para cumplir con las condiciones de estratificación y de espectro de control (arriba).

Un corolario de esta acción es que hay que eliminar todas las situaciones de ambigüedad respecto a quién es el verdadero jefe de quién (como suele ocurrir, por ejemplo, con el trabajo en turnos, y también en otras situaciones).

Sistema de Evaluación del Desempeño

Todas las organizaciones cuentan con algún sistema de evaluación del desempeño, tanto si este es formal como si es informal e "invisible". Estos sistemas, según su diseño, pueden tanto sustentar el liderazgo como socavarlo.

Sistema de Remuneraciones

Sin percepción de equidad no hay liderazgo. Sin equidad en las remuneraciones, todas las demás acciones equitativas quedan desvirtuadas. Un buen sistema de remuneraciones no establece de por sí el liderazgo, pero un mal sistema lo impide.

Si es necesario, se debe modificar el sistema de remuneraciones vigente.

Prácticas de Liderazgo Gerencial

Una vez instalados las políticas y los sistemas que sustentan el liderazgo, es necesario entrenar a jefes y gerentes en el cumplimiento de prácticas simples para el ejercicio del liderazgo gerencial.

1.5.2.4. Proceso Estratégico

La elaboración de una estrategia no es un fenómeno individual, envuelve a toda la organización. Hoy probablemente ni siquiera un proyecto de desarrollo personal pueda lanzarse obviando que existen partes interesadas, que haremos alianzas o dependeremos de varios proveedores de apoyo; con todas estas personas necesitamos alinearnos en algún momento, compartir información y criterios a fin de arribar a un plan dinámico y coherente que ofrezca un mínimo de garantías de éxito.

Si examinamos la personalidad del estratega nos queda claro un rasgo sin el cual no podría continuar adelante: tiene la capacidad de influir sobre los demás, logra convencer y vender su propuesta, contagia su visión y entusiasmo a otros que deciden sumarse aportando talento, esfuerzos y recursos para alcanzar la meta.

Esta también es la suerte de la estrategia institucional, nace de un proceso de reflexiones y acciones compartidas que afectan a muchas personas en la organización. Y este, así llamado Proceso Estratégico, puede adquirir las más diversas formas.

La Alta Dirección puede ubicarse en un continuo cuyos extremos tocan por un lado al General, que formula la estrategia de manera consciente y la comunica al resto de la organización; y del otro al Patrocinador, que reconoce y apoya la estrategia que ha emergido de la institución.

Correlativamente, el rol de los miembros de la organización va desde el Buen Soldado, que ejecuta los planes elaborados por la Alta Dirección; hasta el Emprendedor, de quien se espera se comporte de manera autónoma y elabore nuevas iniciativas.

Adivinamos que en un entorno complejo, de rápida velocidad de cambio y múltiples grupos de interés, donde se precisa intuir el futuro y mejorar sin descanso, el proceso estratégico adquiere formas peculiares, la función estratégica ya no puede ubicarse privativamente en la cúspide de la organización, sino que se requiere en todo trabajador como manera de pensar y actuar, para que así mismo colabore.

Dirección Estratégica

Las empresas de hoy en día se enfrentan más que nunca al reto de asimilar fuertes y continuos cambios, no sólo del entorno, sino también sociales, medios tecnológicos, nuevas regularizaciones y legislaciones, recursos de capital. Es necesario, pues, tomar decisiones dentro del ámbito institucional para poder adaptarse a este cambiante y complejo mundo. Este proceso recibe la denominación de dirección estratégica, que podemos definirla como el arte y la ciencia de poner en práctica y desarrollar todos los potenciales de una institución, que le aseguren una supervivencia a largo plazo y a ser posible beneficiosa.

Es importante recordar que la estrategia tiene que ir siempre de la mano de la innovación y la creación de valor añadido. En 1984 cuando creé como máximo ejecutivo, junto a un grupo de grandes profesionales, Visionlab, no estábamos creando una óptica más, sino que estábamos aportando un valor añadido a lo que existía en ese momento, «sus gafas en una hora».

Cualquier institución que desee tener éxito y busque beneficios, debe someterse a un sistema formal de dirección estratégica, es decir, seleccionar y definir perfectamente sus valores dentro de la cadena de valor de la institución que la hará destacar frente a la competencia.

La dirección estratégica puede ser dividida en tres fases:

- Definición de objetivos estratégicos:
 - Definir la filosofía y misión de la institución o unidad de negocio.

- Establecer objetivos a corto y largo plazo para lograr la misión de la institución, que define las actividades de negocios presentes y futuras de una organización.
- Planificación estratégica:
 - Formular diversas estrategias posibles y elegir la que será más adecuada para conseguir los objetivos establecidos en la misión de la institución.
 - Desarrollar una estructura organizativa para conseguir la estrategia.
- Implementación estratégica:
 - Asegurar las actividades necesarias para lograr que la estrategia se cumpla con efectividad.
 - Controlar la eficacia de la estrategia para conseguir los objetivos de la organización.

Aunque la palabra estrategia, a nivel de gestión institucional, tuvo un importante protagonismo a partir de 1980, sus orígenes se fijan en el término griego *strategos* que significa «general» en el sentido de mando militar. También fueron grandes estrategias militares los chinos, principalmente encabezados por el gran Sun Tzu, que marca los importantes pilares sobre los que se asienta gran parte de la estrategia institucional actual.

Por tanto, el proceso de dirección estratégica requiere una planificación, un proceso continuo de toma de decisiones, decidiendo por adelantado qué hacer, cómo hacerlo, cuándo hacerlo y quién lo va a hacer.

Esta toma de decisiones estratégicas es función y responsabilidad de directivos de todos los niveles de la organización, pero la responsabilidad final corresponde a la alta dirección. Es ésta quien establecerá la visión, la misión y la filosofía de la institución:

- La visión de la institución es el resultado de un proceso de búsqueda, un impulso intuitivo que resulta de la experiencia y la acumulación de la información.

- La misión es la que define la razón de ser de la institución, que condicionará sus actividades presentes y futuras, proporciona unidad, sentido de dirección y guía en la toma de decisiones estratégicas. Nos va a proporcionar una visión clara a la hora de definir en qué mercado estamos, quiénes son nuestros clientes y con quién estamos compitiendo. Sin una misión clara es imposible practicar la dirección estratégica.
- La filosofía de la institución define el sistema de valores y creencias de una organización. Está compuesta por una serie de principios, que se basan en saber quiénes somos y en qué creemos, es decir, en sus ideas y valores; y cuáles son sus preceptos, así como conocer nuestros compromisos y nuestras responsabilidades con nuestro público, tanto interno como externo. Así pues, la filosofía de la institución es la que establece el marco de relaciones entre la institución y sus accionistas, empleados, clientes, proveedores, gobierno, sociedad en general, etc.

Dentro del proceso de planificación estratégico, está el saber qué herramientas tenemos que utilizar para posicionarnos con ventaja frente a la competencia y contribuir a crear valor. Si seguimos leyendo el capítulo, vamos a poder conocer las que a mi juicio profesional son más válidas en la actualidad y de las que, tras su lectura, más de uno comentará la sencillez y lógica que tienen en su planteamiento, es cierto, la verdadera dificultad vendrá en saber realizar, combinar y ponerlas en práctica.

Se puede comparar esta actividad con una partida de ajedrez, donde el tablero es el marco donde posicionar el mercado y la competencia, y las fichas son las herramientas estratégicas de las que disponemos. Los movimientos que realicemos y la visión que tengamos será lo que nos haga ganar la partida.

Por tanto, la implantación de la estrategia consiste en la asignación de acciones específicas a personas concretas de la institución, a las que se les asignan los medios materiales necesarios, para que alcancen los objetivos previstos por la organización

Planeación Estratégica

La planeación o planificación estratégica es el proceso a través del cual se declara la visión y la misión de la institución, se analiza la situación externa y interna de ésta, se establecen los objetivos generales, y se formulan las estrategias y planes estratégicos necesarios para alcanzar dichos objetivos.

La planeación estratégica se realiza a nivel de la organización, es decir, considera un enfoque global de la institución, por lo que se basa en objetivos y estrategias generales, así como en planes estratégicos, que afectan una gran variedad de actividades, pero que parecen simples y genéricos.

Debido a que la planeación estratégica toma en cuenta a la institución en su totalidad, ésta debe ser realizada por la cúpula de la institución y ser proyectada a largo plazo, teóricamente para un periodo de 5 a 10 años, aunque en la práctica, hoy en día se suele realizar para un periodo de 3 a un máximo de 5 años, esto debido a los cambios constantes que se dan en el mercado.

Sobre la base de la planeación estratégica es que se elaboran los demás planes de la institución, tanto los planes tácticos como los operativos, por lo que un plan estratégico no se puede considerar como la suma de éstos.

Como todo planeamiento, la planeación estratégica es móvil y flexible, cada cierto tiempo se debe analizar y hacer los cambios que fueran necesarios. Asimismo, es un proceso interactivo que involucra a todos los miembros de la institución, los cuales deben estar comprometidos con ella y motivados en alcanzar los objetivos.

El Ciclo Deming

Es utilizado entre otras cosas para la mejora continua de la calidad dentro de una institución. El ciclo consiste de una secuencia lógica de cuatro pasos repetidos que se deben de llevar a cabo consecutivamente. Estos pasos son: **Planear, Hacer, Verificar y Actuar**. Dentro de cada uno de los pasos podemos identificar algunas

actividades a llevar a cabo, a continuación agrego algunas que espero y te sirvan de guía. Recuerda estas son sólo algunas.

Planear

- Establecer los objetivos de mejora.
- Detallar las especificaciones de los resultados esperados.
- Identificar los puntos de medición.

Hacer

- Aplicar soluciones.
- Documentar las acciones realizadas.

Vigilar

- Vigilar los cambios que se hayan realizado.
- Obtener retroalimentación.

Actuar

- Realizar los ajuste necesarios.
- Aplicar nuevas mejoras.
- Documentar.

El mejoramiento continuo es una incesante búsqueda de problemas y sus soluciones. Por lo cual debemos de considerar el concepto fundamental del ciclo que es que nunca termina.

Para poder utilizarlo en realidad no se necesitan muchos requisitos. Muchas veces el mismo Dr. Deming usaba una servilleta y una pluma para poder explicárselo a sus alumnos. Si bien podemos caer en la tentación de decir "que la herramienta no presenta un grado de dificultad alto", no por eso significa que la herramienta no sea poderosa.

1.5.2.5. El Cuadro de Mando Integral para Instituciones del Sector Público

Fases del Cuadro de Mando Integral

Las seis principales fases son:

1. **Desarrollar la estrategia** – plantea que las organizaciones deben ser capaces de establecer exactamente en qué negocio está, identificar los aspectos clave que debe enfrentar y determinar cómo poder competir mejor. El desarrollo de la estrategia utiliza herramientas estratégicas tales como la misión, los valores y la visión; el análisis de la competencia, la economía y el entorno en general, así como otras metodologías como las cinco fuerzas de Michael Porter's y lo recomendado en las estrategias de océano azul.
2. **Planear la Estrategia** – sugiere que las organizaciones se concentren en desarrollar objetivos estratégicos, Indicadores, metas, iniciativas ligadas a presupuestos que guíen la acción y la asignación de recursos. Se requiere no solo describir la estrategia en un mapa, sino que hay que evaluar el plan, identificar planes de acción, y plantearse como llevar a cabo las iniciativas. Recomienda identificar a los responsables de liderar el proceso de ejecución de la estrategia. En la etapa de Planear la estrategia recomiendan la utilización de los mapas estratégicos y el mismo Balanced Scorecard, unido a las metas e iniciativas estratégicas.
3. **Alinear la Organización** – se requiere ligar la estrategia de la institución con las estrategias de las distintas unidades de negocio, a la vez que se alinea y motiva al personal para optimizar la estrategia de ejecución. Alinear la organización con la estrategia utilizando el efecto cascada por medio de mapas y BSC en las distintas unidades organizacionales. Alinear a todos los Empleados por medio de procesos de comunicación formales y ligando los objetivos personales e incentivos con los objetivos estratégicos.

4. **Plan Operacional** – la organización debe ligar la estrategia de largo plazo con las operaciones del día a día, alinear la estrategia con los planes operacionales y los presupuestos a la vez que se enfoca en la mejora de aquellos procesos críticos para la estrategia. Requiere planear las operaciones utilizando herramientas tales como Calidad Total, Gestión por Procesos, la reingeniería, el ABC (costeo basado en actividades), etc.

5. **Monitorear y aprender** – la organización se debe comprometer a monitorear los resultados del desempeño una vez que la estrategia ha sido desarrollada, planeada e implementada, permitiendo validar si esta ha sido correctamente ejecutada. Esta etapa requiere monitoreo y aprendizaje sobre los problemas, obstáculos, y retos a que se enfrenta la organización. Este proceso integra información acerca de las operaciones y la estrategia en una estructura cuidadosamente diseñada para las reuniones de revisión gerencial. En esta fase interviene la utilización de los programas informáticos, los cuales deben tener una clara orientación hacia el seguimiento y la validación.

6. **Validar y Adaptar** – la organización debe también validar los supuestos fundamentales para determinar si tiene la estrategia correcta. Esto involucra validar y adaptar la estrategia, utilizando datos operacionales internos y datos de los cambios del entorno y la competencia, implica desarrollar un nuevo ciclo para integrar la planeación de la estrategia y la ejecución operacional. Esto involucra validar y adaptar la estrategia y la utilización de la operación interna. Los indicadores de los distintos objetivos permiten hacer los análisis de correlación que nos indicaran la relación causa efecto entre los distintos temas.

En resumen la evolución del BSC, nace con el desarrollo de un conjunto de indicadores, lo cual muchos consideraron que era suficiente con tener objetivos en las cuatro perspectivas. La segunda generación planteaba que eso era importante pero no suficiente si no se contaba con una organización orientada por una estrategia. Posteriormente evoluciona el esquema a una tercera generación en donde se desarrollaron una serie de relaciones causa-efecto, descrito en los mapas estratégicos que cuentan la estrategia sobre el qué y el

cómo. La cuarta generación nace con la necesidad de que toda la organización esté alineada con la estrategia y por último nos llega la necesidad de alinear la estrategia con los planes y procesos operativos, esta es la que interpretamos como la V generación, la cual de seguro no será la última. Según los principios establecidos por los mismos autores, se llegará a la conclusión de que nada se logra si no existe un fuerte liderazgo en la organización. Se puede tener la mejor partitura, la mejor calidad de instrumentos y buenos músicos, pero se necesita del director de orquesta que logre un sonido que brinde diferenciación y se logre compenetrar con su auditorio meta: sus clientes.

El entorno de desempeño de las organizaciones del Sector Público

A partir de las últimas décadas del siglo XX, las instituciones del sector público (ISP) están experimentando procesos de cambio significativos, donde las comunidades organizadas, los grupos de interés y los ciudadanos juegan cada vez un rol mas activo en sus exigencias para con los entes del estado y en la rendición de cuentas por sus resultados y logros.

Actualmente el logro de la misión de estos entes, está vinculado a la habilidad de la organización para aprovechar las capacidades de sus activos intangibles, de su gente, de su conocimiento a través del fortalecimiento de su vocación de servicio público, con eficacia y eficiencia.

Para atender a estos hechos, las organizaciones de gobierno o del sector público, han comenzado con acciones de fortalecimiento de la medición de su gestión. El aspecto financiero o de cumplimiento del presupuesto, en el pasado, considerado como el parámetro más importante y hasta quizás el único para evaluar los logros de una institución, hoy resulta insuficiente ante las nuevas realidades. Los parámetros financieros, como han sido manejados, son un reflejo de las estrategias del pasado y no necesariamente expresan las capacidades, procesos y servicios que generarán valor al ciudadano, como resultados de la implantación de las estrategias de hoy. Las mediciones financieras motivan comportamientos a corto plazo a expensas de perspectivas de largo plazo.

La evaluación del desempeño de la gestión pública está en el centro de las preocupaciones de los tomadores de decisiones de las instituciones gubernamentales, a todos los niveles de la gestión nacional, regional y local. La exigencia por optimizar los niveles de eficiencia y eficacia en el uso de los recursos, así como generar y fortalecer los mecanismos de transparencia y de rendición de cuentas hacia los ciudadanos y los grupos de interés que rodean la acción pública, son los fundamentos básicos que han impulsado a los gobiernos para enfatizar el desarrollo de sistemas de medición y de indicadores de desempeño en las instituciones públicas. Una de las metodologías usadas para ello es la denominada Balanced Scorecard.

Aunque el Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral (en lo adelante BSC o CMI), fue originalmente concebido para su aplicación en organizaciones del sector privado (con fines de lucro), su aplicación por instituciones del sector público (en lo adelante ISP), ha demostrado tener un potencial mucho mayor. Para ello, hay que considerar algunos cambios sobre el enfoque original del BSC, particularmente en cuanto a la estructura o arquitectura de perspectivas (ver figura 1).



Figura 1 Modelo Original de Arquitectura de Perspectivas propuesto por Kaplan y Norton para organizaciones con fines de lucro

Veamos algunos aspectos que pueden influir sobre estos cambios de enfoque.

Por ejemplo, si la perspectiva financiera, que representa las aspiraciones de los accionistas en el modelo original (figura 1), se convierte en el objetivo de largo plazo de las organizaciones con fines de lucro, para las ISP no refleja sino los factores restrictivos o impulsores de otras perspectivas, mas que en un objetivo o fin último.

Ciertamente, las ISP deben supervisar sus gastos y cumplir con presupuestos financieros. Pero su éxito no puede ser medido por cuán estrechamente sus empleados equiparan los gastos con cantidades planeadas en el presupuesto, ni por como ellos contienen los gastos de modo que los gastos actuales estén cubiertos por el presupuesto asignado. Por ejemplo, saber que los gastos actuales para una institución estuvieron dentro del 5% de las cantidades establecidas en el presupuesto, no dice nada sobre si la institución funcionó con eficacia y eficiencia, cumpliendo su misión, durante el período.

Del mismo modo, haber gastado 10% menos de lo presupuestado por efecto de reducción de gastos, no nos dice nada sobre el éxito, si la misión de servicio a la comunidad se ha visto severamente comprometida como resultado de estas acciones de "eficiencia". De allí que los objetivos o medidas tradicionalmente utilizados para objetivos financieros como "cumplimiento del presupuesto", sencillamente no nos cuentan la historia de éxito o fracaso de las ISP, sino que solamente nos dan una visión parcial de dicha historia.

En contraposición a lo que comúnmente sucede, las ISP deberían medir su éxito por como, con eficacia y eficiencia, ellos logran cubrir las expectativas y las necesidades de los ciudadanos, dentro de su ámbito de acción (hablamos de ciudadanos, comunidad o, en un sentido mas amplio sociedad o país). Ellos deben definir objetivos tangibles para su misión, impacto en la calidad de vida del ciudadano, en la mejora de la sociedad, del país, y de este en el contexto mundial, según su ámbito de acción. Las consideraciones financieras, como por ejemplo "cumplimiento del presupuesto", pueden desempeñar un rol impulsor o restrictivo, pero no constituirse en el objetivo primario.

Como resultado de estas consideraciones, han surgido diferentes modelos de arquitectura de perspectivas. Veamos algunos planteamientos que han surgido en años recientes.

En contraposición a lo que comúnmente sucede, las ISP deberían medir su éxito por como, con eficacia y eficiencia, ellas logran cubrir las expectativas y las necesidades de los ciudadanos, dentro de su ámbito de acción (hablamos de ciudadanos, comunidad o, en un sentido mas amplio sociedad o país). Como resultado de estas consideraciones, han surgido diferentes modelos de arquitectura de perspectivas.

El enfoque de Kaplan y Norton para las ISP

En el caso de las ISP el modelo básico planteado por Kaplan y Norton, es el siguiente (figura 2):

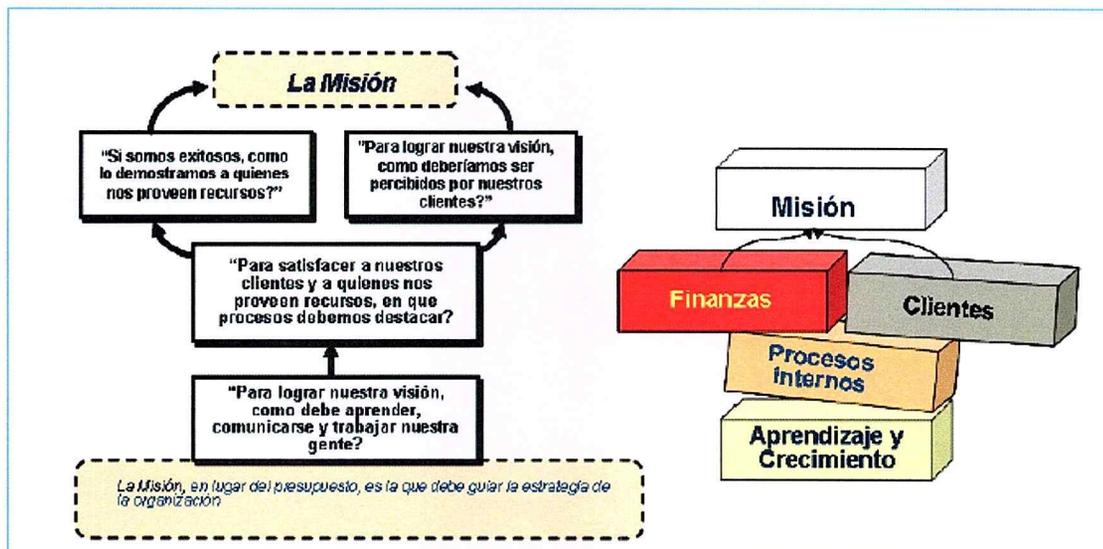


Figura 2

Modelo genérico de Arquitectura de Perspectivas propuesto por
Kaplan y Norton para las ISP

En primer lugar, vemos que en las ISP, el énfasis de logro final está en el cumplimiento de la misión, mientras que en el modelo de la figura 1, está orientado al logro de una visión. Esto viene dado porque, fundamentalmente, las ISP están basadas en normativas y leyes, que les establecen el “cumplimiento de una misión”, y de hecho, muchas veces las mismas leyes la definen.

Por otro lado, vemos que en este esquema, como mencionábamos en los párrafos anteriores, la perspectiva financiera complementa o soporta los logros de la institución hacia sus “clientes” (ciudadano, comunidad, sociedad). Las perspectivas de procesos y de aprendizaje y crecimiento, siguen apareciendo como habilitadoras de las demás. En la práctica, este modelo genérico, ha dado origen a algunas variantes, entre las cuales deseamos destacar tres:

Para las instituciones que combinan los recursos asignados por entes centrales (nacionales o locales), con un volumen significativo de recursos derivados de acciones o medios propios (por ejemplo, las municipalidades o alcaldías, que tienen impuestos y otros medios de captura de recursos propios), se ha generado la variante 1 (ver figuras 3)

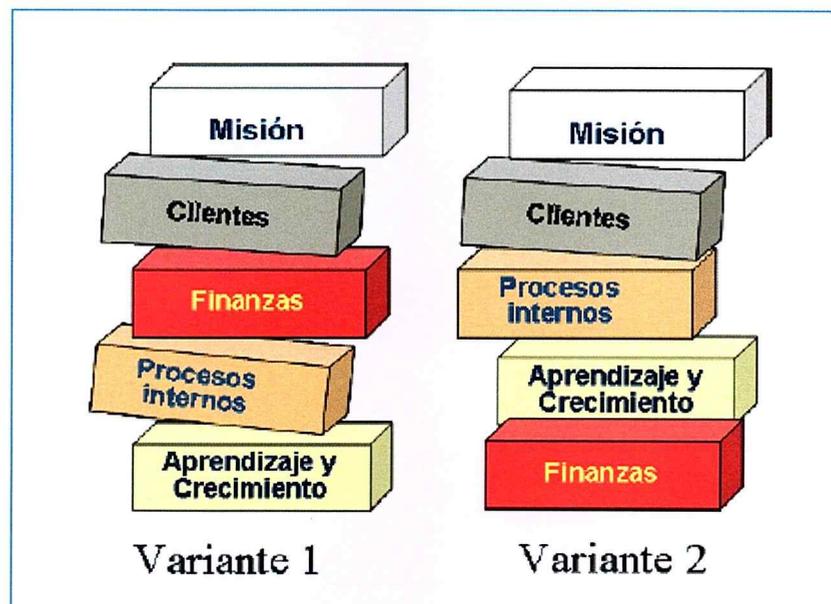


Figura 3 Dos variantes del Modelo Genérico de Arquitectura de Perspectivas propuesto por Kaplan y Norton para las ISP 2, 3

Por su parte, para las instituciones cuyas acciones están preponderantemente sustentadas por recursos derivados de asignaciones de entes centralizados (nacionales o locales, como por ejemplo los ministerios, gobernaciones, institutos centralizados), hemos visto que es más aplicable la variante 2 de este modelo.

En la práctica, este modelo genérico, ha dado origen a algunas variantes que modifican la relación de causa y efecto entre perspectivas y la estructura interna de las mismas.

Una tercera variante ha surgido en los enfoques de algunas organizaciones, que integran la perspectiva de financiera a sus procesos organizacionales (consideran estos componentes como un proceso de captura y administración de recursos financieros). La figura 4 refleja dos representaciones de este modelo, encontradas en la práctica de diversas ISP:

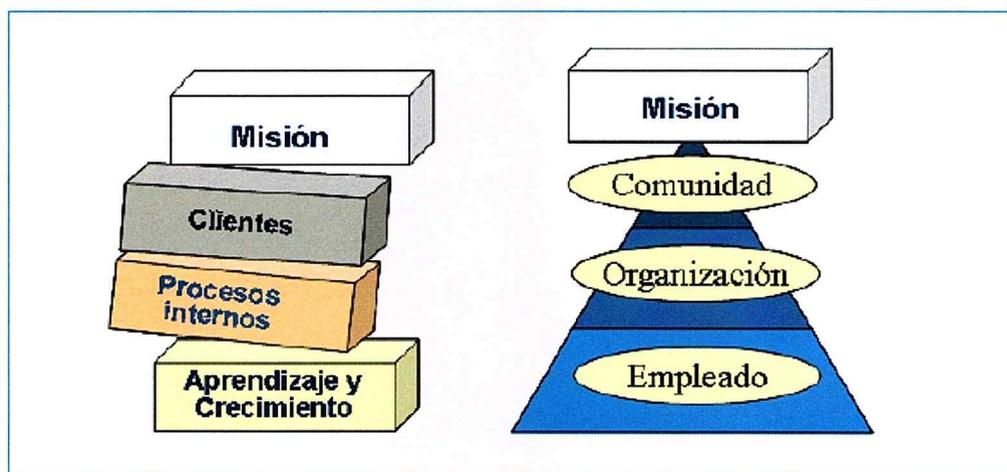


Figura 4 Una tercera variante del Modelo genérico de Arquitectura de Perspectivas propuesto por Kaplan y Norton para las ISP 3,4

Otros modelos para las Instituciones del Sector Público

Modelo de Bastidas y Feliu (2003).

