

# TABLERO DE COMANDO EN IBEROAMÉRICA

Más de 100 páginas con casos reales.  
Experiencias relatadas directamente por profesionales  
que ya implementaron el Balanced Scorecard.



**Con innovaciones en metodologías y técnicas  
que te ayudarán a entender paso a paso  
qué es y cómo se crea un Tablero de Comando.**



# Tablero de Comando en Iberoamérica

Club Tablero de Comando



Este libro está licenciado bajo Creative Commons Reconocimiento 2.5 Argentina License

# Índice

<b>Prólogo</b> .....	5
<b>Autores</b> .....	7
<b>Jurado Internacional</b> .....	9
<b>El caso de la implementación del Cuadro de Mando Integral en el Instituto de Formación Femenina Integral (IFFI)</b> .....	13
De una gestión por actividades a una gestión por resultados .....	14
Resumen .....	14
Presentación de IFFI .....	15
El problema: Las dificultades estructurales de la Gestión de IFFI.....	16
Hipótesis de solución: el Cuadro de Mando Integral.....	17
Resultados relevantes de la formulación e implementación del Cuadro de Mando Integral .....	18
El proceso de formulación e implementación del CMI en IFFI.....	18
El Mapa Estratégico: Los objetivos de gestión integral puestos en una página....	21
El impacto en la gestión de una misión y visión bien formuladas .....	23
La medición del logro de la visión y la misión .....	25
Sostenibilidad, la estrategia genérica de una Institución Sin Fines de Lucro.....	26
De la gestión por actividades a la gestión integral por resultados .....	29
De Programas desarticulados a Programas que, articulados, crean sinergias ....	34
La articulación del CMI con los proyectos del IFFI .....	37
Implementación insatisfactoria del software.....	38
La inicial reacción de resistencia al CMI y la posterior valorización de su utilidad	39
Conclusiones.....	40
Recomendaciones para implementación del CMI en institución sin fines de lucro...	41
Bibliografía .....	42
Anexos .....	44
<b>Particularidades para las Tecnologías de Información y las Comunicaciones (TIC) como herramienta de Planeación Estratégica</b> .....	59
Introducción.....	60
Conceptualización .....	61
Estrategia para las Tecnologías de Información y las Comunicaciones (TIC) .....	61
Planeación Estratégica para las TIC .....	61
Tablero de Comando de TI: marco teórico.....	61

Perspectivas del Tablero de Comando .....	61
Mapa Estratégico.....	61
Indicadores de Gestión.....	62
Iniciativas o Acciones.....	62
Objetivo del Tablero de Comando para las TIC .....	62
Sistema de Propósitos, Metas y Objetivos.....	62
Políticas Generales.....	62
Factores Clave del Éxito .....	63
Particularidades del Tablero de Comando para las TIC.....	63
Ejemplo de Tablero de Comando de TIC en una Organización Comercial .....	64
Consideraciones finales .....	68
Bibliografía .....	69
<b>Cómo gestionar el Proyecto Educativo de una Institución Pública a través del Cuadro de Mando Integral.....</b>	<b>71</b>
Introducción.....	72
¿Por qué elegimos utilizar el Cuadro de Mando Integral? .....	72
Dificultades a la hora de diseñar el Plan Estratégico y su gestión con el CMI .....	74
Beneficios y resultados logrados a partir de la implementación del CMI.....	75
Anexos .....	76
1. Factores Críticos o Clave de Éxito (FCE) para tener un Plan de Acción Tutorial - PAT- eficaz .....	76
2. Análisis causa-efecto de ISHIKAWA.....	76
<b>Beneficios para la Facultad de Administración a partir del Cuadro de Mando Integral.....</b>	<b>77</b>
Introducción.....	78
Cuáles fueron los resultados que se lograron a partir de la capacitación .....	78
Indicadores de Desempeño de la Facultad.....	79
Capacidad Académica .....	79
Competitividad Académica .....	80
Resultados logrados.....	81
Una experiencia del CMI.....	81
Innovación Educativa.....	81
Verificación de la congruencia con la Misión y Visión de la Facultad .....	81
Aportaciones.....	81
Verificación de la articulación entre problemas, políticas, objetivos, estrategias y el proyecto integral .....	82
<b>Implementación del BSC en la Notaria Pública 19 de San Luis Potosí, México ...</b>	<b>83</b>

Situación Inicial .....	84
Diagnóstico Situacional.....	84
Implementación .....	85
Mapa estratégico de la Notaria 19 .....	86
Matriz de seguimiento.....	87
Aprendizaje y crecimiento .....	87
Procesos internos.....	87
Impacto a los clientes.....	88
Recursos