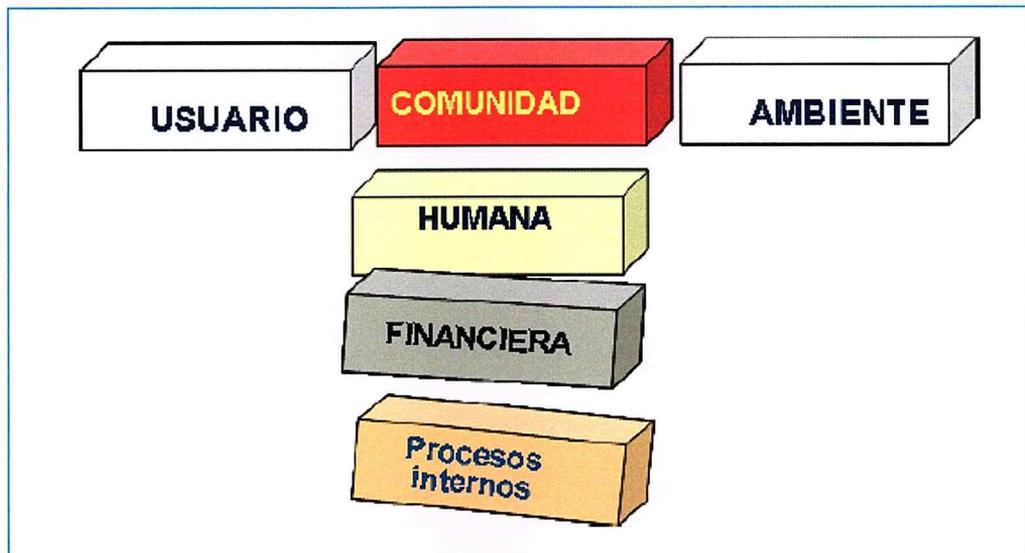


Figura 5: Modelo de Bastidas y Feliu

El modelo presentado aporta como principal cambio de enfoque la división de la perspectiva del Cliente en tres componentes: Usuario, Comunidad y Medioambiente. Probablemente, en algunos casos puede ser válida la diferenciación entre Usuario y Comunidad. De hecho, en muchos momentos, los intereses individuales pueden estar contrapuestos a los de la comunidad (sociedad), correspondiendo al Estado decidir sobre esta tensión entre ambas partes. El mismo caso de tensión de intereses puede darse entre Comunidad y Medioambiente.

La Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento es sustituida por la Perspectiva Humana e incluye los objetivos concernientes a la propuesta de valor para el capital humano de la organización.

La Perspectiva Financiera constituirá un medio para alcanzar los fines de las perspectivas anteriores y se medirá en términos de economía, eficiencia, eficacia y efectividad.

Sobre este modelo podemos comentar que parece irrelevante la diferenciación hecha a nivel de Usuario, Comunidad y Ambiente, cuando puede hacerse, y de hecho se hace normalmente, a nivel de objetivos dentro de una misma perspectiva (que bien podemos llamar Usuarios, Comunidad y Ambiente), mas que de perspectivas separadas. Además, a lo largo de los años, hemos sugerido a nuestros clientes evitar la construcción de "Scorecards Hidra" (la Hidra es el animal mitológico con varias cabezas), por cuanto las organizaciones deben transmitir a las personas la alineación con un fin último (varios fines pueden confundir), que en el caso de las ISP e interpretando las ideas de Bastidas y Feliu, podríamos resumir como "Incrementar la Calidad de Vida del Ciudadano y la Sociedad, preservando el Ambiente".

Por otro lado, el ubicar la Perspectiva Humana después de los procesos, en la cadena de causa y efecto de abajo hacia arriba, distorsiona la visión de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento como un habilitador de la mejora y excelencia de los procesos. Si se mantuviese el orden adecuado, perspectiva humana como habilitador – debajo de procesos - este modelo correspondería a la variante 1 descrita mas arriba.

Modelo de Da Silva – Rodríguez (2007).

Este modelo, en principio, complementa los componentes de las perspectivas en del modelo original, llevándolo a seis perspectivas: Financiera, Comunidad, Procesos, Innovación-Formación-Organización, Gobernabilidad y Marco Legal. En la perspectiva financiera, su planteamiento es similar al de Kaplan y Norton. En este sentido, se orienta al equilibrio presupuestario, a la reducción de costos y a la eficiencia en la recaudación. Bajo su interpretación, esta perspectiva enfatiza la eficiencia en costos, es decir, la habilidad para ofrecer máximo valor a la comunidad con el mínimo gasto, asignando los recursos a aquellos proyectos y acciones estratégicas que van a incidir directamente en los ciudadanos, de modo que su ausencia o mala aplicación impactará directamente en la calidad de los servicios y en la percepción de los ciudadanos, los cuales son en definitiva quienes financian la actividad estatal.

En la perspectiva de la Comunidad se contemplan los aspectos relativos a la habilidad de la organización para proveer bienes y servicios de calidad, la efectividad con la que éstos son ofrecidos y sobre todo, la atención al cliente (ciudadano, empresariado, comunidades) y su satisfacción.



Figura 6 Modelo de Da Silva y Rodríguez

La perspectiva de Procesos, resalta aquellos procesos que pueden llevar a una mayor satisfacción de la comunidad atendida por la ISP. Como destaca Kaplan y Norton, para satisfacer los objetivos y las expectativas de los ciudadanos las ISP deben identificar sus procesos y competencias clave en los que deben ser sobresalientes. Fundamentalmente, para efectos de los procesos, esta perspectiva engloba los conceptos de “economía”, “eficiencia”, “eficacia” y “efectividad” complementados con el concepto de “excelencia” de procesos, incluyendo los relativos a la minimización de impactos ambientales negativos.

La perspectiva de Innovación, Formación y Organización se orienta a la formación y mejora de las competencias de los funcionarios públicos (capital humano), la calidad de los sistemas de información utilizados por las agencias públicas (capital

informativa) y los efectos de lograr alinear los componentes de la organización a fin de que se alcancen los objetivos definidos por la entidad (capital organizacional).

Hasta ahora, los planteamientos de Da Silva y Rodríguez, no difieren sustancialmente de lo indicado por Kaplan y Norton (figura 2). A partir de este punto, introducen dos componentes adicionales en su modelo de perspectivas: Gobernabilidad y Marco Legal.

Por perspectiva de Gobernabilidad, los autores de este modelo consideran la interacción de la ISP con diferentes grupos de interés (stakeholders), que pudiesen ejercer influencia sobre el alcance de las estrategias, objetivos, metas o iniciativas de la institución. La introducción de esta perspectiva pretende "paliar una de las críticas hechas al modelo CMI, cual es la no consideración de los stakeholders como grupos influyentes en los rumbos de las organizaciones. Evidentemente, se ha de tener en cuenta que esta perspectiva presenta mayor consistencia cuando estamos construyendo un CMI aplicable a la totalidad del gobierno, resultando en ocasiones menos significativa cuando nos referimos a una organización pública de forma aislada".

Para la perspectiva del Marco Legal, se considera que en un "Estado de Derecho, los gobernantes deben actuar dentro de los estrictos límites previstos por el ordenamiento jurídico vigente". "El principio de legalidad en la gestión pública adopta distintas formas en los diversos países; pero esencialmente implica que, al contrario de lo que ocurre en la gestión privada donde se puede hacer todo lo que no prohíbe la ley, en la gestión pública sólo es posible hacer lo que esté previamente autorizado. En el fondo de este planteamiento subyace el hecho de que, mientras los particulares pueden elegir libremente su forma de actuar, en el ámbito público las actuaciones han de ser, por regla general, restrictivas."

Respecto a la introducción de estas dos perspectivas, creo que se basan en la interpretación errónea de que el modelo del BSC (CMI) deja por fuera a los "stakeholders", o al menos a algunos de ellos. Quienes hemos trabajado por años con la metodología, sabemos que la arquitectura de perspectivas que se define, bien

sea para entes públicos, privados, con o sin fines de lucro, debe partir del mapa de relaciones con los diferentes grupos de interés. Los pesos relativos de dichos grupos de interés, son los que determinan la arquitectura de perspectivas. Para el modelo original de la figura 1 (entes con fines de lucro), los grupos de interés están considerados en las diferentes perspectivas (financiera-accionistas; clientes-clientes, relacionados, comunidad, ambiente; procesos- la organización; aprendizaje y crecimiento – los empleados, la cultura y sus ambiente de información para toma de decisiones). El cambio en el modelo para ISP (figura 2), viene dado por el ajuste en cuanto a que no se habla de accionistas, sino de “proveedores de recursos financieros”, pero el resto de las consideraciones es válido también para el modelo de ISP.

Con esto no queremos decir que no sea válida la introducción de nuevas perspectivas. El ejemplo del Grupo Nueva – Amanco, es una prueba de ello, en el sector privado, al introducir la perspectiva ambiental y la de triple resultado en su modelo, además de ajustar los nombres del resto de las perspectivas a su “cultura”. Sin embargo, recomendamos que para la mayoría de los casos, se establezca con claridad el peso relativo de cada stakeholder, para determinar si en lugar de abrir una nueva perspectiva, es suficiente con colocar los componentes necesarios a través de objetivos en la perspectiva que corresponda (usualmente procesos o clientes). Abundan los ejemplos que han seguido esta práctica desde los inicios del BSC. Este fue el esquema utilizado por empresas privadas como Mobil o Petrotrin, que incluyeron los aspectos de relaciones con el entorno (comunidad-sociedad) y con el ambiente, a través de objetivos específicos en sus perspectivas de procesos y de “clientes y entorno”.

Algunas sorpresas en nuestra investigación

Algunos de los casos que hemos visto a lo largo de estos años, reflejan deficiencias en las bases conceptuales, particularmente en cuanto a las relaciones de causalidad (causa y efecto) entre las diferentes perspectivas, así como en la naturaleza y fines de las ISP. Esto ha conllevado a un orden inadecuado de las perspectivas, o bien en

la concepción del fin último en el modelo que se plantean. Tomemos, solo como un ejemplo dentro de los que abundan, el modelo sugerido por Bastidas y Moreno 7

Sistemas de Control de Gestión

Desde la comunidad primitiva, el hombre se ha planteado la necesidad de regular sus acciones y recursos en función de su supervivencia como individuo o grupo social organizado. En cualquier caso, existió en primer momento, un instinto de conservación y con el posterior desarrollo bio-psico-social, una conciencia de organización que les permitió administrar sus recursos. Surgió así un proceso de regulación y definición de actividades que garantizaba:

1. Orientarse hacia una idea o necesidad determinada, guiados generalmente por un líder.
2. Contar con alimentos, herramientas, tierra y hasta lugares para la pesca en determinado período del año.
3. Conocer exactamente, quién o quiénes eran responsables de una u otra labor.
4. Detectar alguna falta y las posibles causas.
5. Actuar ante una situación que atentara en contra de lo que se encontraba previsto.

Este proceso que inicialmente era una actividad intuitiva, fue perfeccionándose gradualmente y con el tiempo evolucionó a modelos que reforzarían su carácter racional y por lo tanto han ido profundizando y refinando sus mecanismos de funcionamiento y formas de ejecución, hasta convertirse en sistemas que, adaptados a características concretas y particulares, han pasado a formar parte elemental y punto de atención de cualquier organización.

Con el desarrollo de la sociedad y de los sistemas de producción influenciados por el desarrollo científico técnico y las revoluciones industriales, la forma de enfrentar situaciones objetivas ha exigido una mayor profundidad de análisis y conceptos para asumir funciones o desempeñar papeles determinados y mantener al menos un nivel de competencia que permita sobrevivir. Derivados de este proceso surgen ideas y términos como la gestión y todo lo que ella representa.

La gestión está caracterizada por una visión más amplia de las posibilidades reales de una organización para resolver determinada situación o arribar a un fin determinado. Puede asumirse, como la "disposición y organización de los recursos de un individuo o grupo para obtener los resultados esperados". Pudiera generalizarse como una forma de alinear los esfuerzos y recursos para alcanzar un fin determinado.

Los sistemas de gestión han tenido que irse modificando para dar respuesta a la extraordinaria complejidad de los sistemas organizativos que se han ido adoptando, así como a la forma en que el comportamiento del entorno ha ido modificando la manera en que incide sobre las organizaciones.

Para lograr definir, por tanto, lo que se ha dado en llamar "**Control de Gestión**", sería imprescindible la fusión de lo antes expuesto con todo un grupo de consideraciones y análisis correspondientes sobre el control.

En todo este desarrollo, el control ha ido reforzando una serie de etapas que lo caracterizan como un **proceso** en el cual las organizaciones deben definir la información y hacerla fluir e interpretarla acorde con sus necesidades para tomar decisiones.

El proceso de control clásico consta de una serie de elementos que son:

- Establecimiento de los criterios de medición, tanto de la actuación real como de lo deseado. Esto pasa por la fijación de cuáles son los objetivos y cuantificarlos; por determinar las áreas críticas de la actividad de la organización relacionadas con las acciones necesarias para la consecución de los objetivos y por el establecimiento de criterios cuantitativos de evaluación de las acciones en tales áreas y sus repercusiones en los objetivos marcados.
- Fijación de los procedimientos de comparación de los resultados alcanzados con respecto a los deseados.
- Análisis de las causas de las desviaciones y posterior propuesta de acciones correctoras."

La principal limitante de este enfoque sobre el control radica en que las acciones correctivas se tomarán una vez ocurrida la desviación (a posteriori), por el hecho de no encontrarse previamente informados y preparados para evitar la posible desviación. Además presenta otras limitantes que lo hace poco efectivo ante las necesidades concretas de la organización, que requieren un análisis más detallado, en cuanto a su relación con el entorno, características de la organización, carácter sistémico y valoración de aspectos cualitativos los cuales se denominarán en lo adelante factores no formales del control.

Uno de los aspectos más importantes que ha de caracterizar al control como proceso, lo constituye el hecho de que el mismo se diseñe con un enfoque sistémico, por lo que resulta de gran importancia esclarecer los conceptos a él asociados.

Es preciso comenzar entonces por el concepto de Sistema, visto esto como un conjunto de elementos interrelacionadas entre si, en función de un fin, que forman un todo único y que posee características nuevas que no están presentes en cada uno de los elementos que lo forman.

Cada elemento que conforma un sistema tiene una función específica bien definida y la obligación de cumplirla y contribuir de forma sinérgica al correcto funcionamiento y, en definitiva, alcanzar el objetivo determinado. En una organización, solamente esto le permitirá sobrevivir.

Puede hablarse, entonces, de un Sistema de Control, como un conjunto de acciones, funciones, medios y responsables que garanticen, mediante su interacción, conocer la situación de un aspecto o función de la organización en un momento determinado y tomar decisiones para reaccionar ante ella.

Los sistemas de control (Menguzzato y Renau. 1986, p. 245.) deben cumplir con una serie de requisitos para su funcionamiento eficiente:

- Ser entendibles.
- Seguir la forma de organización.
- Rápidos.

- Flexibles.
- Económicos.

Cada parte de este sistema debe estar claramente definida e integrada a una estructura que le permita fluir y obtener de cada una la información necesaria para el posterior análisis con vistas a influir en el comportamiento de la organización. Habría que agregar a la definición brindada dos factores importantes.

- El proceso de control debe contar con una definición clara de cada centro de información. (Centro de responsabilidad)✓.
- Debe tener bien definido qué información es la necesaria y cómo se recogerá, procesará y llevará a la dirección para la toma de decisiones.

El sistema de control debe estar soportado sobre la base de las necesidades o metas que se trace la organización. Estas metas pueden ser asumidas como los objetivos que se ha propuesto alcanzar la organización y que determinan en definitiva su razón de ser.

El hecho de que el sistema de control se defina y oriente por los objetivos estratégicos de una organización, le otorga un carácter eminentemente estratégico, pues estará diseñado para pulsar el comportamiento de las distintas partes del sistema en función del cumplimiento de esos objetivos y a la vez aportará información para la toma de decisiones estratégicas.

Cada objetivo debe estar debidamente conformado y ajustado a las características del entorno y a las necesidades objetivas y subjetivas de la organización. El seguimiento de la evolución del entorno permite reaccionar, y reajustar si es necesario, la forma en que se lograrán esas metas planteadas e incluso replantearlas parcial o totalmente. Para lograrlo es necesario que el Sistema de Control funcione de tal forma que permita obtener la información necesaria y en el momento preciso. Debe permitir conocer qué está sucediendo alrededor y tomando como base las vías escogidas para llegar al futuro (Estrategias), conocer la reacción

a esos cambios externos. Muchas veces, los cambios externos exigen cambios internos y se hace imprescindible conocer cómo y cuándo cambiar.

"El futuro no se puede prever en los términos en los que hasta ahora lo hemos entendido, sino que es necesario inventárselo. Nunca saldremos de lo que somos, personal y organizacionalmente, si no visionamos, al menos como imagen, lo que deseamos ser y trabajamos y luchamos por ello." De allí la importancia fundamental de la planificación y la efectiva determinación de objetivos estratégicos.

Un sistema de control con un enfoque estratégico, debe ser capaz de medir el grado de cumplimiento de esos objetivos. Se hace necesario, entonces, identificar un grupo de indicadores, cuantitativos y cualitativos que expresen el nivel y la calidad del cumplimiento de cada objetivo. A continuación se presentan algunos de los aportes que se han realizado a los sistemas de control en el mundo organizacional.

Según Gerry Johnson y Kevan Acholes (1997, p. 264.): "...a menudo los directivos tienen una visión muy limitada de en qué consiste el control directivo de un contexto estratégico."

Ambos consideran los sistemas de control en dos grandes categorías:

1. Sistemas de información y medición: Sistemas financieros, indicadores, etc.
2. Sistemas que regulan el comportamiento de las personas.

Otros autores establecen momentos por los cuales debe atravesar cualquier sistema de control.

Para Harold Koontz y Heinz Weihroh (1994, p. 128.) todo sistema de control debe atravesar por éstas tres etapas:

1. "Establecimiento de estándares y puntos críticos.
2. Medición del desempeño.
3. Corrección de las desviaciones."

El control de gestión basado en indicadores

Las condiciones en que se compete en la actualidad por acceder a los recursos necesarios, por reducir gastos y costos, por aumentar la calidad de los productos y servicios, y el colosal desarrollo de las comunicaciones y el transporte, han modificado la forma de actuar e interactuar de las organizaciones. Los procesos de dirección han evolucionado, de igual forma, a un sistema superior.

Estos y otros factores hacen del concepto clásico de control, solo un elemento de consulta. El Control de Gestión actual es una muestra de ello.

Al principio (1978), se consideraba el Control de gestión, como una serie de técnicas tales como el control interno, el control de costos, auditorías internas y externas, análisis de ratios y puntos de equilibrio, pero el control presupuestario constituía y aún para algunos constituye el elemento fundamental de la gestión.

La ambigüedad de este concepto se debe a que ha sido sometido a muchas modificaciones propias de su evolución, con el objetivo de aportarle elementos que lo aparten "de su aspecto esencialmente contable y a corto plazo."

Anthony R. (1987, p. 168.) lo considera, acertadamente, "como un proceso mediante el cual los directivos aseguran la obtención de recursos y su utilización eficaz y eficiente en el cumplimiento de los objetivos de la organización."

Véase que en estos casos, la Contabilidad de Gestión no es más que otro mecanismo de control disponible.

El sistema de control de gestión esta destinado a ayudar a los distintos niveles de decisión a coordinar las acciones, a fin de alcanzar los objetivos de mantenimiento, desempeño y evolución, fijados a distintos plazos, especificando que si los datos contables siguen siendo importantes, está lejos de tener el carácter casi exclusivo que se le concede en muchos sistemas de control de gestión.

Para Joan Ma. Amat (1992, p. 35.), el Control de Gestión es: "... el conjunto de mecanismos que puede utilizar la dirección que permiten aumentar la probabilidad de que el comportamiento de las personas que forman parte de la Organización sea coherente con los objetivos de ésta."

Este concepto propone una nueva dimensión del control de gestión, pues no solo se centran en el carácter contable y a corto plazo de éste, sino que reconocen la existencia de otros factores e indicadores no financieros que influyen en el proceso de creación de valor, ya sea en productos o servicios, y se enfocan sobre la base de la existencia de objetivos propuestos a alcanzar.

Se le incorpora un balance periódico de las Debilidades y Fortalezas, un análisis comparativo e inter-organizaciones, el uso del Cuadro de Mando como mecanismo de control y flujo de información.

Otra filosofía de perfeccionamiento del sistema de gestión está destinada a poner de manifiesto las interrelaciones entre los procesos humanos y el sistema de control, utilizando para ello, factores no formales del control, los cuales han cobrado gran importancia en los últimos años.

No obstante este desarrollo, aún pueden identificarse un conjunto de limitaciones del Control de Gestión entre las que se pueden mencionar:

- Acerca de lo que debería ser el contenido de un sistema de control de gestión.
 - La complejidad de la organización y de su entorno no se ve reflejada en la complejidad del sistema del control de gestión.
 - El control no establece una relación entre la evaluación de planes y presupuesto y a la evaluación de las estrategias que pueden volverse obsoletas ya que, dada la turbulencia del entorno, el marco de referencia en el cual se inscriben los planes y presupuestos no es inalterable.
- No tiene en cuenta tanto la dimensión estratégica como la financiera. El equilibrio financiero no siempre garantiza competitividad, lo que significa que es necesario:
 - Tener en cuenta que un control volcado hacia los resultados a corto plazo puede comprometer la competitividad a largo plazo.

- o Que es importante tener un doble presupuesto (uno estratégico y uno operativo).
- o Que el enfoque debe ser anticipador, por lo turbulento que es el entorno.

Es así como los diseños más recientes de los procesos y sistemas de Control de Gestión están caracterizados por cinco aspectos, que retoman de los procesos de control precedentes por ser derivado de ellos.

El proceso de control de gestión, por tanto, partiendo de la definición clásica del control, retomando criterios de otros autores y ajustado a las necesidades actuales de gestión de información y añadiendo elementos no formales de control pudiera plantearse en cinco puntos:

1. Conjunto de indicadores de control que permitan orientar y evaluar posteriormente el aporte de cada departamento a las variables claves de la organización.
2. Modelo predictivo que permita estimar (a priori) el resultado de la actividad que se espera que realice cada responsable y/o unidad.
3. Objetivos ligados a indicadores y a la estrategia de la organización.
4. Información sobre el comportamiento y resultado de la actuación de los diferentes departamentos.
5. Evaluación del comportamiento y del resultado de cada persona y/o departamento que permita la toma de decisiones correctivas.

Después del análisis del fundamento teórico concluimos que el Cuadro de Mando Integral, difundido por Kaplan y Norton, y basado en los 4 vértices o perspectivas, es el modelo que vamos a aplicar para el desarrollo de nuestra hipótesis, por lo que a continuación presentamos en qué consiste.

El CMI es un sistema de gestión estratégica que complementa los indicadores financieros de la actuación pasada con medidas de los inductores de actuación futura. Los objetivos e indicadores del CMI se derivan de la visión y estrategia de una organización; y contemplan la actuación de la organización desde cuatro perspectivas: la financiera, la de cliente, la del proceso interno y la de formación y

crecimiento. Estas cuatro perspectivas proporcionan la estructura necesaria para el CMI y permiten un equilibrio entre los objetivos a corto plazo y largo plazo, entre los resultados deseados y los inductores de actuación de esos resultados y entre las medidas objetivas más duras y más suaves y las medidas subjetivas.

Las empresas innovadoras están utilizando el CMI como un sistema de gestión estratégica, para gestionar su estrategia a largo plazo. Están usando el enfoque de medición del CMI para llevar a cabo procesos de gestión decisivos, los cuales son:

- 1) Aclarar y traducir o transformar la visión y la estrategia.
- 2) Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos.
- 3) Planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas.
- 4) Aumentar el feedback (retroalimentación) y formación estratégica.

1. CLARIFICAR Y TRADUCIR LA VISIÓN Y LA ESTRATEGIA

El proceso del Cuadro de Mando empieza cuando el equipo de alta dirección se pone a trabajar para traducir la estrategia de su unidad de negocio en unos objetivos estratégicos específicos. Para fijar los objetivos financieros, el equipo debe pensar en si van a poner énfasis en el crecimiento del mercado y los ingresos o en la generación de cash flow. Pero especialmente de cara a la perspectiva del cliente, el equipo debe ser explícito en cuanto a los segmentos de clientes y de mercado en los que ha decidido competir.

Una vez establecidos los objetivos de clientes y financieros, la organización identifica los objetivos y los indicadores para su proceso interno. Esta identificación representa una de las innovaciones y beneficios principales del enfoque del Cuadro de Mando Integral. Los sistemas tradicionales de medición de actuación, incluso aquellos que utilizan muchos indicadores no financieros, se centran en la mejora del coste, calidad y tiempos de los ciclos de los procesos ya existentes. El CMI destaca aquellos procesos que son más decisivos e

importantes para alcanzar una actuación realmente extraordinaria de cara a los clientes y accionistas.

La vinculación final con los objetivos de formación y crecimiento revela la razón fundamental para realizar inversiones importantes en el perfeccionamiento de empleados, en tecnología y sistemas de información y en procedimientos organizativos. Estas inversiones en personal, sistemas y procedimientos generan grandes innovaciones y mejoras en los procesos internos, en el trato a los clientes y, llegado el caso, para los accionistas.

El proceso de construcción de un CMI clarifica los objetivos estratégicos e identifica los pocos inductores críticos de aquéllos. Cuando los ejecutivos de diferentes perspectivas funcionales, especialmente en empresas que han operado históricamente con unos fuertes silos funcionales, intentan trabajar juntos como un equipo, se producen unos puntos ciegos, llamados áreas de ignorancia relativa, alrededor de los cuales es difícil formar equipos y crear consenso, porque hay muy poca comprensión compartida respecto a los objetivos generales y la contribución e integración de diferentes unidades funcionales.

El desarrollo de un CMI, aunque hace que esta falta de consenso y de trabajo en equipo sea más visible, también contribuye a la solución del problema. Como sea que el Cuadro de Mando es desarrollado por un grupo de altos ejecutivos como un proyecto de equipo, crea un modelo compartido de todo negocio, al que todos han contribuido. Los objetivos del Cuadro de Mando se convierten en la responsabilidad conjunta del equipo de altos ejecutivos. Permitiendo que sirva de marco organizativo para un amplio conjunto de importantes procesos de gestión basados en un equipo. Crea consenso y trabajo en equipo entre la alta dirección, sin tener en cuenta para nada su experiencia ocupacional o pericia funcional previa.

2. COMUNICAR Y VINCULAR LOS OBJETIVOS Y LOS INDICADORES ESTRATÉGICOS.

Los objetivos e indicadores estratégicos del CMI se comunican a través de toda una organización, por medio de los boletines internos de una institución, los tableros de anuncios, vídeos e incluso de forma electrónica, a través de ordenadores personales e instalados en red. La comunicación sirve para indicar a todos los empleados los objetivos críticos que deben alcanzarse si se quiere que la estrategia de la organización tenga éxito. Algunas organizaciones intentan descomponer los indicadores estratégicos de alto nivel del Cuadro de Mando de la unidad de negocio en mediciones concretas a nivel operativo. Una vez que todos los empleados comprenden los objetivos e indicadores de alto nivel, pueden establecer objetivos locales que apoyen la estrategia global de la unidad de negocio.

El Cuadro de Mando proporciona también las bases para comunicar y conseguir el compromiso con una estrategia de la unidad de negocio, con los ejecutivos de nivel corporativo y el Consejo de Administración. El Cuadro de Mando anima la existencia de un diálogo entre las unidades de negocio y los ejecutivos corporativos y los miembros del Consejo, no sólo respecto a objetivos financieros a corto plazo, sino también sobre formulación y puesta en práctica de una estrategia para una actuación sobresaliente en el futuro.

Al final del proceso de comunicación y vinculación, todo el mundo en la organización debe comprender los objetivos a largo plazo de la unidad de negocio, así como la estrategia para conseguir esos objetivos. Los individuos han formulado acciones locales que contribuirán a la consecución de los objetivos de la unidad de negocio. Y todos los esfuerzos e iniciativas de la organización estarán alineados con los procesos de cambio necesarios.

3. PLANIFICACIÓN, ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS Y ALINEACIÓN DE INICIATIVAS ESTRATÉGICAS.

El CMI causa su mayor impacto cuando se despliega para conducir el cambio de la organización. Los altos ejecutivos deben establecer unos objetivos para los indicadores del Cuadro de Mando, de 3 a 5 años vista, que si se alcanzan, transformarán la institución. Los objetivos deben representar una discontinuidad en la actuación de la unidad de negocio. Esto quiere decir que si por ejemplo, la unidad de negocio fuera una institución que cotizara en bolsa, la consecución del objetivo debería dar como resultado que el precio de las acciones subiera el doble o más). Hay objetivos financieros de organizaciones que han incluido la duplicación de los rendimientos sobre el capital invertido, o un aumento del 150% de las ventas durante los cinco años siguientes.

Para alcanzar unos objetivos financieros tan ambiciosos, los directivos deben identificar objetivos de extensión para sus clientes, procesos internos y objetivos de formación y crecimiento. Estos objetivos de extensión pueden proceder de varias fuentes. Lo ideal sería que los objetivos para los indicadores de los clientes derivaran de la satisfacción o de sobrepasar las expectativas de los clientes actuales y de los potenciales. Puede utilizarse el benchmarking para incorporar la mejor práctica y para verificar que los objetivos propuestos internamente no hagan que la unidad de negocio siga arrastrándose en pos de las medidas estratégicas.

Una vez que se han establecido los objetivos para los indicadores de clientes, procesos internos y objetivos de formación y crecimiento, los directivos pueden alinear su calidad estratégica, tiempo de respuesta e iniciativas de reingeniería para conseguir los objetivos de avances importantes. De este modo, el Cuadro de Mando Integral proporciona la justificación inicial, así como el enfoque y la integración para los programas de mejora continua, de reingeniería y transformación. En lugar de aplicar únicamente un nuevo diseño fundamental de proceso a cualquier proceso local en que pueden obtenerse ganancias fácilmente, los esfuerzos se dirigen a los procesos de mejora y de reingeniería,

que son de una importancia fundamental para el éxito estratégico de la organización. Y a diferencia de los programas convencionales de reingeniería, en que el objetivo es un recorte masivo de costes (la lógica del cortar y quemar), el objetivo del programa de reingeniería necesita ser medido únicamente por los ahorros en los costes. Los objetivos de la iniciativa estratégica se derivan de indicadores del Cuadro de Mando , como unas importantísimas reducciones de tiempo en los ciclos de cumplimentación de pedidos, un tiempo más corto de llegada al mercado en los procesos de desarrollo de productos, y el aumento e intensificación de las capacidades de los empleados. Por supuesto, estas compresiones de tiempo y expansión de las capacidades no son el objetivo último.

El Cuadro de Mando Integral también permite que una organización integre su planificación estratégica en su proceso anual de presupuestos. En el momento en que una institución establece unos objetivos de extensión de 3 a 5 años para las medidas estratégicas, los directivos también prevén objetivos para cada indicador, durante el siguiente año fiscal (a dónde tienen intención de llegar durante los doce meses del primer año del plan.). Estos objetivos a corto plazo proporcionan unos blancos específicos para la evaluación del progreso en el plazo de la unidad de negocio.

El proceso de planificación y de gestión del establecimiento de objetivos permite a la organización:

- Cuantificar los resultados a largo plazo que desea alcanzar.
- Identificar los mecanismos y proporcionar los recursos necesarios para alcanzar estos resultados.
- Establecer metas a corto plazo para los indicadores financieros y no financieros del Cuadro de Mando.

4. AUMENTAR EL FEEDBACK Y LA FORMACIÓN ESTRATÉGICA.

El proceso final de gestión inserta el CMI en una estructura de formación estratégica. Consideramos que este proceso es el aspecto más innovador y más

importante de todo el proceso de gestión del Cuadro de Mando. Este proceso proporciona la capacidad y aptitud para la formación organizativa a nivel ejecutivo. Hoy en día, los directivos no disponen en las organizaciones de un procedimiento para recibir feedback sobre su estrategia y para comprobar las hipótesis sobre las que se basa la estrategia. El Cuadro de Mando Integral les permite vigilar y ajustar la puesta en práctica de sus estrategias y, si fuera necesario, hacer cambios fundamentales en la propia estrategia.

Al haber establecido unos objetivos a plazo inmediato para los indicadores financieros así como para otros indicadores del Cuadro de Mando Integral, las revisiones de gestión mensuales y trimestrales pueden seguir examinando los resultados financieros. Sin embargo, lo que es más importante es que también pueden examinar de cerca si la unidad de negocio está consiguiendo sus objetivos en cuanto a empleados, sistemas y procedimientos. Las revisiones y puestas al día de la gestión pasan de revisar el pasado a aprender sobre el futuro. Los directivos discuten no sólo como se consiguieron los resultados pasados sino, además, si sus expectativas para el futuro siguen yendo por buen camino.

El proceso de formación estratégica empieza con el primer proceso de la figura, la clarificación de una visión compartida que toda la organización quiere conseguir. El proceso de comunicación y alineación, el segundo proceso de la figura, moviliza a todos los individuos para que realicen acciones dirigidas a conseguir objetivos organizativos. El énfasis sobre la causa-efecto a la hora de construir un Cuadro de Mando introduce sistemas de pensamiento dinámico. Permite que individuos de diversas partes de una organización comprendan la forma en la que encajan las piezas, la forma en que su papel influye en los demás e, incluso, en toda la organización. El proceso de planificación, establecimiento de objetivos y de iniciativa estratégica-el tercer proceso de la figura- define unos objetivos de actuación, cuantitativos y específicos para la organización, a través de un conjunto equilibrado de inductores de actuación y resultados. Una comparación de los objetivos de actuación deseados con los niveles actuales establece el vacío de actuación que las iniciativas estratégicas

pueden estar destinadas a llenar. Así pues, el Cuadro de Mando Integral no sólo mide los cambios en los indicadores: también favorece el cambio.

Los tres primeros procesos críticos de gestión que aparecen en la figura son vitales para poner en práctica la estrategia. Pero, por sí solos, son insuficientes. Serían adecuados para un mundo más sencillo. La teoría que se esconde detrás del modelo vertical de mandar y controlar es la que se puede dar en el ejemplo de un barco, en que el capitán del barco (la unidad de negocio), los marineros (los directivos y empleados de primera línea) llevan a cabo las órdenes y ponen en práctica el plan decidido por el capitán.

Se establecen unos sistemas de control de gestión y de operaciones, para asegurarse de que los directivos y los empleados actúan de acuerdo con el plan estratégico establecido por la alta dirección. Este proceso lineal de establecimiento de una visión y estrategia, comunicando y vinculando la visión y la estrategia a todos los participantes de la organización, y alineando las iniciativas y las acciones de la organización para conseguir unos objetivos estratégicos a largo plazo, es un ejemplo de un proceso de feedback de un solo bucle. Las desviaciones de la trayectoria planeada se tratan con defectos y se lanzan acciones correctivas para hacer que la organización vuelva al camino deseado.

Sin embargo, las estrategias para las organizaciones de la era de la información no pueden ser tan lineales ni tan estables. Las organizaciones de la era de la información operan hoy en unos entornos más turbulentos, y la alta dirección necesita recibir feedback sobre unas estrategias más complicadas. La estrategia planificada puede que ya no sea apropiada o válida para las condiciones actuales.

En unos entornos que cambian de un forma tan constante, pueden surgir nuevas estrategias de capitalización de oportunidades o de contrarrestar amenazas, que no se preveían cuando se articuló el plan estratégico inicial. Es frecuente que las ideas para aprovechar nuevas oportunidades procedan de directivos que se

encuentran muy abajo en la organización. Sin embargo, los sistemas de gestión no animan ni facilitan la información, implantación y comprobación de la estrategia en entornos de constante cambio. Los directivos necesitan disponer de un feedback sobre si la estrategia que habían planeado sigue siendo una estrategia viable y de éxito.

El Cuadro de Mando debería basarse en una serie de relaciones de causa-efecto, derivadas de la estrategia, incluyendo estimaciones de los tiempos de respuesta y magnitudes de los vínculos entre las mediciones del Cuadro de Mando.

PERSPECTIVA FINANCIERA.

En términos generales y a grandes rasgos, el primer paso sería la definición de los objetivos financieros, siendo precisos para alcanzar la visión. Se debe indicar que estos objetivos constituirían el efecto de nuestra forma de actuar con los clientes y, a su vez, el logro de sendos objetivos dependerá necesariamente de cómo hayamos programado y planificado los procesos internos. por último, el cuadro de mandos integrales plantea que el logro unificado de todos estos objetivos pasa -lógicamente- por una formación-aprendizaje y crecimiento continuos, siendo uno de los pilares básicos de esta metodología.

El objetivo principal en la perspectiva financiera es maximizar el valor de los accionistas. Se trata de medir la creación de valor en la organización, incorporando la visión de los propios accionistas.

GENERAR VALOR = Producir mayores beneficios, con unos menores costes, de manera que el último beneficiado sea el Accionista.

La perspectiva Financiera será la que al final salga favorecida. Insistimos en que el EVA (Economic Value Added) es un elemento mencionado habitualmente para esta perspectiva, de hecho es un indicador de naturaleza financiera, aunque como

cualquier otro indicador es imperfecto; por ejemplo, para empresas con una trayectoria intachable, equilibrada y sostenible suele ser un buen indicador.

También el Presupuesto se constituye en una herramienta a destacar en esta ocasión, no en vano alrededor del 78% de las empresas realizan presupuestos operativos que muy bien deberían quedar enlazados con la Estrategia formulada por la institución, aunque ello conlleve a establecer metas ambiciosas, con las ya comentadas iniciativas estratégicas y teniendo en cuenta un dinamismo marcado en las previsiones.

Los tipos de estrategias financieras son:

- Estrategias de **Crecimiento** o de **Expansión**: empresas como las ".com" y empresas jóvenes.
- Estrategias de **Mantenimiento** o **Sostenibilidad**: sería el cajón en el que se encuentra la mayoría, y en especial las instituciones del sector público, que no buscan una rentabilidad financiera sino una eficiente ejecución presupuestaria con rentabilidad social.
- Estrategias de **Madurez** o **Recolección**: para los negocios que están en su último ciclo de vida.

A) Fase de Crecimiento o Expansión: El principal objetivo estratégico en esta fase es el aumento de las ventas o el aumento de la clientela; La rentabilidad no suele ser un parámetro relevante como lo prueba el hecho de que numerosas empresas operan en esta fase con flujos de caja negativos y retornos del capital invertido muy bajos.

B) Fase de Mantenimiento o Sostenibilidad: Los retornos del capital invertido son mucho más elevados y sigue siendo atractivo invertir en el negocio. El principal objetivo es la máxima rentabilidad con la menor inversión; los objetivos se definen en torno a indicadores de productividad y rentabilidad. En esta fase, la determinación o polarización hacia objetivos de crecimiento o de rentabilidad resulta clave, siendo un elemento primordial para la configuración del mapa estratégico

C) Fase de Madurez o Recolección: en esta fase el mercado se encuentra saturado y la institución ya no crece más. Es en esta fase en donde se recolecta el fruto de lo generado en las otras dos fases. Las inversiones realizadas en esta ocasión son meramente de reposición o mantenimiento del propio activo.

PERSPECTIVA DE CLIENTES

Cada vez que los procesos son excelentes y se han eliminado todos aquellos costes superfluos e innecesarios, los clientes son la pieza básica de análisis en el CMI. Aquí debemos aprender a gestionar correctamente las necesidades y/o prioridades de nuestra clientela, no podemos correr riesgos innecesarios de manera que comencemos a ser poco competitivos y perdamos mercado. En esta perspectiva, las empresas identifican los segmentos de cliente y mercado en que han elegido competir.

Esta perspectiva permite que las empresas equiparen sus indicadores clave sobre los clientes con los segmentos de clientes y mercado seleccionados. De algún modo el objetivo principal es la generación o propuesta de valor para el cliente, obteniendo la ya conocida y su consiguiente fidelidad. El valor de la proposición más importante se dirige a los clientes puesto que ellos son la fuente principal de financiamiento.

De entre las variadas estrategias que pueden seguirse en este ámbito, vamos a destacar tres de ellas:

- Estrategias de Liderazgo de Producto: (para ser líderes en el mercado con nuestro producto).
- Estrategias de Cercanía con el cliente: (con el objeto de conocer a los clientes y satisfacerlos adecuadamente).
- Estrategias de Excelencia operativa: (Para ser eficientes en costes, con relaciones de calidad-precio imbatibles).

Lo más importante es lograr la excelencia en una de ellas, y mantener las otras dos en un nivel aceptable.

Liderazgo de producto: La idea es ofrecer el mejor producto. Debemos innovar, superar los productos que ya se encuentran en el mercado e incluso buscar nuevas aplicaciones a los productos que ya tenemos. Resumiendo debemos orientarnos hacia la Excelencia de nuestros productos y servicios, ofreciendo una calidad, tecnología y funcionalidad superior. Ejemplos de empresas que cumplen estos estándares serían: SONY, Nike, Motorola, Coleman, Rolex, Microsoft, 3m, Reebok...

Cercanía con el cliente: Se les intenta conocer y proporcionarles a medida ese producto y/o servicio que necesita en el momento idóneo. La idea es ofrecer el mejor servicio global. Debemos anticiparnos a las necesidades de nuestros clientes, proporcionarle respuestas a sus problemas. Las empresas que mantienen este tipo de relación con sus clientes no ofrecen lo que el mercado quiere, sino lo que un determinado cliente quiere. Ejemplo de empresas incluidas dentro de estos parámetros: El Corte Inglés, IBM, Google, SEUR, MOBIL, Home Depot...

Excelencia operativa: Las empresas que tratan de ofrecer sus servicios manteniendo un precio competitivo y ofreciendo un equilibrio entre calidad y funcionalidad estarían dentro de esta familia. La idea principal es ofrecer el mejor coste total. No son innovadoras en cuanto a sus productos o servicios, ni mantienen una relación de persona a persona con sus clientes. Funcionan muy bien, y garantizan a sus clientes precios bajos y/o un servicio rápido y eficiente. Ejemplo de organizaciones que están dentro de estas dimensiones sería: McDonal's, Black and Decker, TOYOTA, ZARA, Hertz.

PERSPECTIVA DEL PROCESO INTERNO

Estamos ante una de las perspectivas elementales, relacionada estrechamente con la cadena de valor por cuanto se han de identificar los procesos críticos, estratégicos, para el logro de los objetivos planteados en las perspectivas financieras y de clientes. Debe conocerse perfectamente la Cadena de Valor de la institución, sólo así se podrán detectar necesidades y problemas.

Michael E. Porter introdujo este concepto por primera vez en 1985. Porter evolucionó del análisis funcional en la institución hacia el análisis de actividades, estudiando sus relaciones y su valor en el proceso productivo. Consideró ampliamente dicho concepto, incidiendo en las ideas de Liderazgo en costes y Diferenciación, ya que estaban enormemente influenciadas por las actividades consideradas por la organización para llevar a cabo su actividad.

La cadena de valor está integrada por todas las actividades institucionales que generan valor agregado y por los márgenes que cada una de ellas aportan. Fundamentalmente podemos destacar tres partes bien diferenciadas:

1.- Actividades de Soporte: son el complemento necesario para las actividades primarias. Principalmente, estamos haciendo referencia a la infraestructura de la institución, como son la gestión de los recursos humanos, la gestión de aprovisionamientos de bienes y servicios, la gestión relativa al desarrollo tecnológico (telecomunicaciones, automatización, desarrollo de procesos e ingeniería, investigación), otras áreas de similar importancia como las finanzas, la contabilidad, la gestión de la calidad, las relaciones públicas, cuestiones fiscales y legales, etc...

2.- Actividades Primarias: son la esencia del proceso productivo; Están constituidas por los: procesos de innovación (Análisis de mercado, Desarrollo de productos y/o Servicios), por los procesos operativos (Producción y Distribución) y por los procesos relacionados con los servicios de venta (Venta y Servicio post-venta). Estos procesos están en sintonía con lo que Porter denomina:

- Cadena de valor de los Proveedores.
- Cadena de valor de los Canales.
- Cadena de valor de los Compradores.

3.- Margen: el valor íntegro obtenido menos los costes en los que se ha incurrido en cada actividad generadora de valor conforman dicho margen.

Retomando las posibles estrategias aplicables en la Perspectiva de Clientes, existen en cada una de ellas un conjunto de procesos - en relación con las actividades primarias- que podríamos señalar como críticos:

Estos procesos son muy importantes y deben llevarse a cabo correctamente, pues dependiendo de la propuesta de valor seleccionada en la perspectiva de Clientes, destacará aquel proceso que tenga un impacto mayor en dicha propuesta. Los otros procesos suelen ser complementarios ("de apoyo"), siendo el principal el seleccionado en cada caso.

A) PROCESOS DE INNOVACIÓN: en estos procesos se lleva a cabo una búsqueda de necesidades potenciales, que suelen tener su origen en la misma Clientela, en sus propias carencias, creándose el servicio o producto que pudiera satisfacerlas.

B) PROCESOS OPERATIVOS: Aquí se entregan los productos y/o servicios al Cliente. En la gran mayoría de los sistemas de medición del desempeño - desde una perspectiva cotidiana- estos procesos operativos han sido el centro de atención. Actualmente, siguen constituyéndose en objetivos de primer nivel aspectos como la reducción de costes, excelencia en los tiempos de entrega, excelencia en los tiempos de operaciones, etc. Este proceso está comprendido desde que recibimos la orden de pedido del cliente hasta que tiene en sus manos el producto o recibe el servicio.

C) SERVICIOS DE VENTA: Una vez que el cliente ha adquirido el producto, necesita una atención especial posterior en muchos casos, ahí es donde debemos ser ágiles en el manejo de garantías, defectos, devoluciones, servicios de asistencia técnica, facilidades en el pago, etc. De alguna manera de lo que se trata es de ser excelente en los procesos de atención, comercialización y cierre de ventas de la organización y, por supuesto, de dar servicio al cliente.

Debemos apuntar que lo más interesante para las organizaciones en esta perspectiva es la consideración de aquellos objetivos que realmente son Críticos, lo cual no implica que sean todos los deseables. Las organizaciones suelen conocer

muy bien sus procesos internos, por ello han de hacer un esfuerzo en la selección de los realmente Críticos.

PERSPECTIVA DE FORMACIÓN Y CRECIMIENTO

Esta perspectiva está referida a los Recursos Humanos. La mayoría de los modelos de Gestión Integral consideran estos recursos como un elemento clave en la gestión. Esta perspectiva tiene en cuenta aspectos como la tecnología, las alianzas estratégicas, las competencias de la institución, la estructura organizativa, etc.

La institución basa su capacidad para aprender, para adaptarse, en su infraestructura, en sus recursos estratégicos. Esta infraestructura está compuesta por: personal, sistemas y procedimientos. Se distinguen tres grupos de variables:

a) Capacidades de los empleados:

~~Las ideas para mejorar la actuación de cara al cliente deben proceder de los empleados más cercanos a ellos.~~ Algunos indicadores son:

- Satisfacción del empleado. Es una condición para el aumento de la productividad y la calidad en el servicio al cliente. Para medir la satisfacción del empleado se fijan elementos como la participación en las decisiones, el reconocimiento de su trabajo, el acceso a información suficiente, el apoyo de los directivos, etc.
- Retención de los empleados. Representa el objetivo de retener aquellos empleados por los que se pueda tener un interés a largo plazo. La salida de estos empleados representa una pérdida de capital intelectual.
- Productividad de los empleados. Relaciona el resultado producido por los empleados con el número de empleados utilizados, es decir, los ingresos por empleados. Con el cambio de la productividad medimos el impacto de incrementar la tecnología o el número de empleados.

b) Las capacidades de los sistemas de información: Los empleados necesitan información sobre los clientes y los procesos internos. Necesitan saber cual es la

relación de cada cliente con la organización, para juzgar la cantidad de esfuerzo que debe invertirse en cada uno.

c) Motivación, delegación de poder y coherencia de objetivos: Los empleados necesitan sentirse motivados para actuar en interés de la organización.

- Los indicadores de las sugerencias muestran el número de sugerencias propuestas por los empleados y las llevadas a cabo.
- El indicador de la mitad de la vida mide el tiempo necesario para que la actuación en un proceso mejore en un 50%. Se aplica en los defectos que se quieren eliminar, como entregas tardías, desechos, etc.

1.6. Marco Conceptual

Dentro del marco conceptual, se hace necesario definir ciertos términos que normalmente se utilizan, los cuales se deben tener claros para comprender las ideas de la presente investigación.

grupo de personas que dirigen y controlan al más alto nivel de una organización. Se considera Alta Dirección a los directivos con cargo de Presidente, el Gerente General y los Directores de Empresas, la Alta Dirección forma parte del Comité de Dirección que se reúne con una frecuencia determinada y dirige la actividad que se sigue por esa Institución.

centrales de una organización.
ALTA DIRECCION.
alto nivel de una organización.
más alto nivel de una organización.

herramienta que se utiliza para comprender la situación de una organización.

controlables (las debilidades y fortalezas son internas de la organización, sobre las cuales se puede actuar con mayor facilidad), y de las oportunidades y amenazas las presenta el contexto y los factores externos. Por lo tanto, lo más importante es tomar con respecto a ellas es preverlas y actuar a tiempo.

Este tipo de análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares de su negocio y el entorno en el cual éste compite. El análisis FODA tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado por todos los niveles de la corporación y en diferentes unidades de análisis tales como producto, mercado, producto-mercado, línea de productos, corporación, institución, división, unidad estratégica de negocios, etc. Muchas de las conclusiones obtenidas como resultado del análisis FODA, podrán serle de gran utilidad en el análisis del mercado y en las estrategias de mercadeo.

Con FODA se podrá detectar:

Las Fortalezas de su institución: los recursos y las destrezas que ha adquirido su institución; aquello en lo que tiene una posición más consistente que la competencia.

Las Oportunidades en el entorno: variables que están a la vista de todos pero que, si no son reconocidas a tiempo, significan la pérdida de una ventaja competitiva.

Las Debilidades de su institución: aquellos factores en los que se encuentra en posición desfavorable respecto de sus competidores.

variables que ponen a prueba la supervivencia de su institución a tiempo, pueden esquivarse o ser convertidas en

una posición
Las Amenazas en el entorno
institución y que, reconocidas
oportunidades

conjunto de características inherentes cumple con los requisitos del entorno (lo que el cliente quiere) y dimensión objetiva (lo que se ofrece).

atribuciones y responsabilidades inherentes o inherentes a la institución para el ejercicio de sus funciones. Conjuntos de atribuciones y conductas que posee una persona, que le permiten realizar una actividad.

debido a la creciente y sistemática innovación e innovación en los procedimientos en las organizaciones para responder a las demandas del entorno externo.

Competitividad es el término sin el cual no puede entenderse el mundo manufacturero de hoy. La Competitividad es la habilidad de una institución para posesionarse en una parte del mercado, sostenerse a lo largo del tiempo y crecer. Se mide en función de la participación en el mercado.

CUADRO DE MANDO.- Es una herramienta de gestión que facilita la toma de decisiones y que recoge un conjunto coherente de indicadores que proporciona a la alta dirección y a las funciones responsables, una visión comprensible del negocio o de su área de responsabilidad. La información aportada por el CM, permite enfocar y alinear los equipos directivos, las unidades de negocio, los recursos y los procesos con las estrategias de la organización.

CUADRO DE MANDO INTEGRAL – CMI.- es una herramienta de gestión que permite "monitorizar" mediante indicadores, el cumplimiento de la estrategia desarrollada por la dirección, a la vez que permite tomar decisiones rápidas y medidas para alcanzar los objetivos.

DIAGRAMA DE CAUSAS
Herramienta de definición académica, citaremos la que se refiere en la norma UNE de Noviembre de 2003 en su apartado 3.8 la cual facilita la siguiente definición sobre el CMI:

Cuadro de Mando Integral: Herramienta de gestión que facilita la toma de decisiones y que recoge un conjunto coherente de indicadores que proporciona a la alta dirección y a las funciones responsables, una visión comprensible del negocio o de su área de responsabilidad. La información aportada por el CMI, permite enfocar y alinear los equipos directivos, las unidades de negocio, los recursos y los procesos con las estrategias de la organización.

Para llegar a la aplicación y explotación adecuada del modelo que repercute en beneficios esperados por la alta dirección, las organizaciones deben trabajar en el tiempo en una serie de tareas administrativas que son los pilares y los facilitadores para la aplicación del modelo de CMI. El lector por su parte debe acceder a conceptos que le permiten acoplarse a la filosofía que demanda el CMI.

Un indicador generalmente se compone de un solo dato simple expresado en forma de variable o de un valor extraído de un conjunto de datos (agregación de variables). Puede ser descriptivo o normativo y expresar una información cuantitativa o cualitativa. Varios indicadores son necesarios para la evaluación de un sistema. Estos indicadores entonces deberán ser comparados gracias a un sistema de tabla no dimensional, en el marco de un método de estandarización. Así, una agregación matemática de los indicadores normalizados establece un índice.

Los indicadores deben simplificar al máximo la información sacada de un conjunto de datos complejos (de manera que integran sólo parámetros observables fáciles para evaluar). Paralelamente, los indicadores deben satisfacer a criterios de claridad y de representatividad. Se trata de una tarea difícil, que no excluye el riesgo de omitir unas informaciones importantes. Los indicadores pueden ser descritos como una pantalla que filtra la información. En consecuencia, si los indicadores no están recogidos de manera estrictamente rigurosa y apropiada, los señales de alerta y los cambios de sistema correrían peligro de pasar inadvertidos. Es por eso que la elección de "buenos" indicadores exige una buena comprensión y una cierta experiencia del sistema.

ESTRATEGIA.-En un proceso regulable; es el conjunto de las reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento. Una estrategia por lo general abarca los objetivos, las metas, los fines, la política y la programación de acciones de un todo organizacional o individual.

EFICIENCIA.- Se le utiliza para dar cuenta del uso de los recursos o cumplimiento de actividades con dos acepciones: la primera, como relación entre la cantidad de recursos utilizados y la cantidad de recursos que se había estimado o programado utilizar; la segunda, como grado en el que se aprovechan los recursos utilizados transformándolos en productos.

EFFECTIVIDAD.- Es la relación entre los resultados logrados y los resultados que nos habíamos propuestos, y da cuenta del grado de cumplimiento de los objetivos que hemos planificado: cantidades a producir, clientes a tener, órdenes de compras a

Un indicador generalmente se compone de un solo dato simple expresado en forma de variable o de un valor extraído de un conjunto de datos (agregación de variables). Puede ser descriptivo o normativo y expresar una información cuantitativa o cualitativa. Varios indicadores son necesarios para la evaluación de un sistema. Estos indicadores entonces deberán ser comparados gracias a un sistema de tabla no dimensional, en el marco de un método de estandarización. Así, una agregación matemática de los indicadores normalizados establece un índice.

Los indicadores deben simplificar al máximo la información sacada de un conjunto de datos complejos (de manera que integran sólo parámetros observables fáciles para evaluar). Paralelamente, los indicadores deben satisfacer a criterios de claridad y de representatividad. Se trata de una tarea difícil, que no excluye el riesgo de omitir unas informaciones importantes. Los indicadores pueden ser descritos como una pantalla que filtra la información. En consecuencia, si los indicadores no están escogidos de manera estrictamente rigurosa y apropiada, los señales de alerta y los cambios de sistema correrían peligro de pasar inadvertidos. Es por eso que la elección de "buenos" indicadores exige una buena comprensión y una cierta experiencia del sistema.

ESTRATEGIA.-En un proceso regulable; es el conjunto de las reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento. Una estrategia por lo general abarca los objetivos, las metas, los fines, la política y la programación de acciones de un todo organizacional o individual.

EFICIENCIA.- Se le utiliza para dar cuenta del uso de los recursos o cumplimiento de actividades con dos acepciones: la primera, como relación entre la cantidad de recursos utilizados y la cantidad de recursos que se había estimado o programado utilizar; la segunda, como grado en el que se aprovechan los recursos utilizados transformándolos en productos.

EFFECTIVIDAD.- Es la relación entre los resultados logrados y los resultados que nos habíamos propuestos, y da cuenta del grado de cumplimiento de los objetivos que hemos planificado: cantidades a producir, clientes a tener, órdenes de compras a

colocar, etc. Cuando se considera la efectividad como único criterio se cae en los estilos efectivistas, aquellos donde lo importante es el resultado, no importa a qué costo.

EFICACIA.- Valora el impacto de lo que hacemos, del producto o servicio que prestamos. No basta con producir con 100% de efectividad el servicio o producto que nos fijamos, tanto en cantidad y calidad, sino que es necesario que el mismo sea el adecuado, aquel que logrará realmente satisfacer al cliente o impactar en nuestro mercado. El comportamiento de estos tres criterios en conjunto nos da de forma global la medida de competitividad de la institución

ESTRATEGIA.- Determinación de los objetivos básicos y metas de largo plazo en una institución, junto con la adopción de cursos de acción y distribución de los recursos necesarios para lograr estos propósitos. En el contexto del BSC, el conjunto de objetivos enlazados en una cadena causa y efecto, representan la estrategia del negocio, es decir, el cómo se alcanzará la visión del negocio.

FACTORES CRITICOS DE EXITO.- Logros que tienen que realizarse para garantizar los objetivos específicos (Palancas Claves de Desempeño) derivados del primer nivel de desagregación del Objetivo Estratégico

GESTION.- Por gestión se entiende, la dirección de las acciones que contribuyan a tomar decisiones orientadas a alcanzar los objetivos trazados, medir los resultados obtenidos, para finalmente, orientar la acción hacia la mejora permanente del sistema. Todo sistema de gestión de la producción debe estar orientado hacia el logro de los objetivos de la organización y esto sólo es posible mediante el control de gestión.

INDICADOR.- Medios, instrumentos o mecanismos para poder evaluar en qué medida estamos logrando los objetivos estratégicos propuestos. Como tal un indicador es una variable de interés cuya naturaleza obviamente se circunscribe al tipo de escala sobre el cual se define. Esto implica una clasificación en términos de su naturaleza como cuantitativos y cualitativos.

- **INDICADORES DE RESULTADO:** Los indicadores resultado denotan la conclusión de varias acciones tomadas y medidas la información que dan es definitiva. Orientado a resultados. Mide el éxito en el logro de los objetivos del BSC sobre un período específico de tiempo. Se usan para reportar el desempeño de la organización en la implantación de su estrategia.
- **INDICADORES GUIA DEL PROCESO:** Los indicadores guía indican a futuro cual puede ser el resultado de un grupo de acciones u operaciones definidas en un indicador de resultado también se le denomina indicadores inductores de actuación. Provee indicación temprana del progreso hacia el logro de los objetivos; su propósito es generar los comportamientos adecuados para el logro de la estrategia. Usualmente miden lo que debe "hacerse bien" para alcanzar los objetivos. Miden las palancas de valor, los elementos "impulsores" del desempeño. Su propósito es canalizar y direccionar esfuerzos. También llamados inductores de Actuación.

LIDERAZGO.- Según el Diccionario de la Lengua Española (1986), liderazgo se define como la dirección, jefatura o conducción de un partido político, de un grupo social o de otra colectividad. El Diccionario de Ciencias de la Conducta (1956), lo define como las "cualidades de personalidad y capacidad que favorecen la guía y el control de otros individuos".

Otras definiciones son: "El liderazgo es un intento de influencia interpersonal, dirigido a través del proceso de comunicación, al logro de una o varias metas". Rallph M. Stogdill, en su resumen de teorías e investigación del liderazgo, señala que "existen casi tantas definiciones del liderazgo como personas que han tratado de definir el concepto. Aquí, se entenderá el liderazgo gerencial como el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas.

Chiavenato, Idalberto (1993), Destaca lo siguiente:

"Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos".

Cabe señalar que aunque el liderazgo guarda una gran relación con las actividades administrativas y el primero es muy importante para la segunda, el concepto de liderazgo no es igual al de administración. Warren Bennis, al escribir sobre el liderazgo, a efecto de exagerar la diferencia, ha dicho que la mayor parte de las organizaciones están sobreadministradas y sublideradas. Una persona quizás sea un gerente eficaz (buen planificador y administrador) justo y organizado-, pero carente de las habilidades del líder para motivar. Otras personas tal vez sean líder eficaces – con habilidad para desatar el entusiasmo y la devoción --, pero carente de las habilidades administrativas para canalizar la energía que desatan en otros. Ante los desafíos del compromiso dinámico del mundo actual de las organizaciones, muchas de ellas están apreciando más a los gerentes que también tiene habilidades de líderes

MAESTRO DE INDICADORES.- Lista matriz que contiene el nombre y descripción de los indicadores definidos por cada responsable de proceso estratégico y que están siendo utilizados en la gestión de la institución

METAS.- Conjunto de requisitos detallados de actuación, cuantificados siempre que sea posible, aplicables a la organización o a partes de esta. Las metas establecen la intención total y a largo plazo de la administración. Metas Oficiales son aquellas metas generales que hacen referencia al nivel más amplio general de la organización, Metas Operativas que son afirmaciones mas específicas donde vienen definida la intención o finalidad tanto de la organización como de los distintos departamentos, divisiones o unidades. Metas específicas individuales son las más concretas y exponen lo que deben hacer los individuos en la organización.

Las Metas son los valores, esperados o deseados en un marco temporal específico para un indicador estratégico.. Las metas se definen de acuerdo a la frecuencia de reporte del indicador.

METAS ESTRATEGICAS.- Peter Drucker, en su libro The Practice of Management (1954), afirmaba que la estrategia requiere que los gerentes analicen su situación presente y que la cambien si es necesario. Parte de su definición partía de la idea

que los gerentes deberían saber qué recursos tenía su institución y cuáles debería tener.

Alfred Chandler definió estrategia institucional, en su obra *Strategy and Structure* (1962), basado en su análisis de cuatro grandes de la industria estadounidense, a principios del siglo XX: DuPont, Estándar Oil of New Jersey, General Motor y Sears Roebuck. Chandler definió la estrategia como el elemento que determinaba las metas básicas de una institución, a largo plazo, así como la adopción de cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar estas metas.

Kenneth Andrews, colega de Chandler en Harvard, ofreció una definición similar, la cual cautivó la atención de una generación de estudiantes de la Escuela de Negocios de Harvard y de todo el mundo: "La estrategia representa un patrón de objetivos, propósitos o metas, así como las políticas y los planes principales para alcanzar estas metas, presentándolos de tal manera que permiten definir la actividad a la que se dedica la institución, o la cual se dedicará, así como el tipo de institución que es o será"

Con base en esta última definición la estrategia debe diseñar una serie de objetivos y planes que revelen el campo de actividad de la institución, así como la forma en que se enfoca esta actividad.

METODO.- El término método proviene del griego métodos que significa camino, vía, medio para llegar al fin, es decir un camino que conduce a un lugar.

El método es el camino que conduce al conocimiento es un procedimiento o conjunto de procedimientos que sirven de instrumentos para lograr los objetivos de la investigación.

METODOLOGIA.- Es el estudio analítico y crítico de los métodos de investigación. La metodología es el enlace entre el sujeto y el objeto de conocimiento. Sin ella es prácticamente imposible logra el camino que conduce al conocimiento científico.

MISION.- es el propósito general o razón de ser de la institución u organización que enuncia a qué clientes sirve, qué necesidades satisface, qué tipos de productos ofrece y en general, cuáles son los límites de sus actividades; por tanto, es aquello que todos los que componen la institución u organización se sienten impelidos a realizar en el presente y futuro para hacer realidad la visión del instituciónrio o de los ejecutivos, y por ello, la misión es el marco de referencia que orienta las acciones, enlaza lo deseado con lo posible, condiciona las actividades presentes y futuras, proporciona unidad, sentido de dirección y guía en la toma de decisiones estratégicas".

MODELO BALANCED SCORECARD.- Es la principal herramienta metodología que traduce la estrategia en un conjunto de medidas de la actuación de los procesos estratégicos de la institución las cuales proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición

MODELO CAUSA - EFECTO.- La expresión gráfica de las relaciones entre objetivos del plan estratégico se denomina modelo causa efecto, estas relaciones son de carácter hipotético.

MODELO DE GESTION.- Es un esquema o marco de referencia para la administración de una entidad. Los modelos de gestión de gestión pueden ser aplicados en las empresas y negocios privados como en la administración pública.

ORGANIZACION.- Es la estructuración de tareas, distribución de responsabilidades y autoridad, dirección de personas y coordinación de esfuerzos en vías de la consecución de los objetivos, establecimiento de las estructuras formales de división del trabajo dentro del subsistema, determinar, enumerar y definir las actividades requeridas, la responsabilidad de realizarlo;

OBJETIVOS.- se pueden clasificar en estratégicos (generales y a largo plazo), por área (funcionales), individuales (cada sujeto que forme parte de la institución). Toda institución como un sistema en sí, interrelaciona sus metas brindándole auto sustento, por medio de la comunicación como eje para encausar todos los esfuerzos

de cada área y elemento que la compone, generando un compromiso común, que se va a traducir en la materialización de sus objetivos o metas.

PERSPECTIVAS.- Múltiples dimensiones que la metodología plantea para ver el desempeño estratégico del negocio. Estas dimensiones, permiten ver el negocio en cuatro perspectivas.

- **PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO O DE DINAMICA ORGANIZACIONAL:** Se centra en las bases del éxito actual y futuro del negocio: La Gente, La Tecnología y La Información. Estos elementos constituyentes de una Organización de Aprendizaje (Learning Organization), habilitan a la organización para mejores logros.
- **PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS:** Hace énfasis en el desempeño de los procesos clave que motorizan el negocio como componentes básicos de su cadena de valor.
- **PERSPECTIVA CLIENTE:** El desempeño excelente en los procesos del negocio impacta subsecuentemente la satisfacción de expectativas, y por ende, la percepción de los clientes sobre la contribución que la institución les da como propuesta de valor.
- **PERSPECTIVA FINANCIERA:** Como resultado del logro de las otras perspectivas, vienen los resultados que satisfacen las expectativas de los accionistas del negocio.

PLANEACION.- En el proceso administrativo, se tiene como etapa inicial la Planeación, la cual consiste en la formulación del estado futuro deseado para una organización y con base en éste plantear cursos alternativos de acción, evaluarlos y así definir los mecanismos adecuados a seguir para alcanzar los objetivos propuestos, además de la determinación de la asignación de los recursos humanos y físicos necesarios para una eficiente utilización.

La planeación implica crear el futuro desde el presente con una visión prospectiva, es decir como una prolongación de éste y comprende por lo tanto el establecimiento anticipado de objetivos, políticas, estrategias, reglas, procedimientos, programas, presupuestos, pronósticos, etc.

PLANES ESTRATEGICOS.- Es la determinación de los objetivos específicos y metas de largo plazo en una institución, junto con la adopción de cursos de acción y distribución de los recursos necesarios para lograr estos propósitos. Comúnmente hablamos sobre planes y estrategia como sinónimos.

PLANIFICACION.- Proceso racional y sistémico de proveer, organizar y utilizar los recursos escasos para lograr objetivos y metas en un tiempo y espacio predeterminados.

Planificación equivale a la formulación de objetivos y las líneas de acción para alcanzarlos, se centra en seleccionar los objetivos de la organización que tienen repercusión en la producción, elaborarlos en términos productivos y completarlos con objetivos derivados, establecer las políticas, programas y procedimientos para el alcance;

PLANIFICACION ESTRATEGICA.- Es una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones.

Planificación estratégica permite visualizar el futuro de las empresas y organizaciones, ayuda a realizar los cambios organizacionales que permitan ajustarse a las demandas del entorno, con la finalidad de lograr el máximo de eficiencia, eficacia, calidad y competitividad.

PRESUPUESTO.- Se le llama presupuesto al cálculo anticipado de los ingresos y gastos de una actividad económica (personal, familiar, un negocio, una institución, una oficina) durante un período, por lo general en forma anual.¹ Es un plan de acción dirigido a cumplir una meta prevista, expresada en valores y términos financieros que, debe cumplirse en determinado tiempo y bajo ciertas condiciones

previstas, este concepto se aplica a cada centro de responsabilidad de la organización.

- Elaborar un presupuesto permite a las empresas, los gobiernos, las organizaciones privadas o las familias establecer prioridades y evaluar la consecución de sus objetivos. Para alcanzar estos fines, puede ser necesario incurrir en déficit (que los gastos superen a los ingresos) o, por el contrario, puede ser posible ahorrar, en cuyo caso el presupuesto presentará un superávit (los ingresos superan a los gastos).
- En el ámbito del comercio, presupuesto es también un documento o informe que detalla el coste que tendrá un servicio en caso de realizarse. El que realiza el presupuesto se debe atener a él, y no puede cambiarlo si el cliente acepta el servicio.

PROCESO.- Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados. Un proceso es una instancia de ejecución de un programa, caracterizado por su contador de programa, su palabra de estado (Palabra que recoge en binario el estado del entorno de programa, después de la ejecución de cada instrucción), sus registros (pequeña memoria interna del microprocesador, formada generalmente por biestables) del procesador, su segmento de texto, pila (zona reservada de la memoria o registros hardware donde se almacena temporalmente el estado o información de un programa, rutina, etc.) y datos,

PROCEDIMIENTO.- Es la secuencia de acciones concatenadas entre sí, que ordenadas en forma lógica permite cumplir un fin u objetivo predeterminado.

PRODUCTO.- Es el resultado parcial o total (bienes y servicios), tangible o intangible, a que conduce una actividad realizada.

RESPONSABLE DE ESTABLECER METAS.- Entidad o posición encargada de coordinar las actividades individuales en la organización respecto al Indicador-Objetivo y a su vez determinar el nivel deseado de desempeño para la organización.

RESPONSABLE POR REPORTE.- Entidad o posición encargada de reportar los resultados de cada indicador, con la frecuencia especificada en las definiciones del indicador, debe poder acceder directamente la información y tener la capacidad de efectuar e interpretar los resultados para sugerir cursos de acción.

RESPONSABLE POR LOGRO DE METAS.- Entidad o posición en la organización con el control directo sobre el proceso que se mide, actuará como apoyo en el proceso de establecimiento de metas.

SEGUIMIENTO Y EVALUACION.- el concepto de "seguimiento y evaluación" puede estar vinculado con una multitud de actividades. En general, es definido como la adquisición o la recaudación de datos sobre una situación, una actividad o un proceso, por medio de un instrumento técnico, de un sistema de observación o otro método que permite evaluar el estado actual de los parámetros escogidos y de los cambios ordenados en el tiempo.

SERVICIO.- La actividad o labor que realiza una persona natural o jurídica ajena a la Entidad, para atender una necesidad de esta última, pudiendo estar sujeta a resultados para considerar terminadas las prestaciones del contratista.

SISTEMA.- El término sistema designa un conjunto de elementos en interrelación dinámica organizada en función de un objetivo, con vistas a lograr los resultados del trabajo de una organización.

TACTICA.- las tácticas hacen referencia a los métodos o acciones específicas aplicadas para llevar a cabo la estrategia o plan general, estableciéndose esta última como el camino a seguir y las tácticas se transformarían en las acciones o vehículos que transitarán dicho camino.

VALOR AGREGADO.- Es el valor adicional que adquieren los bienes y servicios al ser transformados durante el proceso productivo. El valor agregado o producto interno bruto es el valor creado durante el proceso productivo. Es una medida libre de duplicaciones y se obtiene deduciendo de la producción bruta el valor de los bienes y servicios utilizados como insumos intermedios. También puede calcularse

por la suma de los pagos a los factores de la producción, es decir la remuneración de asalariados, el consumo de capital fijo, el excedente de operación y los impuestos a la producción netos de los subsidios correspondientes.

VISION.- tal como lo define Fleitman Jack en su obra "Negocios Exitosos" (McGraw Hill, 2000) viene a ser "el camino al cual se dirige la institución a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad"; el simple hecho de establecer con claridad lo que está haciendo el día de hoy no dice nada del futuro de la institución, ni incorpora el sentido de un cambio necesario y de una dirección a largo plazo. Hay un imperativo administrativo todavía mayor, el de considerar qué deberá hacer la institución para satisfacer las necesidades de sus clientes el día de mañana y cómo deberá evolucionar la configuración de negocios para que pueda crecer y prosperar.

En suma una visión puede definirse como una exposición clara que indica hacia dónde se dirige la institución a largo plazo y en qué se deberá convertir, tomando en cuenta el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, de la aparición de nuevas condiciones del mercado, etc., es un proceso intelectual mediante el cual un actor determinado, en su carácter de sujeto protagonista de actividades estratégicas, formula o representa un futuro posible. Metafóricamente, la visión estratégica es una suerte de proyección del presente hacia el futuro o una reflexión del futuro en el presente.

La visión estratégica tiene como finalidad describir supuestos escenarios estratégicos futuros, en correspondencia con los intereses y objetivos de la institución, con el propósito de obtener elementos de juicio para determinar las previsiones necesarias para alcanzarlos mediante el resguardo de su libertad de acción.

En término generales, la visión estratégica se elabora mediante el diseño de escenarios hipotéticos basados en la proyección de tendencias predominantes en la situación contextual del actor o utilizando otras técnicas subsidiarias.

1.7 FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS Y VARIABLES

1.7.1. Hipótesis General

El Balanced Scorecard, como técnica y herramienta de control de gestión, incrementará notablemente a la eficiencia y eficacia en el cumplimiento de metas estratégicas establecidas en la Comisión de tránsito del Ecuador.

1.7.2. Hipótesis Particulares

- La implementación eficiente del mapa estratégico de la institución, permitirá la operativización de su estrategia.
- La correcta elaboración de un cuadro de comando nos permitirá alinear los objetivos institucionales.
- El control de la gestión se optimizará con la implantación del Balanced Scorecard en la Comisión de Tránsito del Ecuador.

1.7.3. Variables

VI y VD	Variables empíricas.	Indicadores
Variable Independiente: La implementación del modelo Balanced Scorecard	Variable Empírica La implementación del modelo Balanced Scorecard	Cumplimiento de fechas y satisfacción del usuario
Variable Dependiente: Gestión por el cumplimiento de metas estratégicas establecidas en la institución.	Gestión por el cumplimiento de metas estratégicas	Opinión de ejecutivos sobre el cumplimiento de metas estratégicas Satisfacción de Ejecutivos

El Cuadro de Mando Integral como Modelo de Control de Gestión en Instituciones Públicas:
Caso Comisión de Tránsito del Ecuador

	establecidas en la institución	
<p>Variable Independiente: La implementación eficiente del mapa estratégico de la institución.</p> <p>Variable Dependiente Identificación de las estrategias claves para cumplir con las metas de causa</p>	<p>Variable Empírica La implementación eficiente del mapa estratégico de la institución</p> <p>Identificación de las estrategias claves para cumplir con las metas de causa</p>	<p>Cumplimiento de Fachas</p> <p>Aprobación total de las Direcciones de línea (agregadores de valor)</p>
<p>Variable Independiente: El diseño de una cuadro de mando integral</p> <p>Variable Dependiente Permitir un buen control de los objetivos y metas establecidas</p>	<p>Variable Empírica El diseño de un cuadro de mando integral</p> <p>Permitir un buen control de los objetivos y metas establecidas</p>	<p>Numero de Indicadores por Perspectiva</p>
<p>Variable Independiente: Actualizar Manuales de Funciones</p> <p>Variable Dependiente Creacion de un ente de control en la estructura organizacional Correcto funcionamiento del BSC</p>	<p>Variable Empírica Manuales de Funciones</p> <p>Estructura organizacional VD: Correcto funcionamiento del BSC</p>	<p>Porcentaje de Funciones actualizadas</p>

El Cuadro de Mando Integral como Modelo de Control de Gestión en Instituciones Públicas:
Caso Comisión de Tránsito del Ecuador

Variable Independiente Actualización de las políticas presupuestarias	Variable Empírica Política manejo de presupuesto	Porcentaje de partidas utilizadas
Variable Dependiente Existencia de recursos para el cambio constante	Existencia de recursos	

1.8. ASPECTOS METODOLÓGICOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.8.1. Tipo de Investigación y Perspectiva General

Las metodologías que se utilizarán en la presente investigación serán las siguientes:

Aplicada: Porque permite modificar, cambiar y mejorar una realidad práctica o de índole teórica.

Descriptiva: Porque estudia, analiza o describe una realidad, sea esta presente, actualizada en relación a diversos hechos o sucesos.

De campo: Porque se va a trabajar y analizar sobre una realidad concreta.

Explorativa: porque exploraremos las diferentes unidades y procesos de la institución.

La investigación se desarrollará desde una perspectiva cuantitativa.

1.8.2. Población y Muestra

Se trabajará con el total de la población, por lo que respecto a nuestro estudio, la población será igual a la muestra.

Unidad de análisis

Comisión de Tránsito del Ecuador.

Delimitación de la Población

En nuestro estudio de investigación, se ha decidido trabajar con la totalidad de los funcionarios civiles y oficiales uniformados involucrados en la alineación estratégica de la institución, por tanto no existirá una selección muestral ni tipos de muestreos,

ya que coinciden la población con la muestra. El total de personas del segmento Directivo que trabajan en la institución son 100 los cuales están agrupados en 9 cargos genéricos de acuerdo a su nivel jerárquico:

Nivel de Alta Dirección	
Director y Subdirector Ejecutivo	2
Comandante del Cuerpo Uniformado	1
Nivel de Dirección Técnica	
Directores de Área	15
Jefe y Subjefe de Tránsito	2
Nivel de Coordinación y Jefatura	
Coordinadores Zonales, Jefes Provinciales	30
Jefes Departamentales	20
Jefes y Subjefes de Delegaciones y Turnos	30
TOTAL INSTITUCION	200

1.8.3. Métodos de Investigación

Para el cumplimiento de estas tareas se utilizaron los siguientes métodos de investigación:

Métodos Teóricos

- **Método Histórico – Lógico:** Está vinculado al conocimiento de las distintas etapas de su evolución y desarrollo. El método histórico analiza la trayectoria concreta de la teoría, su condicionamiento a los diferentes períodos de la historia. El método lógico se basa en el estudio histórico poniendo de manifiesto la lógica interna.

- **Método Analítico – Sintético:** Para la caracterización del proceso social, educativo y cultural. Igualmente para procesar la información obtenida de la observación, la encuesta y entrevista realizadas.
- **Método Dialéctico:** Considera los fenómenos históricos y sociales en continuo movimiento.
- **Método Sistémico:** Dirigido a modelar el objeto mediante la determinación de sus componentes, así como las relaciones entre ellos. Esas relaciones determinan por un lado la estructura del objeto y por otro su dinámica.

Métodos Empíricos

- **Experimentación:** Se aplicara este método durante un periodo, donde se evaluara las distintas variables que se tiene previsto, durante la implementación de la propuesta para medir los resultados de efectividad en la solución de los problemas existente.

Técnicas a utilizar:

- **Encuestas:** Se diseñará un cuestionario de diez preguntas cerradas que será aplicado a los niveles de alta dirección, dirección técnica, coordinación y jefatura. En el Anexo # 1 se detalla el cuestionario aplicado.

1.8.4. Tratamiento de la Información

Los datos obtenidos de los instrumentos aplicados serán tabulados y resumidos en tablas estadísticas, desarrollándose estas de manera computarizada, posteriormente los datos se presentarán de manera escrita, tabulada y graficada, empleándose grafica de tipo circular con el respectivo análisis de los resultados obtenidos, igualmente se va a establecer inferencias de los datos utilizando escala de medición acerca de la población estudiada, además se emplearán las medidas de tendencia central, tales como porcentajes y proporciones.

1.9. RESULTADOS E IMPACTOS ESPERADOS

La implementación de un modelo de gestión estratégica, va siempre asociado a procesos de cambio y por tanto, dirigido a preparar a los miembros de la organización para lograr el estado cualitativamente superior que se quiere alcanzar.

Esto implica la creación de nuevas habilidades, para que en el mediano y largo plazo, consolidar los cambios sobre la base de la creación de nuevos valores culturales.

Para lograr cambios consistentes hay que crear nuevos hábitos, modificar comportamientos, y en esto juega un papel principal la capacitación. No puede olvidarse, sin embargo, que con la capacitación puede lograrse el cambio deseado; pero también algo no deseado si no se planifica y controla adecuadamente.

Esta realidad determina la necesidad de medir el impacto de los procesos de capacitación desde su fase de planificación hasta el cumplimiento de los objetivos propuestos.

Los resultados esperados será que los miembros estén formados en:

"Saber: Conjunto de conocimientos relacionados con los comportamientos implicados en la competencia. Pueden ser de carácter técnico (orientados a la realización de tareas) y de carácter social (orientados a las relaciones interpersonales)".

"Saber Hacer: Conjunto de habilidades que permiten poner en práctica los conocimientos que se poseen. Se puede hablar de habilidades técnicas, habilidades sociales, habilidades cognitivas, etc."

"Saber Estar: Conjunto de actitudes acordes con las principales características del entorno organizacional y/o social (cultura, normas, etc.)".

"Querer Hacer: Conjunto de aspectos motivacionales responsables de que la persona quiera o no realizar los comportamientos propios de la competencia".

"Poder Hacer: Conjunto de factores relacionados con la capacidad personal y el grado favorable del medio".

El modelo plantea que la unión de los anteriores elementos llevan al "Hacer" o sea, a la competencia, que resulta "observable para los demás y que permite establecer diferentes niveles de desempeño de las personas en su ámbito personal y/o profesional, ya sea durante la realización de tareas diversas o en sus interacciones sociales."

CAPITULO 2

2. ANÁLISIS, PRESENTACIÓN DE RESULTADOS Y DIAGNÓSTICO

2.1. Análisis de la situación actual

La entidad objeto de estudio es una organización que tradicionalmente ha sido foco de observación y cuestionamiento permanente por la ciudadanía, puesto que el rol que cumple y los servicios que instrumenta son de alta demanda y están visibles en el día a día; frente a ese escenario se ha trabajado mucho en procesos de planificación estratégica y ordenamiento institucional; sin embargo de lo cual, el esfuerzo desplegado no ha logrado consolidar los resultados esperados, situación que se evidencia en la baja eficiencia de los procesos estratégicos, habilitantes y agregadores de valor que se desarrollan así como en la desconexión identificada entre la estrategia y los resultados operativos, lo cual ha sido observado por los organismos reguladores de su gestión.

Adicionalmente a lo comentado, se identifica que existe un deficiente sistema de comunicación interna, que no permite bajar la comunicación a los diferentes segmentos de la institución, lo cual dificulta de manera considerable tener un norte común y debilita los procesos de implementación, generando continuos desfases en los proyectos que se ejecutan.

En el sector público, adicionalmente se presenta un fenómeno muy particular que afecta a las instituciones; y que consiste en la alta rotación de los directivos, quienes aplican sus propias directrices, afectando el desarrollo sostenido de las estrategias, objetivos y metas planteadas.

La enunciación de planes estratégicos y la asignación segmentada de los proyectos a las diferentes áreas funcionales, basada en la estructura organizacional, genera esfuerzos individuales, sin la coordinación y consolidación necesaria para aportar y lograr la consecución de los objetivos globales.

2.2. Análisis comparativo, evolución, tendencias y perspectivas

Los aspectos enunciados son el resultado de la aplicación del estudio realizado a nivel interno aplicado al personal civil y uniformado del segmento de dirección y mandos medios, partícipes directos del proceso de planificación estratégica y operativa, así como del estudio de monitoreo de satisfacción que la institución ha realizado a nivel externo, aplicado a los usuarios de la institución, los mismos que se presentan en detalle a continuación:

Estudio Interno

Capacidad de ejecutores para planificar y controlar la gestión.

Cuadro # 1

1.- ¿Usted ha sido capacitado para ejecutar procesos de planificación y control de proyectos de inversión?

Si	18%
Medianamente	25%
No	55%



Fuente: Encuesta Interna

Un pilar fundamental para el poder plantear e instrumentar un plan estratégico como la vía acertada para el diseño e instrumentación de acciones sistemáticas que permitan cumplir con cada componente del mismo es sin lugar a dudas el fortalecimiento de las habilidades y el conocimiento que deben tener los diferentes actores involucrados; sin embargo este elemento se presenta como una limitación, una debilidad identificada en el levantamiento de información al interlocutor autorizado y se respalda en la fuente de datos que sobre el ámbito de capacitación del personal mantiene la dirección de recursos Humanos del entidad.

El 55%, de los encuestados identifican que no han recibido capacitación sobre el tema de planificación, control de costos y presupuestos; así como sobre temas de planeamiento estratégico, objetivos y lineamientos de la entidad. Un 25% establece que si ha recibido alguna información sobre el particular, pero que no han podido desarrollar habilidades sobre este tema y tan solo el 18% afirma haber recibido capacitación especializada y direccionada sobre el tema.

Los datos obtenidos evidencian lo señalado con respecto a un bajo nivel de competencia de los interlocutores para poder instrumentar procesos y controlar los mismos.

La participación para establecer las bases sostenibles de la ejecución de la planeación

Cuadro # 2

2.- Usted ha sido participe de algún proceso de planificación estratégica u operacional?

Si	24%
Casi siempre	12%
No	64%



Fuente: Encuesta Interna

Un aspecto de alta relevancia para la consecución de resultados grupales que se plantean las organizaciones, es el grado de participación de su gente en los diferentes niveles que se presentan; esa participación trae como consecuencia la generación de un compromiso renovable en tiempo que se traduce en un apoyo incondicional para que las diferentes estrategias que se plantean puedan aplicarse de manera óptima a fin de asegurar que se consoliden resultados.

La lectura de las encuestas determinan que no se ha presentado una metodología adecuada que promueva e induzca a la participación masiva de los colaboradores de la entidad, lo señalado se sustenta por cuanto el 64% de los encuestados no se ha sentido ser parte de los procesos estratégicos que la entidad ha desarrollado en el tiempo. Un 12% considera a su criterio que casi siempre son considerados pero que sus planteamientos no gravitan en lo que se plantea finalmente. Para un 24% la entidad si los hace participe en sus procesos estratégicos y establece el mismo en cada componente en consenso.

Se evidencia que el grado de participación es limitado lo que sin lugar a dudas influye considerablemente en los resultados que se obtiene. Un 36% de participación activa no ayuda a cumplir con una planificación establecida.

El rol orientado al cumplimiento de objetivos

Cuadro # 3

3.- ¿Tiene conocimiento detallado sobre el rol que usted debe cumplir como parte de la entidad para cumplir con los objetivos institucionales?

Si	26%
Medianamente	19%
No	55%



Fuente: Encuesta Interna

Todo cargo definido y delimitado en las organizaciones debe incorporar dentro de la descripción de sus responsabilidades un componente orientado a soportar de acuerdo al nivel del cargo el desarrollo estratégico de la entidad. Esta disposición está orientada a inclinar los esfuerzos de los colaboradores hacia una perspectiva más estratégica que les permite contribuir significativamente a que la gestión de la planificación y el control sea parte del día a día de su actividad y sea un elemento evaluable de su gestión.

La diversidad de encuestados sobre este aspecto responden a esta inquietud de acuerdo a lo siguiente: el 55% no conoce **¿cómo?** él contribuye para alcanzar los objetivos institucionales. Para el 19% , ellos creen tener el conocimiento de cómo su actividad contribuye a alcanzar el objetivo institucional, y tan solo un 26% cree

conocer muy bien cómo su aporte diario permite alcanzar los grandes objetivos de la entidad.

La práctica de la planificación

Cuadro # 4

4.- ¿Las actividades que cumple su unidad, son planificadas?

Si	32%
Casi Siempre	17%
No	51%



Fuente: Encuesta Interna

La actividad de planificar y la habilidad para desarrollar esta acción debe ser una competencia fundamental que debe poseer cada individuo y con mayor énfasis debe tener desarrollado quien es responsable de instrumentar o ser parte de un servicio; el aplicar de manera adecuada los recursos disponibles con la vista permanente hacia los logros de los objetivos es una condición que deben cumplir los ocupantes de los diferentes cargos existentes en toda organización. El universo de encuestados establece que para un 49% existe una incidencia de la planificación en la ejecución de todas sus actividades aunque reconocen que reiteradamente lo planificado **“solo se cumple el papel”**. Para el 51% restante no han podido

evidenciar que las actividades que despliegan estén regidas por una planificación preconcebida.

Evaluación de cumplimiento de gestión

Cuadro #5

5.- ¿Existe una forma cuantitativa de establecer el nivel de cumplimiento de su gestión departamental?

Si	8%
Casi Siempre	31%
No	61%



Fuente: Encuesta Interna

La mejor decisión debe ser tomada con base a criterios cuantitativos, los mismos que permiten poder establecer de manera adecuada las diferentes acciones que hagan posible fortalecer la gestión que realiza una entidad. Por ello es de vital importancia que se diseñen, se difundan y se implementen controles medibles y cuantificables de la gestión operativa y técnica que la entidad ejecuta. La encuesta determina que para el 61% de los encuestados los parámetros de evaluación que se aplican son totalmente subjetivos-cualitativos que hasta cierto punto y a criterio de muchos son incoherentes. y se sienten afectados por los resultados que brindan los mismos. Para un 31% existe una mezcla de calificación de cualitativa-cuantitativa

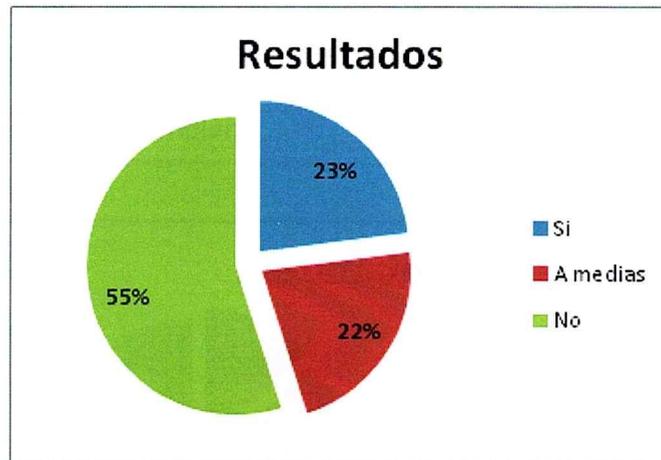
cuya aplicación la perciben como adecuada; mientras que para el 8% si tienen identificado con métricas para calificar el desempeño; aclarando que se presentan áreas que no cuentan con métricas de evaluación.

Metodología de Planificación

Cuadro #6

6.- ¿Existe una metodología implementada para planificar en la entidad?

Si	23%
A medias	22%
No	55%



Fuente: Encuesta Interna

El arte de planificar debe ser una práctica impuesta en las organizaciones a fin de que las mismas en el tiempo puedan ir alcanzando las metas y objetivos que de acuerdo a su naturaleza deban cumplir, para ello es fundamental que se encuentre una metodología de trabajo en la cual las directrices puedan ser bajadas a través de la ejecución de proyectos concatenados que hagan posible una ejecución de tareas que facilitan la consecución de los grandes objetivos institucionales.

No se reconoce y por lo tanto no se logra identificar por parte del 55% de los encuestados una forma de trabajo armónica que le permita a la entidad contar con una planificación y como consecuencia de ello un uso adecuado de sus recursos. Un

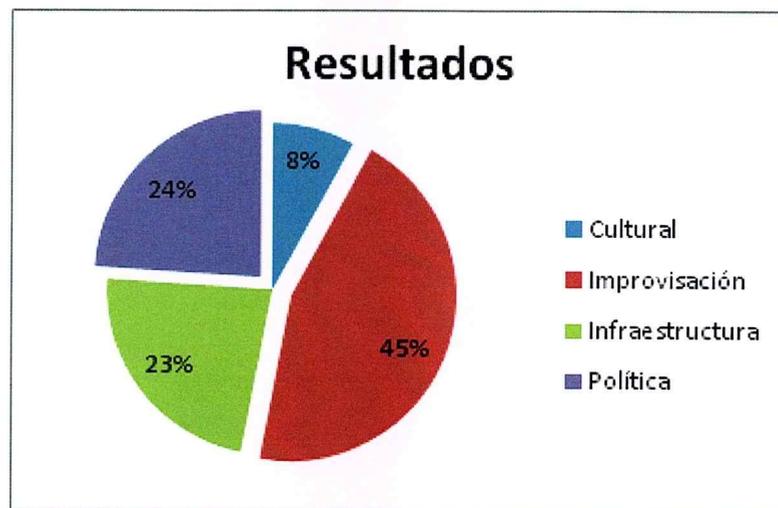
encuestada medianamente se cumple con los planes de trabajo planteados, el incumplimiento de los planes restantes se generan por situaciones que están fuera de su competencia. Para el 13% de la muestra si se cumplen los planes y por lo tanto de esa forma se apoya el cumplimiento de las metas.

Factor de mayor incidencia para incumplir

Cuadro # 8

8.- ¿Cuál cree usted que es el factor que mayor incidencia tiene para no cumplir en lo planificado? Determine de mayor a menor:

Cultural	8%
Improvisación	45%
Infraestructura	23%
Política	24%



Fuente: Encuesta Interna

En las organizaciones se presentan una serie de eventos y factores que trastocan los esfuerzos desplegados para planificar y procurar que las actividades se cumplan adecuadamente de tal forma que los resultados que arrojen las mismas apunten las metas que se buscan. En las entidades públicas se presentan situaciones

diversas que desvían el curso planificado por ello es importante en el estudio determinar cuáles son aquellos factores y que mejor que los usuarios encuestados para realizar su identificación.

Un 45% de los encuestados consideran a la improvisación como un elemento que no facilita diseñar e implementar una planificación a corto, mediano o largo plazo y creen que la falta de personas especializadas en el sector de tránsito así como la alta rotación de los principales de la entidad son las causas que hacen que la improvisación sea la norma mas no la excepción afectando los logros de la entidad.

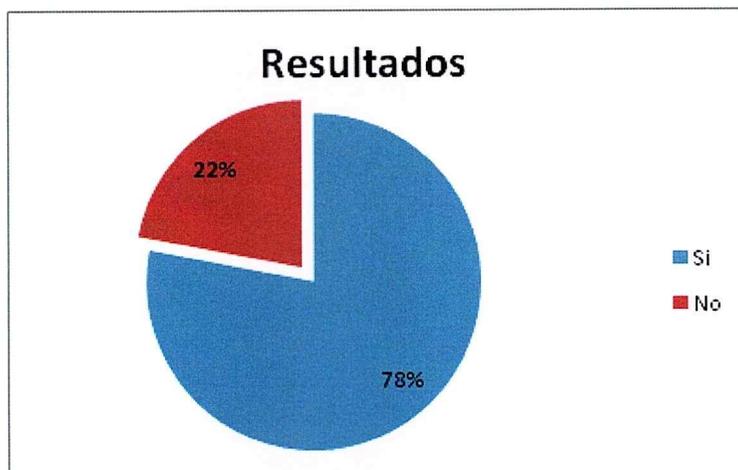
Para un grupo representativo de encuestados, esto es el 24%, el componente político desvía la atención de lo planificado y para reforzar lo señalado citan una serie de situaciones que han originado el replanteo de prioridades y como consecuencia de ello el uso de recursos en actividades no planificadas. Se aduce por parte de un 23% que la no existencia de una infraestructura sólida, en todas las delegaciones de tránsito, limitan el cumplimiento de lo planificado. Finalmente para un 8% de los encuestados el aspecto cultural de los colaboradores de la entidad y su entorno complican la gestión de planificar.

Expectativa sobre aplicación de indicadores

Cuadro # 9

9.- ¿Usted considera que su desempeño debe ser medido por criterios e indicadores?

Si	78%
No	22%



Fuente: Encuesta Interna

En camino hacia la solución, siempre es fundamental el contar una evaluación de la tendencia del colaborador frente a un modelo a implementar, por ello era de singular importancia durante el estudio contar con la percepción del usuario con respecto a la aplicación de indicadores como una herramienta para medir su desempeño.

Para un 22% de los encuestados el ser medido mediante la aplicación de indicadores no lo considera adecuado; se argumentan por parte de estas personas que el rol que cumplen no puede ser medido de manera numérica. El 78% de los encuestados estiman que resulta muy adecuado el que se adopte la medición por indicadores con una herramienta para evaluar de manera óptima su aporte a los logros institucionales, a criterio de ellos el cuantificar numéricamente su desarrollo y evolución ayuda significativamente para tomar acciones correctivas que permitan minimizar la posibilidad de incumplir con lo planificado.

La acción de planificar

Cuadro #10

10.- En su criterio ¿la planificación en la entidad es una herramienta de gran aceptación?

Si	66%
No	34%



Fuente: Encuesta Interna

La cultura de planificar que corresponde a una alineación adecuada de los recursos disponibles en el tiempo; que se da de acuerdo a una prioridad consensada a lo cual debe agregarse un plan de control debidamente estructurado; es lo que asegura que las organizaciones naveguen en el camino al éxito que le permita obtener los resultados que se plantean.

La aceptación por parte del 66% de los encuestados en cuanto a la posibilidad de adoptar la planificación como una herramienta estratégica y que se valore esta gestión a través del diseño y lectura de indicadores es un buen punto de partida para la implementación de la solución. Para el 34% restante que ven como poco probable en que la entidad adopte la planificación como una herramienta que guíe su gestión para ello se debe trabajar a corto plazo fin de que puedan evidenciar resultados positivos como consecuencia de la acción de planificar.

Estudio Externo: Monitoreo de Satisfacción de Usuarios contratado por la institución al término del año 2010 aún como Comisión de Tránsito del Guayas, con el objetivo de conocer el nivel de satisfacción de los usuarios de los diferentes servicios que brinda a la ciudadanía, medir y reportar el cumplimiento de las metas

propuestas, evaluar la gestión institucional, y de ser el caso, realizar oportunamente los correctivos necesarios para el logro de los objetivos estratégicos.

El número de entrevistas necesarias para la realización de esta investigación fue una muestra representativa de 1.500 casos efectivos. Cobertura Geográfica = Provincia del Guayas. El Estudio corresponde a la primera medición del 2010. Estimando un margen de error + - 5 %

Los resultados de la encuesta de satisfacción externa se presentan en el siguiente cuadro:

RESULTADOS DE LA ENCUESTA DE SATISFACCION 2010	
1.- ¿Cómo califica Usted a nivel general la imagen que tiene de la Comisión de Tránsito del Guayas?	
	%
POSITIVA	63,48
NEGATIVA	36,52
2- ¿Cómo calificaría la gestión que cumplen los agentes de tránsito?.	
POSITIVA	75,00
NEGATIVA	25,00
3.- ¿Cómo calificaría la gestión que cumple el personal civil?.	
Positivamente	85,87
Negativamente	14,13
4.- En cuanto la credibilidad de gestión que realiza actualmente la CTG, ¿Usted diría que es?	
Positiva	92,35
Negativa	7,65

<p>Qué metodología se podría implementar en la Comisión de Tránsito del Ecuador para contar con un control periódico del cumplimiento de la planificación institucional establecida</p> <p>Cuáles serían los parámetros que permitirían alertar sobre el uso inadecuado de los recursos</p> <p>De qué manera la institución puede obtener información confiable y de manera oportuna para evaluar sus resultados</p>	<p>de tránsito del Ecuador.</p> <p>La implementación eficiente del mapa estratégico de la institución, permitirá la operativización de su estrategia.</p> <p>La correcta elaboración de un cuadro de comando nos permitirá alinear los objetivos institucionales.</p> <p>El control de la gestión se optimizará con la implantación del Balanced Scorecard en la Comisión de Tránsito del Ecuador.</p>
--	--

2.4 Verificación de las Hipótesis

Por cada hipótesis establecer una confirmación o refutación

La ausencia de un modelo de Balanced Scorecard ha contribuido a la existencia de un alto grado de incumplimiento de los objetivos estratégicos trazados por la institución en estos últimos años

Como se ha verificado en los resultados presentados la existencia de un inadecuado Modelo de Gestión y control de Objetivos estratégicos de la institución, ha

contribuido a la ineficiencia e ineficacia de la actividad laboral de los trabajadores y empleados en sus respectivos procesos obteniendo un incumplimiento creciente de los planes trazados cada inicio de año.

Igualmente se ha verificado la existencia de proyecciones y planes de parte de la administración central a corto, mediano y largo plazo, proyecciones que en gran parte no son aceptadas por trabajadores de la institución generando una disminución en el compromiso de control y seguimiento. Los objetivos estratégicos no llegan a ser entendidos por el personal de operación esto por la falta de comunicación lineal correspondiente que permita dar a entender y motivar al personal, ya que de no existir produce que los trabajadores no conozcan el norte real a perseguir.

Se verifica además que los controles aplicados en el seguimiento de los objetivos establecidos para la Institución no son eficientes o se consideran demasiado conservadores por lo cual se busca rediseñar el modelo de control de cumplimiento de los objetivos estratégicos de la institución. Para considerar la realización de las mejoras y cambios necesarios en la implementación de un modelo de Balanced Scorecard se debe contar con el apoyo del personal y contar con clima organizacional estable, en este sentido pudo ser evidencia clara la colaboración y existencia de este clima en la institución.

Mauro Rodríguez en su libro "Motivación al trabajo", define la motivación como: "el conjunto de razones que explican los actos de un individuo", o bien, " la explicación del motivo o motivos por los que se hace una cosa", e indica que su campo lo forman los sistemas de impulsos, necesidades, intereses, pensamientos, propósitos, inquietudes, aspiraciones y deseos que mueven a las personas a actuar en determinada forma". La motivación tiene una relación directa con el incentivo, el cual Rodríguez define como: "el estímulo que desde fuera mueve o excita al sujeto a desear o hacer determinada cosa". Basándonos en este criterio, existe interés y motivación, cuando hay satisfacción, sin embargo las respuestas dadas por los empleados muestran que el grado de satisfacción es bajo y por lo tanto el grado de motivación también. Pensamos que un Sistema de Gestión por competencias que defina un buen esquema de incentivos, reconocimiento y remuneración ayudaría a

elevar el grado de motivación de los trabajadores y por ende el nivel de rendimiento de los mismos.

CAPITULO 3

3.- PROPUESTA A LA SOLUCIÓN DEL PROBLEMA

3.1. IMPLEMENTACION DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN LA COMISION DE TRANSITO DEL ECUADOR

3.1.1. Antecedentes de la Institución

La Comisión de Tránsito del Ecuador se crea en sustitución de la Comisión de Tránsito del Guayas por efectos de la reforma a la Ley Orgánica de Transporte Terrestre Tránsito y Seguridad vial (LOTTTSV).

La LOTTTSV determina que la CTE tendrá un ámbito de gestión nacional para el cumplimiento de sus competencias.

El marco normativo establece que la CTE contará con un Directorio integrado por:

- o Un delegado del Ministerio del sector
- o Un delegado del presidente de la República.
- o Ministro del interior o su delegado.
- o Representantes de la asociación de municipalidades del Ecuador AME.
- o y presidido por el Delegado del Ministerio del Sector.

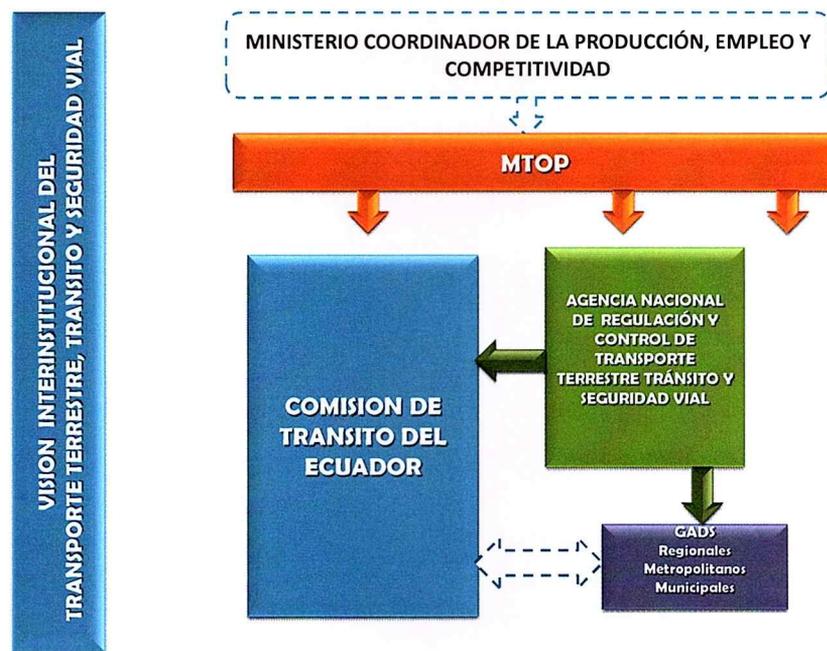
El patrimonio de la CTE estará conformado por los recursos que proviene de le CTG, a los cuales se les debe incorporar los que el estado por el ministerio de la ley le otorgue.

La CTE cuenta como norma interna el Estatuto emitido por directorio Comisión de Tránsito del Guayas en el año 2000, en el que se establecen las diferentes unidades técnicas y administrativas de la institución con sus atribuciones y responsabilidades, actualmente se encuentra en desarrollo el Estatuto Orgánico Institucional.

Para la gestión del personal uniformado (oficiales y tropa), se emitió la Ley 183 referente a la Ley de Personal del Cuerpo de Vigilancia de la Comisión de Tránsito de la Provincia del Guayas, publicada en el R.O. No.805 del 10 de Agosto de 1984, además se presenta el acuerdo Ministerial No. 1029 publicado en el R.O. No. 4 del 14 de Agosto de 1998, en el que se expide el Reglamento de Disciplina y Sanciones de la Ley de Personal del Cuerpo de Vigilancia de la Comisión de Tránsito de la Provincia del Guayas con cuyo documento se continua realizando la gestión.

Para la gestión de formación del Vigilantes del cuerpo de vigilancia se emitió la resolución del Consejo Superior Nacional de Tránsito expidiéndose el "Reglamento Interno de Funcionamiento de la Escuela de Formación y Capacitación del Cuerpo de Vigilancia de la Comisión de Tránsito de la Provincia del Guayas", publicado en el R.O. No.102 del 9 de Enero de 1980.

En lo relacionado con las remuneraciones, se aprobó mediante resolución de directorio el índice ocupacional de cargos del personal civil y uniformado de la CTE, documento que en la actualidad es reconocido por el Ministerio de Finanzas y con el cual se gestionan las obligaciones contractuales del recurso humano en relación de dependencia.



La CTE actualmente realiza la Planificación y Control del Transporte Terrestre Tránsito y seguridad vial en Guayas hasta que los municipios de la provincia asuman estas competencias otorgadas por ley.

Además se encuentra gestionando procesos que serán transferidos a los GADs y ANT conforme lo dispone la LOTTTSV.

En relación a las competencias establecidas en la LOTTTSV la CTE ha asumido el control de tránsito e investigaciones de accidentes de tránsito en la Provincia del Guayas y Santa Elena, e ira ampliando su cobertura de intervención en la red estatal-troncales nacionales mediante un plan de intervención. Entiéndase por red estatal-troncales nacionales los tramos de carretera definidos por el Ministerio del Sector.

Los recursos actuales que financian el presupuesto provienen de dos fuentes:

- Autogestión por emisión de títulos habilitantes:(licencias, matriculas, multas por infracciones de tránsito y certificaciones).
- Recursos del Presupuesto del Estado.

Los recursos son administrados por la UDAF.

Los recursos generados por licencias y matriculas a partir de que los GADs y la ANT asuman las competencias no formarán parte de los recursos institucionales.

3.1.2. Desarrollo de la Propuesta

Nuestra propuesta es la presentación de una herramienta administrativa metodológica y sistemática bajo la cual la CTE, pueda adquirir el concepto e implementar su diseño propio; basado en un marco teórico probado como efectivo en diferentes ámbitos, que responde de manera eficiente al tipo de entidad, a su realidad y ante todo al mandato del estado que asigna sus responsabilidades y el alcance a la institución.

La propuesta es la respuesta a la expectativa y a la toma en consideración de los diversos criterios que aportan los actores que dan la dinámica a la vida institucional de la CTE.

3.1.3. Transformación Cultural de la Institución

Inevitablemente la organización ha cambiado debido a que se maneja con un enfoque totalmente diferente de ser una entidad netamente regional con un campo de acción geográfica delimitado y con un conjunto de competencias abierta a manera de abanico pasa a constituirse por disposición gubernamental en un ente con cobertura nacional pero con la responsabilidad de solo administrar tres competencias, estos factores externos no controlables para la entidad son los que interfieren en su capacidad de brindar un mejor servicio al usuario.

La entidad al igual que otras del sector público y privado se encuentra inmersas en un entorno dinámico, de allí surgen las fuerzas externas (tecnológicas, económicas, legales, políticas, demográficas, culturales, y otras que junto con otras fuerzas de carácter interno (automatización, estructura, psicosocial, comportamiento del personal y grupos, sistemas de administración y otros) que actúan como factores del cambio.

Frente a estas fuerzas aparece la figura del agente de cambio y el administrador es quien asume el proceso, es la figura determinante en el cambio de la organización, toma decisiones y actúa como agente de cambio, ya sea que esté involucrado en el proceso o guiando y coordinando actividades en las que pueden estar involucradas personas, grupos o la organización total.

La CTE tomando en cuenta esta figura de Agente de Cambio, ha contado con grandes administradores en varias áreas importantes de la organización, grandes proyectos planificados, proyecciones optimistas y sin embargo los resultados son la salida de los administradores sin reparar en estudiar la situación por el cual no se cumplen las metas establecidas en el cambio de mentalidad del personal de la institución.

Proyectos como gestión por procesos, implementación de nuevos sistemas de la administración de Gestión por resultados fueron implementados sin alcanzar el 100% de su aplicabilidad.

Por esta razón en el proyecto de implementación del Modelo Cuadro de Mando Integral en primer instancia establece la necesidad de identificar las probables causas por las cuales los modelos anteriores orientados a cumplir con el mismo fin que promueve el CMI han fracasado, creando tan solo frustración, gasto e insatisfacción de los diferentes niveles de la organización y serios cuestionamientos de las entidades de control.

3.1.3.1 Modelo de Cambio en la Cultura

Siendo fundamental para el desarrollo del CMI el modelo de cambio que facilite el giro efectivo de la cultura de la organización, se han realizado investigaciones para establecer cual sería la mejor alternativa que debe aplicarse considerando las características de la entidad y su naturaleza; cumplido ese ciclo se considera que la alternativa que desarrollamos a continuación cubre las expectativas en general.

Lewin propone un modelo para el proceso de cambio, el mismo que fue desarrollado más tarde por Edgard H. Schein. Este modelo es aplicable a personas y Organizaciones, "consiste en descongelar el actual patrón de conducta, cambiar o desarrollar un nuevo patrón de conducta de comportamiento y luego recongelar o reforzar la nueva conducta. Es decir remover los cimientos, reforzarlos y de esta forma renovar y mantenerlo como soporte para a implementación exitosa del plan estratégico.



3.1.3.2 Descongelamiento

El descongelamiento es necesario para desarraigarse de los comportamientos o prácticas que quieren modificarse. Su objetivo es lograr que, para los individuos, los grupos y la organización resulte muy evidente la necesidad del cambio, para que puedan comprender y aceptar que el cambio debe ocurrir y es posible hacerlo.

Para entender este dilema revisemos un evento que nosotros lo vivimos con frecuencia a realizar la siguiente pregunta:

¿Cuándo la gente va al médico?". Las respuestas:

1. Cuando no le queda más remedio
2. Cuando no se sienten bien y quieren mejorar.
3. Cuando se sienten bien y quieren mantenerse.

Con las organizaciones pasa lo mismo, según las investigaciones de Schein, Kotter y otros, las empresas se deciden a emprender cambios cuando:

1. Están muy mal y tienen temor de "perecer"
2. Están "regular" y quieren mejorar.
3. Cuando están muy bien posicionadas y quieren mantenerse.

Para que la gente decida iniciar o asumir un cambio, primero hay que lograr que sientan insatisfacción con el "estado actual"; en segundo lugar, que tengan motivación para alcanzar el "estado deseado" que alcanzarían con el cambio. En cualesquiera de estos dos estados, el agente de cambio, que puede ser un gerente, un consultor (externo o interno), o una combinación de ambos, utilizan alguno de estos tres sentimientos o situaciones: el temor, el deseo de mejoramiento, o la aspiración de mantenerse como los mejores.

Para lograr un descongelamiento efectivo, Schein propone tres tácticas: la invalidación, la inducción de culpa o angustia y la creación de la seguridad psicológica. La invalidación parte de que la gente no buscará un cambio, si no siente que algo anda mal en lo que viene haciendo; la inducción de culpa o angustia, consiste en lograr que la gente sienta que es responsable de que las cosas no anden bien o, al menos, de que pueden mejorarla. La seguridad psicológica, se dirige a que la gente no sienta que, reconocer su culpa o la necesidad de actuar de otra forma, constituye una humillación o pérdida de prestigio o autoestima.

Los tres objetivos principales que deben garantizarse en esta etapa son:

- Lograr que la gente se sienta insatisfecha con el estado actual
- Que además, estén convencidos de la necesidad del cambio, y
- Finalmente, que se sientan dispuestos y motivados para enfrentar el cambio.

Para ello buscando un cambio cultural valedero en la CTE se cree que una alternativa válida es involucrar al personal, para que ellos aporten significativamente al proceso, para a ello se plantea:

- Dar a conocer a los niveles estratégicos los resultados reales obtenidos y compararlos con lo planificado, esto mediante Reuniones de trabajo, buscando hacer conciencia de los logros y fracasos obtenidos

- Explicar al personal una proyección al futuro de la entidad, esto mediante la ayuda de consultores expertos en la rama de Planificación y Control contratados para la ejecución de un análisis de la entidad y su perspectiva a mediano y largo plazo

3.1.3.3 Cambio de Cultura

Esta etapa comprende los procesos a través de los cuales se aprenden e introducen los nuevos comportamientos. Incluye, la formación y entrenamiento de la gente, el establecimiento de nuevos procedimientos de trabajo y de relaciones, determinación de la visión, los objetivos, las estrategias y los planes de acción que deberán desarrollarse. Un papel importante en este paso es la identificación y designación de agentes de cambio, grupos especiales, y otras formas de trabajo que permitan llegar a todos los niveles de la organización.

Para que el cambio tenga lugar, no es suficiente que exista una motivación y disposición favorables. Muchas veces sabemos que algo anda mal y lo aceptamos, pero no sabemos qué hacer. El descongelamiento nos va a proporcionar nuevas fuentes de información y nuevos conceptos que permitan ver la situación de otra forma para poder "reestructurarla".

La implementación del cambio de cultura debe tener:

(1) Educación y comunicación. La resistencia puede lograr reducirse mediante la educación y comunicación, de modo que se entiendan los motivos del cambio. Esta táctica supone básicamente que la causa de la resistencia radica normalmente en la información deficiente y una comunicación con mucho ruido.

Para ello se realizarán seminarios dictados por personas con experiencia en la implementación de Cuadro de Mando Integral e irá dirigido al personal previamente identificado por la alta gerencia. Esto ayudará a la mejora de la comunicación estratégica más aun cuando estos sean los responsables de establecer los objetivos a seguir.

(2) Participación. Es difícil que una persona se resista a una decisión de cambio en la cual ha intervenido. Antes de hacer un cambio, nos convendrá que los todos los involucrados participen en el proceso de decisión, por ello luego de reclutar personal comprometido con el éxito de la implementación, se los involucrará en los talleres del diseño de Cuadro de mando integral para recoger ideas valederas y claras de objetivos, sus cumplimientos y medición en cada proceso.

(3) Orientación y apoyo. Los agentes de cambio pueden ofrecer una gran diversidad de esfuerzos de apoyo con tendencia a reducir la resistencia. Cuando el miedo y la ansiedad son considerables, el ajuste se facilita con la orientación.

(4) Negociación. Otra forma en que el agente del cambio puede superar la resistencia, consiste en dar algo de valor por una disminución de la resistencia

En conclusión en su nuevo rol la CTE, para la implementación de esta herramienta de gestión se buscará concentrarla en los niveles estratégicos de la entidad considerando en este nivel el grado de resistencia es bajo, sin embargo se planificarán las siguientes actividades para asegurar el correcto funcionamiento de la herramienta de gestión estratégica desde el inicio de su implementación:

- Contar con un profesional consultor experto en la implementación de proyectos de control estratégico.
- Elegir personal clave para el éxito del proyecto y capacitarlo
- Efectuar talleres de trabajo grupales de forma continua guiados por el consultor encargado del tema de CMI. en cada una de sus etapas
- Capacitar al personal en el sistema de información que se utilice para el control estratégico o registro de información

3.1.3.4. Recongelamiento

El recongelamiento se produce cuando las personas operan el cambio por medio de la experiencia, es decir la repetición del comportamiento, que se convierte en nuevos hábitos. Los subprocesos implicados en esto exigen un ambiente apropiado y

favorable (por ejemplo, la aprobación de los directivos principales), y suelen ir acompañados de la elevación de la autoestima de las personas que experimentan el cambio, como sensación de plenitud derivada del cumplimiento de la tarea.

Para lograr lo señalado recomendamos que en las etapas iniciales del recongelamiento, se estimule constantemente el comportamiento requerido (mediante recompensas, elogios, etc.) para acelerar el proceso de instrucción. En etapas posteriores, utilizar estímulos intermitentes o aislados, para evitar que las pautas de comportamiento recién adquiridas se vayan perdiendo.

Un aspecto importante en este proceso es la adaptación de los criterios de evaluación del desempeño y la entrega de recompensas en correspondencia con los nuevos patrones. Si se desea desarrollar una cultura de calidad, no se puede seguir dando las recompensas por la reducción de los costos. Otro factor, es el papel del ejemplo, los jefes tienen que constituir los modelos principales de los nuevos comportamientos.

Toda la tecnología que se ha creado sobre cómo ofrecer retroalimentación en el proceso de evaluación del desempeño tiene relación con esto. Algunas de estas técnicas señalan lo siguiente:

1. Asegurarnos de que la retroalimentación ponga énfasis en el refuerzo positivo y no en el castigo.
2. Ofrecerla inmediatamente después de presentarse la conducta analizada
3. Debe ser específica y no general
4. Debe tocar las áreas en las que el receptor puede hacer algo. (plantear situaciones reales que pueden ser superadas)
5. Finalmente, que la motivación de quien la proporcione se perciba como constructiva y provechosa.

La vigencia del "modelo" de Lewin, con los aportes posteriores de Schein, es reconocida por todos los especialistas. Desde el punto de vista conceptual es inobjetable, sus formulaciones se pueden comprobar en la práctica de cualquier cambio. Por estas razones, algunos especialistas lo denominan "Teoría del cambio". Sin embargo, su utilidad instrumental, para conducir procesos de cambio, es limitada. El propio Schein reconoce que, en la etapa de "introducción de los cambios", es necesario utilizar algún modelo, o patrón, para conducir el cambio.

Para el recongelamiento consideramos oportuno que la CTE a través de su función de planificación en conjunto con Recurso humanos desarrolle un conjunto de actividades que respondan a lo siguiente:.

- Crear unas olimpiadas que estimule el cumplimiento de cada objetivo estratégico, donde cada función responsable alcance sus objetivos acorde a lo planificado.
- Mejoramiento del perfil de cada cargo inmerso en la responsabilidad de Registro o Control del Sistema de Gestión Estratégica a implementarse.
- Optimización de la normativa que regula la instrumentación de los procesos y servicios.
- Definición de indicadores que permitan medir el avance del control.

3.1.4. Etapas de Implementación del Balanced Scorecard.

3.1.4.1. Traducir la estrategia en términos operativos

El marco teórico determina que la estrategia debe estar instalada en cada función y cargo de la organización, con ello se logra "***hacer cable a tierra la estrategia***"; que no es otra cosa que bajar la estrategia a la operativa diaria de la entidad; para ello se den establecer una metodología que facilite la asimilación y en esta fase juega un rol fundamental la función de comunicación para que los colaboradores entiendan cual es el norte a seguir

Por esa razón el diseño de un Mapa estratégico es indispensable para contemplar una relación directa entre los objetivos definidos en las perspectivas desde las cinco perspectivas definidas.

En este proyecto se desarrollará un modelo de Mapa estratégico que nos permitirá tener las bases planteadas para la posterior implementación en la Organización.

3.1.4.2 Definición de la Visión

La Comisión de Tránsito del Ecuador; por el rol que el estado le asigna en su ordenamiento jurídico; y respondiendo de manera sistemática a los enunciados del Gobierno y a uno de sus pilares programáticos como lo es el del " *buen vivir*"; establece su visión como entidad a lo siguiente:

Ser líderes en el control técnico y especializado del tránsito terrestre en Latinoamérica.

Debiendo entenderse como Control técnico y especializado , lo que comprende la : Comprobación, inspección , fiscalización , supervisión y vigilancia del cumplimiento de la Ley Orgánica de Tránsito y su reglamento ejercida con la finalidad de velar por la seguridad vial de los usuarios de la red estatal-troncales nacionales.

Para ello se fundamenta en el fiel cumplimiento de la regulación que la hace nacer que transcribimos a continuación:

Dirigirá y controlará la actividad operativa y de los servicios del transporte terrestre, tránsito y seguridad vial en la jurisdicción de la provincia del Guayas, red estatal-troncales nacionales y demás circunscripciones territoriales que le fueren delegadas por los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales o Regionales, con sujeción a las regulaciones emanadas de la Agencia Nacional de Transporte, Tránsito y Seguridad Vial. La planificación y organización de estas acciones serán coordinadas con los Gobiernos Autónomos Descentralizados que hubieren asumido dichas competencias.

(Art. 236 de la Ley Orgánica del Transporte Terrestre Tránsito y Seguridad vial.)

3.1.4.3 Definición de la Misión



Bajo el marco conceptual de lo señalado en el Art. 236 de la Ley Orgánica del Transporte Terrestre Tránsito y Seguridad vial, la entidad establece como su misión:

Controlar el tránsito terrestre y velar por la seguridad vial de los usuarios en las carreteras del país.

Para ello prestará sus servicios respondiendo al plan nacional del "buen vivir";

En el objetivo de:

- Construir y fortalecer espacios públicos , interculturales y de encuentro común

En la política de:

- Mejorar los niveles de seguridad en los espacios públicos

Con la meta de:

- Disminuir en un 20% la mortalidad por accidentes de tránsito al 2013

3.1.4.4 Definición de los valores corporativos

1. **Honestidad: Ser transparente, ético y moral en todos nuestros actos**

Creemos que los colaboradores tanto uniformados y civiles que forma parte de esta entidad controladora poseen principios éticos y morales para ejecutar un trabajo eficaz con sentido social de equidad y justicia, que luzca como transparente a la sociedad; y que esta perciba su gestión con satisfacción en el tiempo.

2. **Responsabilidad: Cumplir con el deber.**

Consideramos que nuestra gente es responsable con ellos mismos y ante la sociedad; son fieles cumplidores de las tareas encomendadas por el estado para preservar la vida de los ciudadanos y anteponerse a los riesgos que dentro de su competencia puedan presentarse como amenaza a la integridad de los mismos.

3. **Excelencia: Alto rendimiento, alcanzando estándares internacionales**

Debemos atender a nuestros usuarios satisfaciendo sus necesidades y expectativas, brindándoles servicios de excelente calidad de manera continua y permanente.

Consideramos que procediendo en esa forma y con creatividad, acrecentaremos nuestra buena imagen tanto a nivel internos como externos, apuntalando nuestra misión y procurando facilitar el obtener a largo plazo nuestra visión.

Responsabilidad social

Creemos que la creatividad, el trabajo tenaz, la veracidad, la solidaridad y la imposición siempre de los valores espirituales es fundamental para servir a nuestros colaboradores y externamente a nuestros usuarios, es la mejor manera de acrecentar sus valores humanos y los resultados. Creemos que es nuestro deber coadyuvar al bien común de la sociedad mediante acciones concretas, dentro de las competencias asignadas por el estado para mejorar la cultura, la seguridad y la superación de los problemas de la red de vías troncales del país.

3.1.4.5 Definición de Perspectivas

La elaboración de un Mapa estratégico se basa en la estructuración de sus objetivos tomando en cuenta cuatro perspectivas íntimamente relacionadas:

- Desarrollo
- Procesos
- Clientes
- Financiera

El número de perspectivas puede aumentar; a criterio del desarrollador del modelo por ello apuntando a los objetivos de la entidad la metodología integra una perspectiva adicional que la denominamos social

Lo señalado permite incluir dentro del mapa estratégico de la CTE ; la perspectiva social como un componente fundamental de su gestión que responde en forma directa a la naturaleza de la organización esto es de institución pública y por ende a su misión y rol que debe cumplir.

Esta inclusión es un aporte nuestro que está dirigido a tomar en cuenta todos los problemas graves que ha tenido la entidad a lo largo de su historia con la ciudadanía en general que se han sentido afectados por el deficiente nivel de servicio otorgado y por ello consideramos debe ser tomada en cuenta para incorporarse como una perspectiva base en la elaboración del Mapa Estratégico

El cambio de la base de la perspectiva persigue una contribución con el impacto que genera la entidad con su entorno, puesto que si es verdad que el objetivo esencial de toda entidad es alcanzar grandes ganancias financieras, vale recordar que en las instituciones del sector público lo fundamental es la satisfacción del usuario y la contribución que hace la entidad al "buen vivir" del ciudadano y de la sociedad en general. Es por ese motivo que adicional a la dimensión financiera se incorpora una dimensión que permita medir los resultados en base a los impactos sociales y sus logros.

Estructura de Perspectivas para la Comisión de Tránsito del Ecuador.

Resultados / Valores
Social
Clientes
Procesos Internos
Desarrollo
Financiera

Estructuración de Objetivos Estratégicos

Los objetivos estratégicos presentados en el modelo están desarrollados tomando en cuenta la Misión de la entidad y considerando el análisis pormenorizado de todas las variables identificadas tanto a nivel interno y externo de la entidad que se lograron definir dentro del plan estratégico elaborado en administraciones anteriores.

Los objetivos estratégicos institucionales se resumen a dos aspectos dentro de la nueva entidad:

Eficiencia.- Contribuir a la reducción de los costos sociales y económicos asociados a la movilidad en el tránsito terrestre.

Seguridad vial.- Contribuir a reducir la accidentabilidad en las carreteras

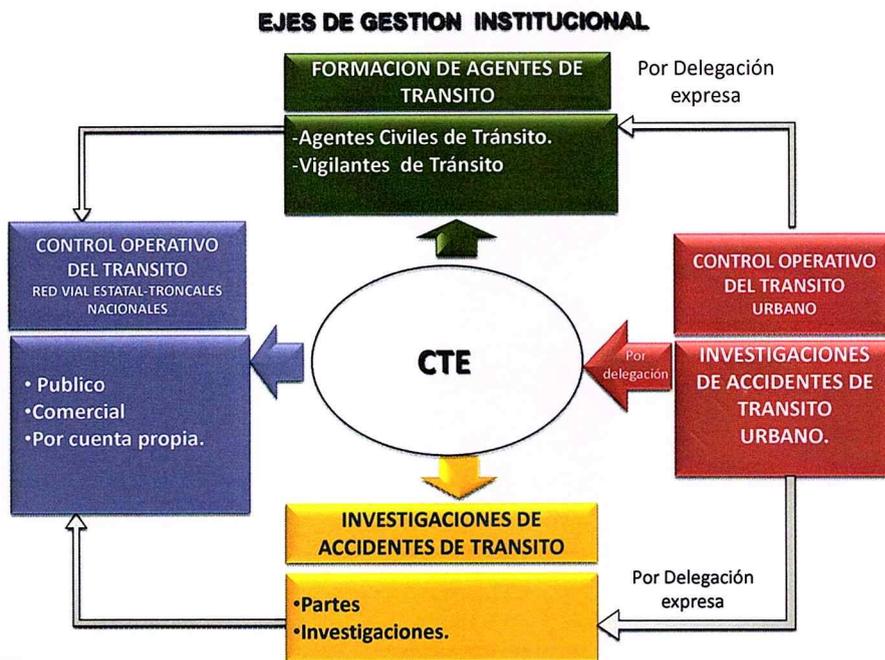


Perspectiva Social

Desarrollo de Programas Sociales

Elevar la conciencia de seguridad vial en la ciudadanía a través de un apalancamiento en la institucionalidad del estado, concesionarias privadas y medios de comunicación.

Perspectiva Desarrollo



Personal Competente

Fomentar la honestidad absoluta en todas las instancias de la CTE.

Profesionalizar al talento humano, civil y uniformado.

Perspectiva de Procesos Internos

Tecnificar los procesos operativos y administrativos con base en la calidad de servicio.

Alcanzar rápidamente la cobertura nacional del control de tránsito y seguridad vial

Implementación de sistema de Gestión de Calidad

Crear y estandarizar un modelo vanguardista de investigación de accidentes de tránsito (OIAT).

Perspectiva del Cliente

Incrementar el nivel de satisfacción del usuario

Fortalecer la imagen institucional

Perspectiva Financiera

Maximizar los Ingresos

Reducir y Controlar los Costos

Controlar el presupuesto

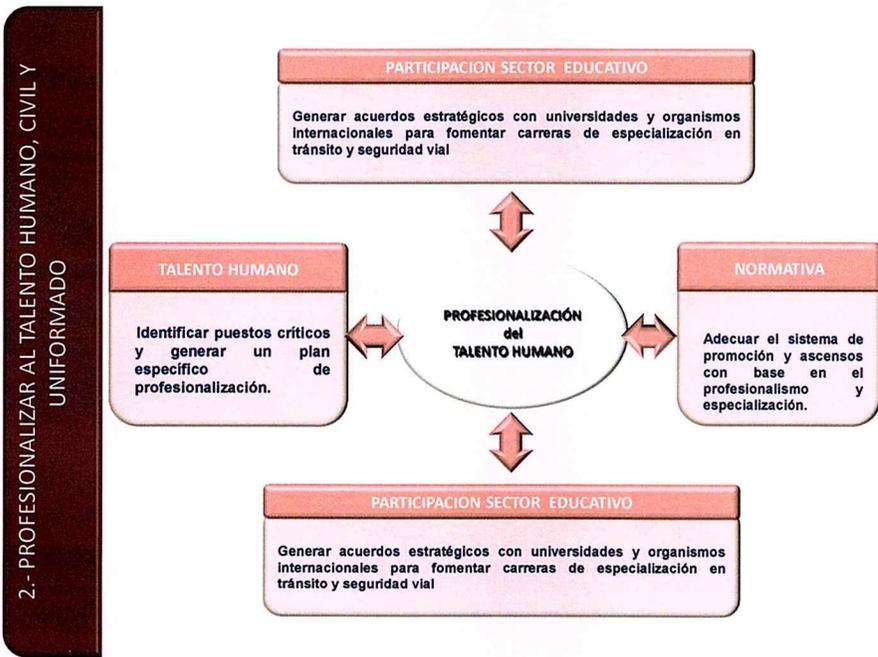
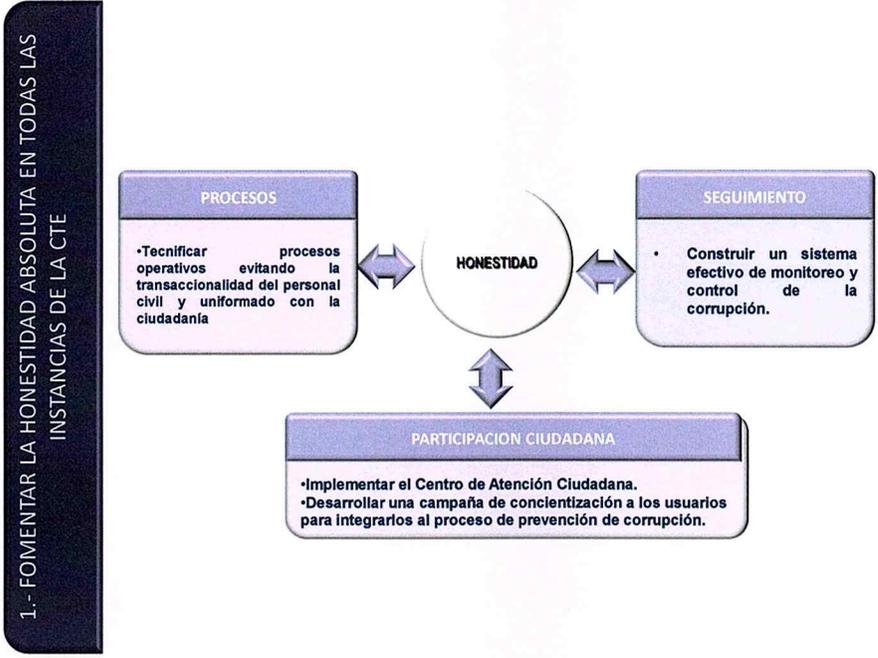
SOCIAL		
Objetivo Estratégico	Factor Crítico de Éxito	Área Responsable
Elevar la conciencia de seguridad vial en la ciudadanía a través de un apalancamiento en la institucionalidad del estado, concesionarias privadas y medios de comunicación.	Desarrollar un campaña nacional	Dirección Ejecutiva
Impulsar la Responsabilidad Social de los partícipes de la actividad	Trabajar en conjunto con entidades partícipes en el sentido de responsabilidad vial	Relaciones Públicas
	Incorporar en los niveles primario y secundario la educación vial como asignatura	Comunicación Social

5.- ELEVAR LA CONCIENCIA DE SEGURIDAD VIAL EN LA CIUDADANÍA A TRAVÉS DE UN APALANCAMIENTO EN LA INSTITUCIONALIDAD DEL ESTADO, CONCESIONARIAS PRIVADAS Y MEDIOS DE COMUNICACIÓN



DESARROLLO		
Objetivo Estratégico	Factor Critico de Éxito	Área Responsable
Personal Competente	Establecimiento de perfil de competencias para cada cargo	Talento Humano
Fomentar la honestidad absoluta en todas las instancias de la CTE.	Desarrollo e implementación de código de ética	Talento Humano
Profesionalizar al talento humano, civil y uniformado.	Desarrollo de plan de carrera.	Talento Humano
	Eficiencia en la selección de personal civil y uniformado	Talento Humano
Capacitar al personal competente	Ejecución del plan de Capacitación al	Talento Humano

	personal	
	Evaluación del Desempeño a los colaboradores	Capital Humano



PROCESOS INTERNOS		
Objetivo Estratégico	Factor Crítico de Éxito	Área Responsable
Tecnificar los procesos operativos y administrativos con base en la calidad de servicio.	- Identificar necesidades del usuario -Ejecutar planes de acción para la implementación de la normativa.	Planificación y desarrollo
Implementación de sistema de Gestión de Calidad	-Crear cultura de calidad	Planificación y desarrollo
Alcanzar rápidamente la cobertura nacional del control de tránsito y seguridad vial	- Ejecución de la planificación y coordinación adecuada con los diferentes actores involucrados	Dirección Ejecutiva
Crear y estandarizar un modelo vanguardista de investigación de accidentes de tránsito (OIAT).	Establecer la infraestructura y recursos demandados	Planificación y desarrollo

El Cuadro de Mando Integral como Modelo de Control de Gestión en Instituciones Públicas:
Caso Comisión de Tránsito del Ecuador



CLIENTES		
Objetivo Estratégico	Factor Crítico de Éxito	Área Responsable
Incrementar el nivel de satisfacción del usuario	Analizar e identificar nuevos requerimientos. Contar con retroalimentación permanente de la gestión.	Planificación y desarrollo
Fortalecer la imagen institucional	Mejorar la calidad de nuestros servicios.	Dirección ejecutiva

FINANCIERA		
Objetivo Estratégico	Factor Crítico de Éxito	Área Responsable
Cumplir con el presupuesto	Ejecución del Presupuesto aprobado Controlar el flujo de caja	Financiera
Reducir y Controlar los Costos	Disminuir el Gasto Administrativo	Financiera
Controlar el presupuesto de cada región – área funcional	Aplicar los controles internos	Financiera

3.1.4.6 Alinear la organización con la estrategia mediante indicadores

El modelo de mapa estratégico que planteamos para la Comisión de Tránsito del Ecuador es la guía que permite conocer cuál es la forma como la entidad en el tiempo se debe ir gradualmente aproximando para alcanzar cumplir la misión y visión que se plantea, la ayuda visual que representa esta gráfica permite al lector interpretar el norte que la entidad define seguir.

La metodología que aplicamos para este caso nos determina que una vez que hemos logrado identificar para cada objetivo estratégico el factor crítico de éxito que debe darse para facilitar su cumplimiento así como el área funcional que debe asegurar que se cumpla el objetivo estratégico; procederemos a realizar una alineación con la estrategia de la entidad mediante la definición e implementación de un conjunto de indicadores que permitirán evaluar mediante medición periódicas en el tiempo su comportamiento. Este esquema de medición debe estar soportado en definiciones debidamente documentadas y puestas en consideración de los interlocutores responsables de su evolución así como del ente responsable de interpretar e informar el resultado y comportamiento de cada uno de ellos.

Para cada factor crítico de éxito se establece una meta que debe alcanzarse la misma que estará ligada al indicador de gestión que se deriva de la misma esa dinámica se aplica para cada caso, lo que genera tener un conjunto de indicadores y sub indicadores los cuales representan el denominado Cuadro de Mando Integral; que es el resultado del estudio que hemos realizado para la CTE.

3.1.4.7 Factores Críticos de Éxito

Social		
Objetivo Estratégico	Factor Crítico de Éxito	Indicadores
Elevar la conciencia de seguridad vial en la ciudadanía a través de	Desarrollar un campaña nacional	% de penetración de mensaje de campaña de concientización en la

El Cuadro de Mando Integral como Modelo de Control de Gestión en Instituciones Públicas:
Caso Comisión de Tránsito del Ecuador

un apalancamiento en la institucionalidad del estado, concesionarias privadas y medios de comunicación.		población
		% de usuarios que aceptan la campaña
Impulsar la Responsabilidad Social de los partícipes de la actividad	Trabajar en conjunto con entidades partícipes en el sentido de responsabilidad vial	% de entidades que auspician y participan en el programa sobre total de entidades que pueden incorporarse.
	Incorporar en los niveles primario y secundario la educación vial como asignatura	% de educandos que reciben instrucción sobre vialidad sobre el total del universo

DESARROLLO Y APRENDIZAJE		
Objetivo Estratégico	Factor Crítico de Éxito	Indicadores
Personal competente	Seleccionar colaboradores uniformados y civiles que cumplan con el perfil del cargo	% de colaboradores que cumplen con perfil
Fomentar la honestidad absoluta en todas las instancias de la CTE.	Desarrollo e implementación de código de ética	% de denuncias de corrupción presentadas

El Cuadro de Mando Integral como Modelo de Control de Gestión en Instituciones Públicas:
Caso Comisión de Tránsito del Ecuador

Profesionalizar al talento humano, civil y uniformado.	Desarrollo de plan de carrera.	% de colaboradores civiles y uniformados que se ajustan al plan de carrera
	Eficiencia en la selección de personal civil y uniformado	% de colaboradores civiles y uniformados que pasan satisfactoriamente el periodo de prueba
Capacitar al personal competente	Ejecución del plan de Capacitación al personal	% de colaboradores civiles y uniformados que cumplen con el mínimo de horas de capacitación anual
	Evaluación del Desempeño a los colaboradores	% de colaboradores que es evaluado

PROCESOS INTERNOS		
Objetivo Estratégico	Factor Crítico de Éxito	Indicadores
Tecnificar los procesos operativos y administrativos con base en la calidad de servicio.	- Identificar necesidades del usuario -Ejecutar planes de acción para la implementación de la normativa.	% de procesos sistematizados

Implementación de sistema de Gestión de Calidad	-Crear cultura de calidad	% de procesos certificados con norma ISO 9001 2008
Alcanzar rápidamente la cobertura nacional del control de tránsito y seguridad vial	- Ejecución de la planificación y coordinación adecuada con los diferentes actores involucrados	% de cumplimiento de plan de ejecución
Crear y estandarizar un modelo vanguardista de investigación de accidentes de tránsito (OIAT).	Establecer la infraestructura y recursos demandados	% de infraestructura disponible e implementada

CLIENTES		
Objetivo Estratégico	Factor Crítico de Éxito	Indicadores
Incrementar el nivel de satisfacción del usuario	Analizar e identificar nuevos requerimientos. Contar con retroalimentación permanente de la gestión.	% de usuarios satisfechos por la gestión de la entidad
Fortalecer la imagen institucional	Mejorar la calidad de nuestros servicios.	Posicionamiento de la marca en el medio

El Cuadro de Mando Integral como Modelo de Control de Gestión en Instituciones Públicas:
Caso Comisión de Tránsito del Ecuador

FINANCIERA		
Objetivo Estratégico	Factor Crítico de Éxito	Indicadores
Cumplir con el presupuesto	Ejecución del Presupuesto aprobado Controlar el flujo de caja	% de cumplimiento de presupuesto proyectado contra real
Reducir y Controlar los Costos	Disminuir el Gasto Administrativo	% de ahorro alcanzado en función de presupuesto ejecutado
Controlar el presupuesto de cada región – área funcional	Aplicar los controles internos	% de desviación de presupuesto

3.1.4.8 Maestro de Indicadores

Social		
Descripción del indicador	Frecuencia	Responsable
% de penetración de mensaje de campaña de concientización en la población % de usuarios que aceptan la campaña	Trimestral	Relaciones públicas
% de entidades que auspician y participan en el programa sobre total de entidades que pueden incorporarse. % de educandos que reciben instrucción sobre vialidad sobre el total del universo	Anual	Dirección ejecutiva

DESARROLLO Y APRENDIZAJE		
Descripción del indicador	Frecuencia	Responsable
% de colaboradores que cumplen con perfil	Mensual	RRHH

El Cuadro de Mando Integral como Modelo de Control de Gestión en Instituciones Públicas:
Caso Comisión de Tránsito del Ecuador

% de denuncias de corrupción presentadas	Mensual	RRHH
% de colaboradores civiles y uniformados que se ajustan al plan de carrera	Semestral	RRHH
	Semestral	RRHH
% de colaboradores civiles y uniformados que pasan satisfactoriamente el periodo de prueba		
% de colaboradores civiles y uniformados que cumplen con el mínimo de horas de capacitación anual.	Anual	RRHH
% de colaboradores que es evaluado	Anual	RRHH

PROCESOS INTERNOS		
Descripción del indicador	Frecuencia	Responsable
% de procesos sistematizados	Semestral	Tecnología - Planificación

El Cuadro de Mando Integral como Modelo de Control de Gestión en Instituciones Públicas:
Caso Comisión de Tránsito del Ecuador

% de procesos certificados con norma ISO 9001 2008	Anual	Planificación y desarrollo
% de cumplimiento de plan de ejecución.	Mensual	Planificación
% de infraestructura disponible solicitada	Mensual	Planificación

CLIENTES		
Descripción del indicador	Frecuencia	Responsable
% de usuarios satisfechos por la gestión de la entidad	Mensual	Planificación y desarrollo
% de posicionamiento de la marca en el medio	Trimestral	Planificación y desarrollo – Relaciones públicas

FINANCIERA		
Descripción del indicador	Frecuencia	Responsable
% de cumplimiento de presupuesto proyectado contra real	Mensual	Planificación
% de ahorro alcanzado	Trimestral	Planificación

en función de presupuesto ejecutado		
% de desviación de presupuesto	Mensual	Financiero

3.1.4.9. Vivir la estrategia y hacer vivir a toda la entidad.

Todos los que son parte de la entidad sea personal uniformado o civil, de apoyo o gestión deben asimilar la estrategia de la organización, por cuanto son ellos los que van a contribuir para identificar las mejores prácticas dentro de la organización ;por ello debemos asegurarnos se de lo siguiente:

1. Establecer funciones y responsabilidades claras
2. Establecer objetivos personales y de equipo que estén alineados: todos los empleados deben entender cómo pueden colaborar, con sus acciones diarias, al éxito o fracaso de la estrategia organizacional.
3. Establecer planes de acción claros para el cumplimiento de los objetivos planteados tanto los estratégicos como los individuales estableciendo las fechas y responsables para su cumplimiento.

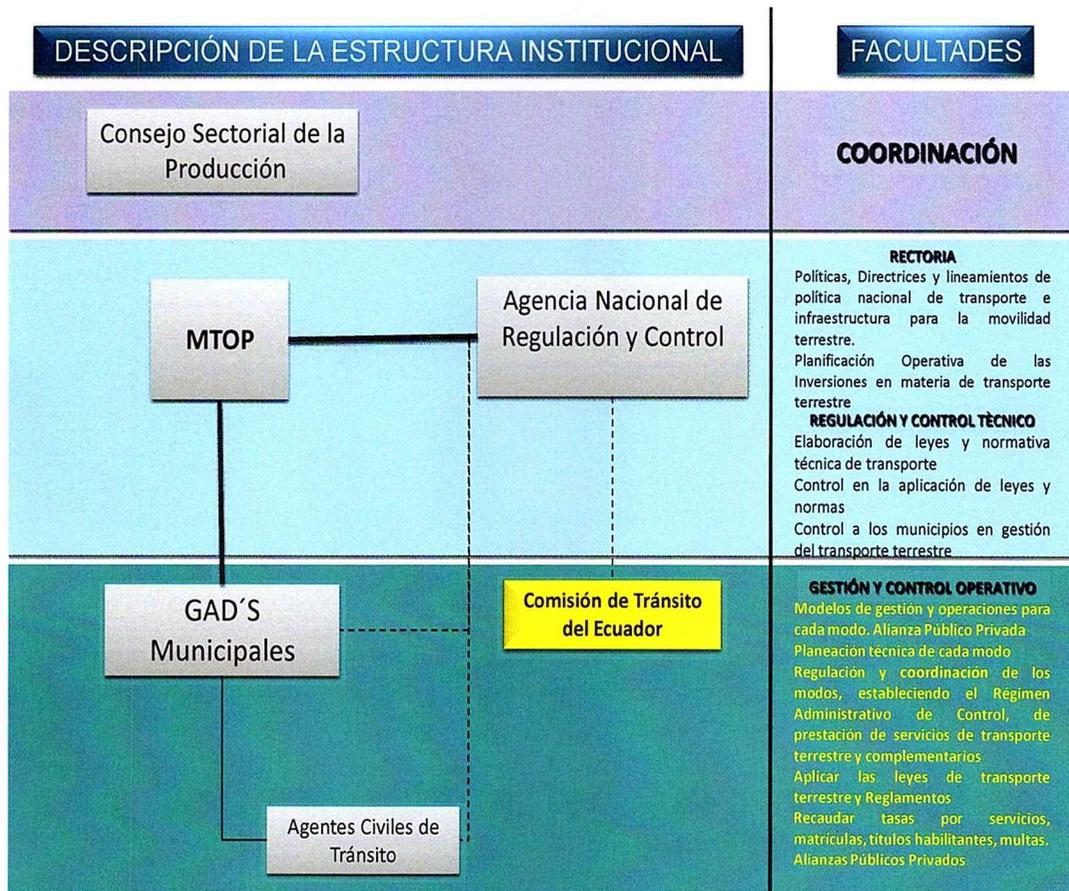
3.1.4.10 Responsabilidades de Implementación y Gestión

A fin de asegurar que se desarrolle una implementación adecuada de la solución que permita realmente ser reconocida como una herramienta enriquecedora de la gestión de la entidad se debe identificar que factores pueden afectar la implementación y gestión de un Cuadro de mando integral por ello se establece el alcance y el rol que la metodología que acompaña a la herramienta define para cada actor que está involucrado en el proceso.

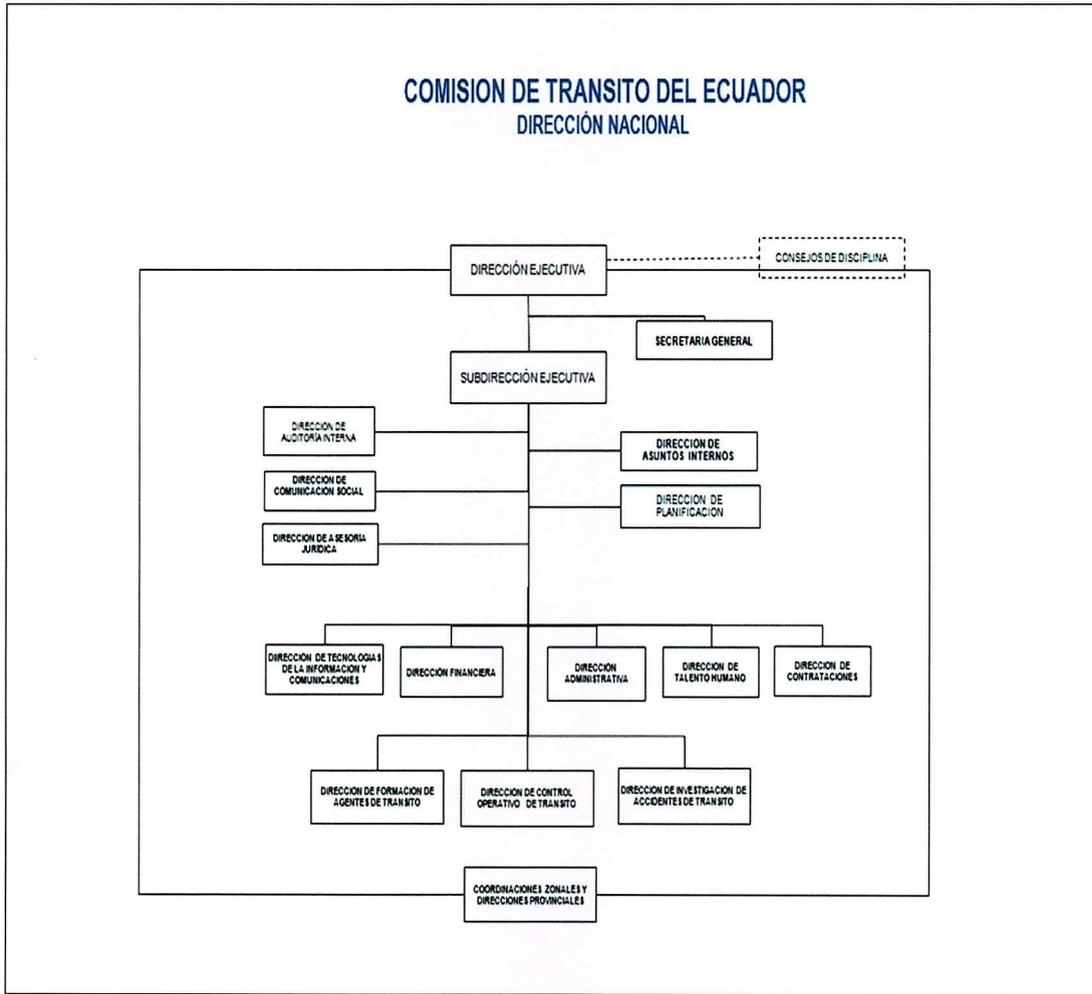
Lo señalado minimiza la posibilidad que una vez implementada la herramienta se pierda en el tiempo; con la acción definida se presenta la posibilidad que el Cuadro de mando integral mantenga su vigencia en el tiempo para que pueda aportar

significativamente a los logros de la institución; por lo señalado debe establecerse como un práctica el seguimiento y evaluación periódica de los objetivos establecidos.

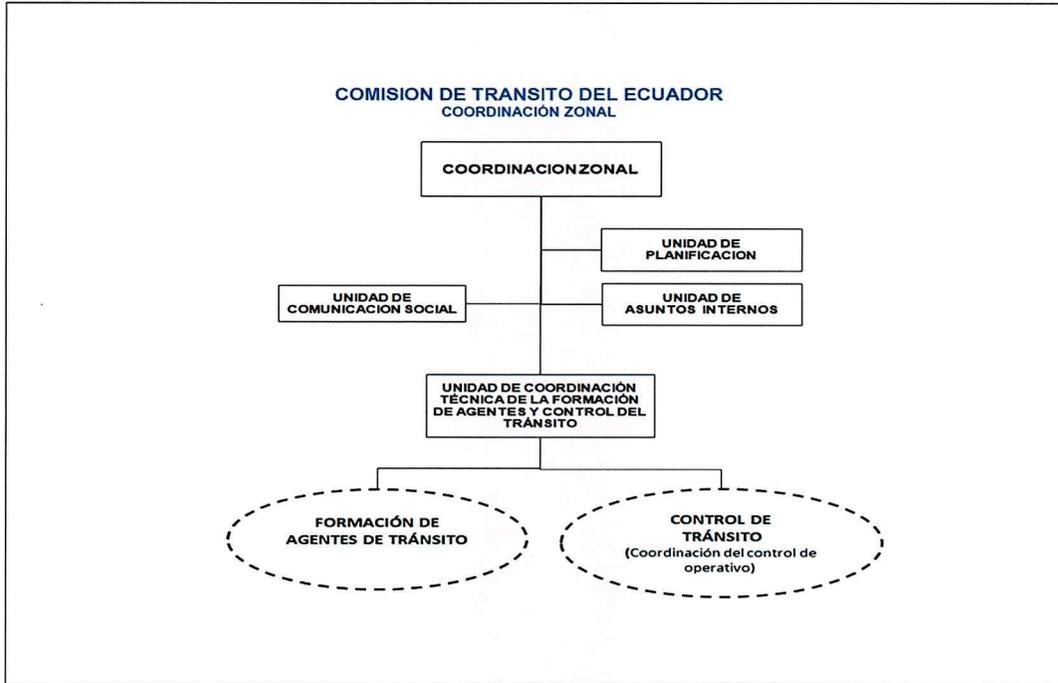
Para ello la propuesta estructural que se presenta para el sector controlador del tránsito en nuestro país responderá a lo definido por la alta dirección que establece lo siguiente:



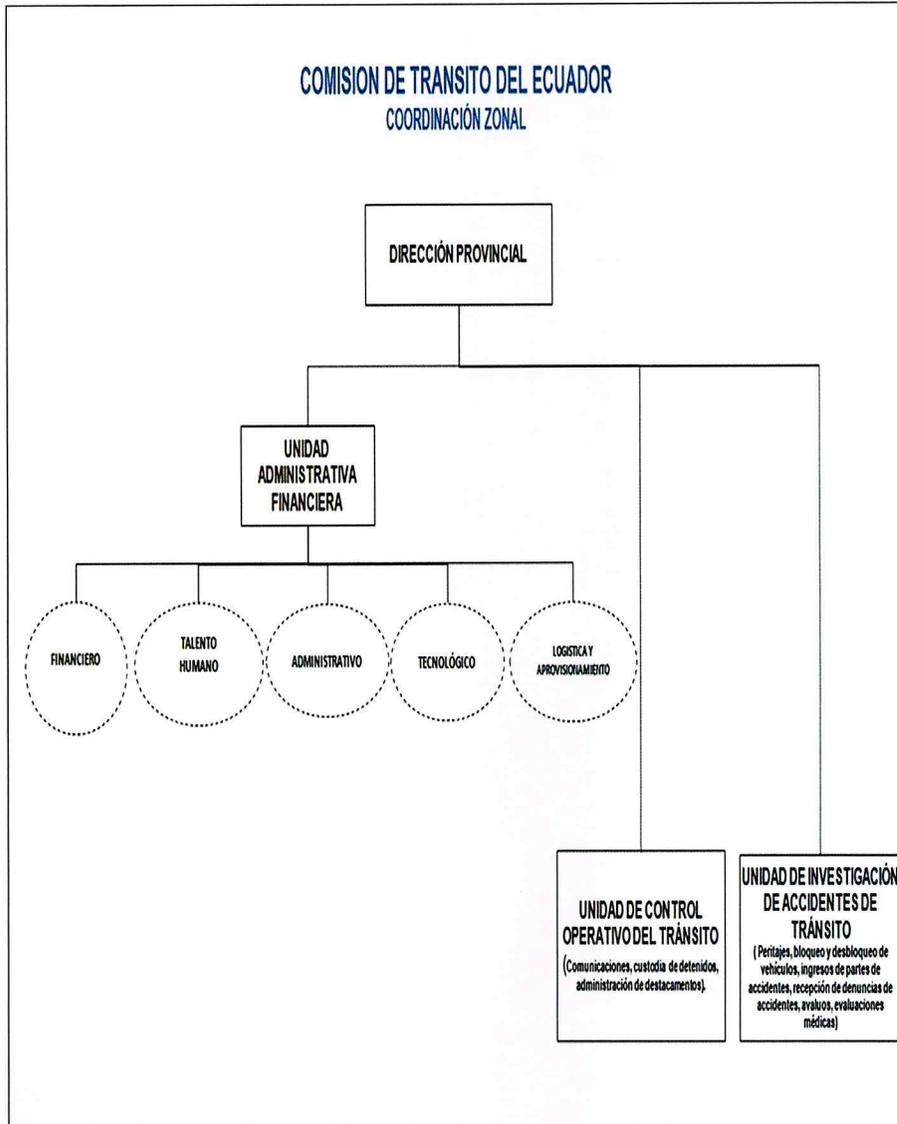
El Cuadro de Mando Integral como Modelo de Control de Gestión en Instituciones Públicas:
Caso Comisión de Tránsito del Ecuador



El Cuadro de Mando Integral como Modelo de Control de Gestión en Instituciones Públicas:
Caso Comisión de Tránsito del Ecuador



El Cuadro de Mando Integral como Modelo de Control de Gestión en Instituciones Públicas:
Caso Comisión de Tránsito del Ecuador



En la CTE la función de controlar el cumplimiento de los planes es propio de cada responsable de función y la supervisión figurativa del área de Planificación; calificada como figurativa por cuanto esta lectura de cumplimiento o incumplimiento no genera ninguna acción de contención o de prevención, sino tan solo en la práctica una acción de justificación a las entidades de control.

Para asegurar que el modelo funcione la metodología recomienda se incorpore en la organización con un nivel Gerencial el cargo "Administrador del Cuadro de Mando Integral, que asegure en el tiempo el contar con un recurso calificado que mantenga un control centralizado y eficaz del sistema, haciendo una lectura de los indicadores

y objetivos establecidos; y retroalimentando en conjunto con el área de planificación a la alta dirección para la toma de acciones adecuadas.

3.1.4.11 Funciones y Responsabilidades del Administrador de Indicadores

Función Básica

Ser el soporte metodológico para el usuario; el administrador de la herramienta tecnológica de soporte; analizar e informar a la alta dirección complementado con planes de acción cuando amerite el comportamiento de cada indicador sujeto de estudio y control.

Funciones Específicas

- Capacitar a los usuarios
- Brindar soporte a los usuarios para establecer sinergia entre los componentes del modelo.
- Monitorear la vigencia y aplicabilidad de los indicadores definidos
- Evaluación de los objetivos departamentales y su alineamiento con los objetivos estratégicos de la institución
- Seguimiento de los indicadores de gestión de cada función
- Mantener actualizado los registros del modelo
- Interpretar y elaborar informes a la dirección sobre el comportamiento de los indicadores
- Generar planes de acción para fortalecer el cumplimiento de los indicadores.
- Colaborar en el establecimiento de Nuevos Indicadores
- Elabora informes e gestión de resultados.

3.1.4.12. Plan de Acción

El compromiso de cada colaborador incluido en los talleres de alineamiento de organización es transmitir conocimientos, motivación y cultura de seguimiento a sus subordinados esto incluye la elaboración de objetivos personales diarios para esto, el modelo de *"Manager al minuto"* de Ken Blanchard y Spencer Johnson muestra

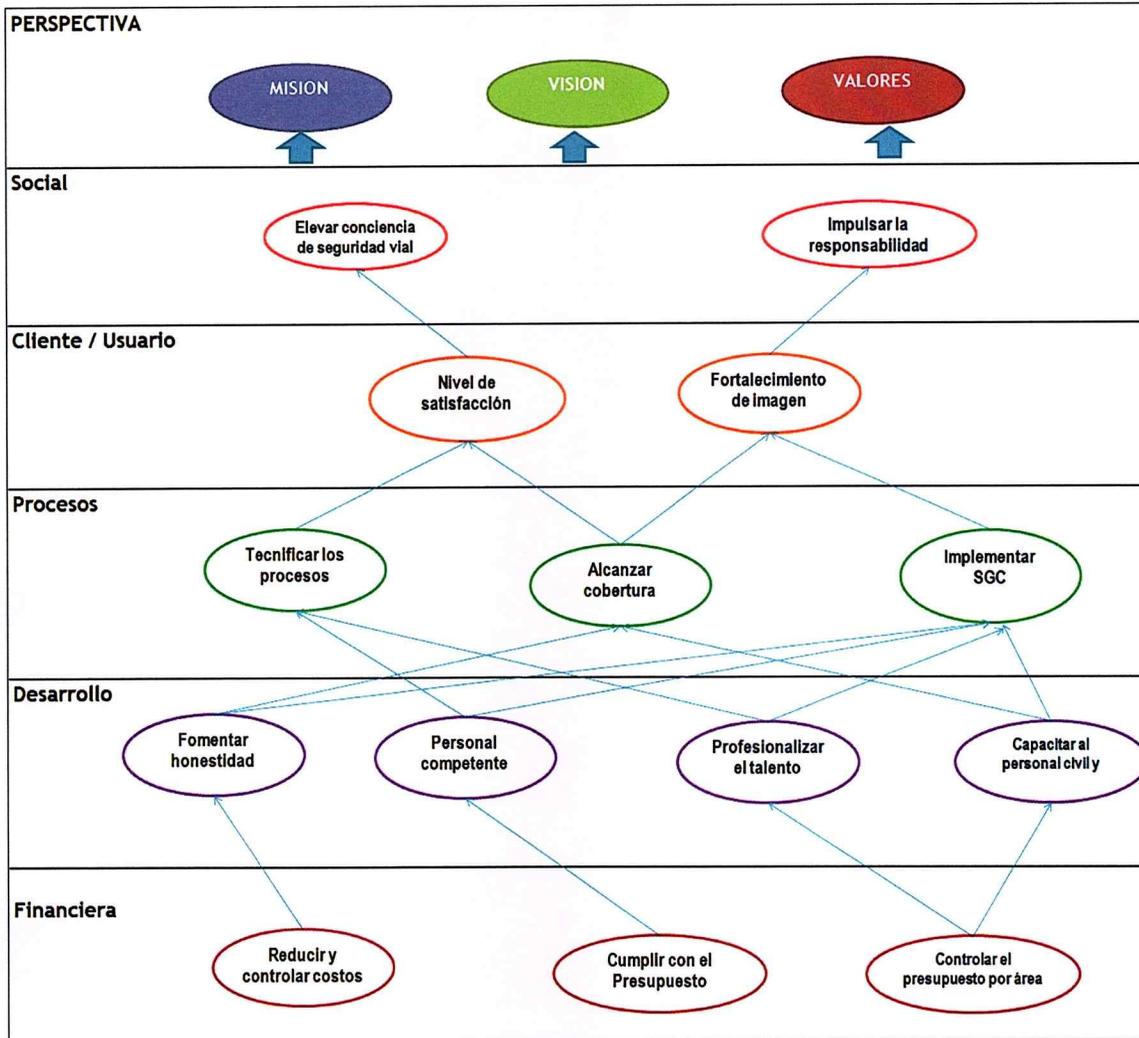
una posibilidad de culturizar a los trabajadores de la institución que se permitan alinear a la persona con la institución.

Los departamentos deben establecer un plan alineado al cumplimiento de los objetivos comprometidos con la misión y visión de la institución este plan debe ser diseñado de forma que al igual que los indicadores pueda ser medido y afectar a la dimensiones del indicador que afecta al objetivo que se persigue.

La mejora continua hace que la estrategia sea un proceso continuo

La entidad ingresa a un proceso continuo de mejora en la cual cada componente de la misma no claudica en el tiempo es su gestión de incorporar las mejores prácticas apuntalando de esta manera la estrategia que permite asegurar el cumplimiento de su misión. Esta característica diferencia a la entidad y nos hace pensar en la aplicación de dirección estratégica dando con ello un paso adelante más allá de la planificación estratégica, pues esta última suponía normalmente la existencia de un ciclo de planificación. Este proceso iterativo permite adoptar una secuencia de etapas, éstas se van repitiendo y el proceso avanza o retrocede de una etapa a otro según las necesidades en el desarrollo esto basado al ciclo Deming.

3.1.4.13. El Mapa Estratégico



Fuente: Propia

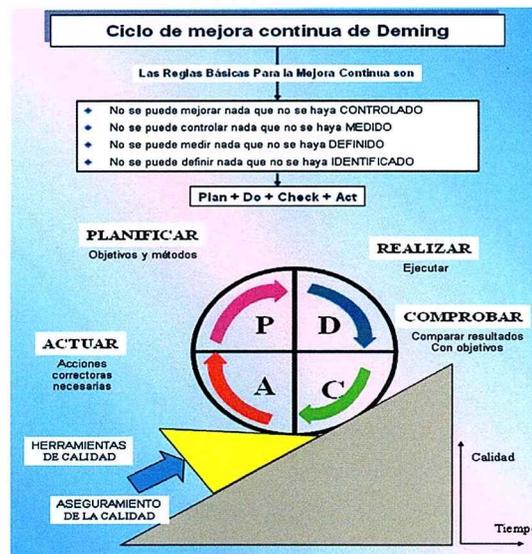
3.1.5 Resumen de Perspectivas

Los objetivos establecidos en cada una de las perspectivas muestran un rumbo a mediano plazo de cumplir con un enfoque claro orientado a facilitar el **“Buen vivir del ciudadano”**, sin descuidar los objetivos financieros que facilitan la operación de la entidad. Adicionalmente las proyecciones del entorno nacional así como el marco regulatorio da la posibilidad que la entidad pueda desarrollar su modelo

optimo de operación y gestion; mejorando la productividad mediante el control e implementación de nuevas tecnologías es parte de las metas lanzadas por la CTE.

3.1.5.1. Identificación de los Factores Críticos de Éxito

Los factores críticos de éxito al ser objetivos medibles se convierten en el recurso indispensable para especificar de mejor manera los Objetivos estratégicos y diseñar dentro del esquema general un cuadro mas detallado de las metas específicas que representen factores críticos para el éxito de dicho objetivo estratégico.



3.1.5.2. Enlazar la estrategia con el presupuesto

Es muy importante ya al conocer antes de registrar las actividades que se cuenta con el respaldo económico para cubrir con los cambios tangibles o intangibles que se necesitan en la implementación completa, es por eso establecer las prioridades de inversión y establecerlas en el tiempo es el mecanismo ideal para nuestra implementación la presentamos con el siguiente cuadro:

PRIORIDADES DE INVERSION

- P r i o r i d a d d --	OPTIMO	OBLIGATORIO
	¿SI SE CUENTA CON RECURSOS?	ESPERAR AUMENTO DE PRIORIDAD
--	Monto de Inversión	++

Para esta actividad los dueños de indicadores deben medir cada una de las necesidades de inversión relacionadas a las actividades de implementación en el tiempo para llegar a cumplir con la visión de la institución establecida en el mapa estratégico

Obviamente estas listas de recursos priorizadas en el tiempo serán comprometidas para que no existan contratiempos en el presupuesto correspondiente

3.1.5.3 Movilizar el cambio a través de un liderazgo efectivo y fuerte

Para la CTE la implementación de este tema sería un nuevo proyecto que empezaría con la primera parte de nuestro documento "Transformación cultural de la Organización", esto por no cumplir con bases importantes para la existencia de un liderazgo gerencial como:

- Estabilidad política de la entidad
- Personal técnico especializado

- No existencia de un sistema de remuneración en acuerdo con el trabajador.

Sin embargo la mayor parte de las bases están puestas en marcha para el éxito de nuestra propuesta.

3.1.6. Cronograma de actividades

A continuación presentamos el cronograma de las actividades planteadas para el cumplimiento de la implementación del Balanced Scorecard en la CTE, en el cual se puede visualizar los responsables del cumplimiento de las actividades, los recursos a utilizar y los tiempos estimados en cada actividad, su cumplimiento debe ser secuencial en las etapas de la implementación y recurrentes en las actividades de seguimiento y control.

No.	Actividades	Inicio	Fin	Duración	Responsables
	FASE 1			35 días	
1	DESCONGELAMIENTO			5 días	
2	Talleres de concientización de los resultados	01/02/2012	03/02/2012	2 días	Directores de área, Director de RRHH
3	Taller de Proyecciones (Visión de la CTE de su gente)	06/02/2012	09/02/2012	3 días	Directores de área, Director de RRHH
4	CAMBIO DE CULTURA			6 días	
5	Reunión Gerencial para designación de Agentes de Cambio	13/02/2012	15/02/2012	2 días	Director Ejecutivo
6	Capacitación de Agentes de Cambio	16/02/2012	20/02/2012	4 días	Consultor Externo, Director de RR.HH Coordinador de A/C
7	RECONGELAMIENTO			24 días	
8	Diseño e Implementación de un sistema de incentivos	20/02/2012	28/02/2012	6 días	Director de RRHH
9	Ajuste a perfiles de cargos involucrados en el Sistema de Gestión Estratégico	29/02/2012	05/03/2012	4 días	Director de Planificación
10	Actualización de Políticas y procedimientos establecidos	06/03/2012	12/03/2012	9 días	Director de Planificación
11	Difusión de sistemas de incentivos, políticas y responsabilidades a la	13/03/2012	19/03/2012	5 días	Comunicación Interna

El Cuadro de Mando Integral como Modelo de Control de Gestión en Instituciones Públicas:
Caso Comisión de Tránsito del Ecuador

	compañía				
	FASE 2			26 días	
12	Definición de Misión y Visión de la compañía	20/03/2012	21/03/2012	2 días	Director Ejecutivo
13	Definición de Valores Corporativos	22/03/2012	23/03/2012	2 días	Director Ejecutivo
14	Talleres de definición de Objetivos, Factores e indicadores Estratégicos	26/03/2012	02/04/2012	6 días	Director Ejecutivo
15	Perspectiva Financiera	03/04/2012	03/04/2012	1 días	Consultor Externo, Director de RR.HH
16	Perspectiva del Clientes	04/04/2012	04/04/2012	1días	Grupo estratégico, Consultor externo, Gerencia de RRll
17	Perspectiva de Procesos internos	05/04/2012	06/04/2012	2 días	Grupo estratégico, Consultor externo, Director de RR.HH
18	Perspectiva de Desarrollo	09/04/2012	09/04/2012	1 días	Grupo estratégico, Consultor externo, Director de RR.HH
19	Perspectiva Social	10/04/2012	10/04/2012	1 días	Grupo estratégico, Consultor externo, Director de RR.HH
20	Desarrollo del CMI	10/04/2012	23/04/2012	10 días	Director de Área Director de Sistemas
	FASE 3			24 días	
28	Establecer funciones y responsabilidades cargos de Control y seguimiento	14/06/2010	15/06/2010	2 días	Dirección de Planificación
	Implementar sistema Informático de Planificación y seguimiento por acción	14/06/2010	25/06/2010	5 días	Dirección de Sistemas, Dirección de Planificación
30	Establecer planes de acción para el cumplimiento de los objetivos Estratégicos	14/06/2010	18/06/2010	5 días	Director de Área
31	Prueba del Modelo Balanced Scorecard	05/07/2010	21/07/2010	10 días	Todos los involucrados
32	Puesta en producción del sistema de indicadores	22/07/2010	23/07/2010	2 días	

3.1.7. Presupuesto para el Modelo del Balanced Scorecard

En la siguiente tabla se encuentra detallado el presupuesto general para la implementación del modelo Balanced Scorecard en la CTE, lo tenemos separado en dos rubros principales y dentro de cada uno tenemos las distintas partidas consideradas en la implementación.

PRESUPUESTO GENERAL		
EL MODELO BALANCED SCORECARD EN COMISION DE TRANSITO DEL ECUADOR		
	DESCRIPCION	VALOR
1.-	GASTOS CORRIENTES	28.000,00
	BIENES Y SERVICIOS DE CONSUMO	28.000,00
	Servicios y materiales	3.000,00
	Capacitación del Personal Civil y Uniformado	25.000,00
3.-	GASTOS DE CAPITAL	73.000,00
	Equipos, software, mobiliarios	8.000,00
	Hardware y Software	65.000,00
	TOTAL GENERAL GASTOS	101.000,00

Fuente: CTE

La distribución y la ejecución del presupuesto la podemos ver reflejada en un flujo de caja proyectado que se encuentra relacionado también con el cronograma de actividades.

3.1.8 Beneficios de la Implementación del Modelo

Este proceso de implementación desde la ejecución de sus primeras fases nos asegura transformar la cultura de las personas y proyectarlas a un esquema progresivo de transformación continua no solo de implementación de un modelo de gestión estratégica sino de cualquier modelo administrativo que desee impulsar la institución.

- Esto aporta indirectamente a los indicadores de gestión humana y clima laboral causando un impacto positivo en el ambiente laboral tanto grupal como individual de los colaboradores.
- Ya como herramienta de administración estratégica las fases de implementación del CMI permiten mejorar algo que en la institución es muy deficiente, el nivel de comunicación estratégica, esto ayuda a la institución a evitar trabajos paralelos de control de objetivos y centrarse en los que realmente sirven para medir el incremento de valores económicos mejorando nuestra imagen con el usuario.
- Con la implementación del tablero de comando y el compromiso con los valores de la institución la entidad cubre otra deficiencia que quedo al descubierto en el Análisis de su situación actual el "Incumplimiento de las metas acordadas a inicio de año", tener un mecanismo de seguimiento de los objetivos estratégicos mediante indicadores le permite a la CTE conocer los problemas que se van teniendo en el transcurso del tiempo y mejorar su nivel de conocimiento al buscar formas de mejorar continuamente los procesos internos convirtiéndose este en otro beneficio de este modelo.
- Además con la implementación del tablero se obtiene una base histórica que permitirá tomar dediciones regresar o mejorar modelos implementados en la institución.
- Adicionalmente se identifican otras ventajas tales como:
 - Mide el grado de contribución personal con los resultados de la institución.

- Convierte la estrategia en acción mediante los planes grupales o individuales implementados en el sistema desarrollado por la institución.
- Logra que la estrategia sea el objetivo de todos y de todos los días.
- Permite tomar decisiones oportunas.
- Aumenta la satisfacción de sus clientes internos y externos
- Instaure un proceso continuo de generación y modificación de estrategias
- Mejora la percepción del usuario

3.1.9. Aportes Individuales al Proyecto

3.1.9.1. Visión Social

El modelo tradicional maneja cuatro perspectivas básicas las cuales apuntan a las dimensiones tradicionales que se fomentan en el sector privado en la que las empresas lanzan objetivos claves como base, sin embargo por ser una entidad del sector público que está alineada a la gestión gubernamental nuestro modelo agrega una perspectiva adicional la Social que se alinea con el lineamiento básico del gobierno que es el del *"buen vivir"*.

Este aporte permite que el modelo contemple objetivos que vinculan directamente a la entidad con la comunidad, dando un paso adelante en el tradicional esquema que mide satisfacción del usuario.

3.1.9.2. Transformación cultural de la Organización

No existe una implementación adecuada si no se tiene al principal recurso de la entidad de nuestra parte, en el caso particular de nuestra entidad por tener personal uniformado y civil como parte de ella, es fundamental que la aplicación del modelo de gestión del cambio Descongelamiento, cambio y recongelamiento, debe cumplirse aplicando actividades que permitan convencer que existen problemas, identificar factores que permitan reducir la resistencia al cambio y elegir a personal con tendencia de liderazgo que aporten con una nueva proyección estratégica a la institución

3.1.9.3. Control estratégico centralizado

La implementación de todo modelo lleva consigo expectativas y riesgos ; este caso no es la excepción puesto que por regla general en las organizaciones cuando se presenta la figura de un controlador de gestión del cumplimiento de los objetivos grupales e individuales de las personas, este responde que las personas sienten el miedo de presentar métricas bajas en los indicadores definidos esto con el tiempo causado en muchas organizaciones que el modelo se convierta en una herramienta que se pierda en el tiempo, bloqueando la posibilidad de alcanzar la dinámica del cambio continuo.

Por ello se incluye el cambio de la estructura y el aumento de un nivel de control con responsabilidades que permita dar seguimiento, cuestionar resultados y medir avances de planes establecidos y los indicadores.

3.1.9.4. Control sistematizado de los planes de acción

La oportunidad de incorporar una herramienta informática que sirva para dar el seguimiento de no conformidades en la calidad luego de una auditoría interna o externa, es el escenario necesario para utilizar de mejor forma la tecnología y apoyar de esta forma la estrategia de la entidad.

CONCLUSIONES

La evolución de las entidades públicas en el país, así como el marco institucional que promueve el Gobierno ha generado un espacio de oportunidades para las entidades del estado que hoy en día reorientan su gestión; nuestro caso de estudio precisamente es un caso particular pues por efecto de la ley y las necesidades de la república ha tomado la anterior entidad denominada Comisión de Tránsito del Guayas un rumbo nuevo bajo inclusive un nuevo nombre como lo es el ser reconocida como Comisión de Tránsito del Ecuador.

Dentro de ese cambio radical al que hacemos referencia; se impone como una condición básica para lograr consolidar su nuevo rol el principio de la planificación y control de gestión, como una función continua que debe ser aceptada como una práctica administrativa asimilada e instrumentada en las diferentes funciones y niveles por el personal responsable que es delegado por la dirección.

Durante el estudio, el equipo de trabajo ha podido detectar que la naciente entidad; presenta un escenario adecuado para la incorporación de una herramienta como el Cuadro de Mando Integral; sin embargo debe prestarse mucha atención al proceso de generación y asentamiento de la cultura organizacional que es la vía habilitante para incorporar esta herramienta como una práctica administrativa propia.

Dentro del estudio se ha podido identificar una serie de eventos que nos permiten aseverar que:

- Historicamente la entidad no ha contado con una herramienta de control de gestión.
- Que en la entidad no existe un sistema manual ni informático que genere, almacene y brinde registros o datos sobre su gestión.
- Que existe un control posterior sobre proyecto y no un control "on line" sobre la ejecución de los mismos
- Que no existe un criterio cuantitativo de evaluación de resultados de gestión y por consiguientes métricas para ser evaluados.
- Que por falta de datos confiables se realizan evaluaciones subjetivas de la gestión de la entidad.
- Que la falta de control a la aplicación del presupuesto genera una carga operativa alta y costosa.
- Que la comunicación interna es limitada ocasionando cuellos de botella en el flujo de los proyectos.
- Que la conformación de la entidad por personal uniformado y civil es una barrera para establecer una cultura organizacional que favorezca el cambio y la mejorar continua.

Consideramos que la herramienta desarrollada se ajusta a las necesidades actuales y proyectadas de la entidad; constituyéndose en una forma de asegurar que los objetivos estratégicos planteados puedan ser alcanzados en el tiempo;

respondiendo con ello de manera satisfactoria a la misión de la CTE y con ello facilitar gradualmente la posibilidad de alcanzar su visión ; siendo el resultado de esta sumatoria el agregar valor para cumplir con uno de los anhelos claves del estado ecuatoriano como lo es, el proveer a los conciudadanos de las condiciones de vida para desarrollar y hacer realidad el enunciado del “ *buen vivir*” .

RECOMENDACIONES

La magnitud del trabajo desarrollado durante la ejecución del estudio así como ciertos aspectos que deben resaltarse como lo son: el tipo de entidad (pública), su nuevo rol, su estructura y cobertura, así como el tipo de colaboradores que la conforma (civiles y uniformados), nos lleva a establecer una serie de recomendaciones que aplicadas en el tiempo y apoyadas en una buena campaña de comunicación pueden contribuir significativamente a la implementación exitosa de la herramienta.

Las recomendaciones a las que hacemos referencia son las que describimos a continuación:

- a. Difundir mediante una campaña sistemática de información , el nuevo rol de la entidad; buscando con ello cortar cualquier situación adversa que se puede presentar por la emisión de criterios sensacionalistas que generen incertidumbre entre los colaboradores y rechazo a cualquier herramienta de control de gestión.
- b. Implementar el Cuadro de Mando Integral de manera general en toda la organización previo ejecución de un programa piloto, que sirva como termómetro de aceptación y retroalimentación.
- c. Establecer y mantener en el tiempo una campaña para asegurar la vigencia de la herramienta y estimule a su uso.
- d. Crear un programa de incentivos que impulse el uso de la herramienta.
- e. Implementar el monitoreo de gestión y fortalecer la actividad que debe cumplir el administrador para asegurar el buen uso de la herramienta.
- f. Trabajar paralelamente en mejorar la cultura organizacional y en incorporar la mejor práctica continua como prácticas adoptadas por la entidad.

Nuestra recomendación es que se incorpore la herramienta durante el primer trimestre del año venidero y por lo tanto se asigne la partida presupuestaria para cubrir los valores que genera la implementación de la solución, debiéndose ejecutar una retroalimentación trimestral al nivel de dirección sobre el mismo.

BIBLIOGRAFÍA

- Alvaro Reynoso, "Moviendo la Frontera de la Estrategia Administración por objetivo (APO) vs Balanced Scorecard (BSC)".
http://www.grupokaizen.com/bsce/Moviendo_la_frontera_de_la_estrategia.pdf
- Armando Velázquez y Sánchez, "Tutorial de proceso administrativo", Instituto Tecnológico de La Paz,

http://www.itlp.edu.mx/publica/tutoriales/procesoadmvo/tema2_1.htm
- Benjamín Alva Fuentes, "Un modelo de planeación estratégica orientada a resultados a través del BSC", http://www.erpint.com/doc/caso_slp.pdf
- Charles Hill, "Administración Estratégica", McGraw-Hill Interamericana S.A., 3ra. Edición, 1996.
- Claudia Moreno, "Estrategia",
<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/estrategia.htm>
- Claudio Ascoly, "Planeamiento estratégico", Pobreza Urbana & Desarrollo N° 20.
- Conrado Aguilar Cruz, "La necesidad de la planeación estratégica", Universidad Tecnológica de la Mixteca, <http://www.utm.mx/temas-docs/e1117.pdf>.
- David Fred, "Conceptos de Administración Estratégica", Prentice Hall, 1997.
- Directiva para la Formulación de los Planes Estratégicos Institucionales 2002-2006, Ministerio de Economía y Finanzas, 2001.

- Eduardo Bueno Campos, "Estrategia y Dirección Estratégica",
http://www.uam.es/personal_pdi/economicas/msalmado/
- "Estrategias para un crecimiento rentable El Sector Bancario",
<http://www.sap.com/spain/industries/banking/pdf/oferta.pdf> - 2005-03-09.
- "Governance Arrangement for Commonwealth Business Enterprises", 1997.
- Henry Mintzberg, "The Strategy Concept I", California Management Review, 1987.
- Humberto Serna, "Planeación y Gestión Estratégica", RAM editores, 1996.
- Ignacio Salvatierra Palacios, "La Consolidación de la Banca Latinoamericana", Federación Latinoamericana de Bancos - FELABAN, 2003.
- "Informe OCDE: Directrices para la empresa pública", Estrategias. 2005.
- Kaplan, Robert. Norton, David. "Cuadro de Mando Integral". Gestión 2000, 2da Edición. 2000.
- Kaplan, Robert. Norton, David. "Como Utilizar el Cuadro de Mando Integral". Gestión 2000, 1ra Edición. 2000.
- Kaplan, Robert. "Como Medir el Rendimiento de la Empresa". Deusto. 2003. pp. 135-159.
- Kaplan, Robert. Norton, David. "Mapas Estratégicos". Gestión 2000, 1ra Edición. 2004.
- Leonard Goodstein Applied Strategic Planning, McGraw Hill, 1991.

- Luis Pavisich, "Las Nuevas Herramientas de la Administración Moderna", <http://www.monografias.com/trabajos16/administracion-moderna/administracion-moderna.shtml>
- Memoria Año 2005, Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado (FONAFE), 2006.
- Michael A. Hitt, "Administración Estratégica: Conceptos, Competitividad y Globalización", Thomson Learning, 1999.
- "Planeación Estratégica", <http://www.monografias.com/trabajos7/plane/plane.shtml>
- State – Owned Enterprises Act 1986. "4. Principal Objective to be a successful business", 1986.

ANEXOS

Encuesta aplicada a personal civil y uniformado de la CTE

- 1) ¿Usted ha sido capacitado para ejecutar procesos de planificación y control de proyectos de presupuestos?
- 2) Usted ha sido participe de algún proceso de planificación estratégica u operacional?
- 3) ¿Tiene conocimiento detallado sobre el rol que usted debe cumplir como parte de la entidad para cumplir con los objetivos institucionales?
- 4) ¿Las actividades que cumple su unidad, son planificadas?
- 5) ¿Existe una forma cuantitativa de establecer el nivel de cumplimiento de su gestión departamental?
- 6) ¿Usted considera que su desempeño debe ser medido por criterios e indicadores?
- 7) ¿Existe una metodología implementada para planificar en la entidad?
- 8) Los planes de trabajo que usted implementa: ¿Se cumplen siempre o medianamente o No se cumplen
- 9) ¿Cuál cree usted que es el factor que mayor incidencia tiene para no cumplir en lo planificado? Determine de mayor a menor:
- 10) En su criterio ¿la planificación en la entidad es una herramienta de gran aceptación?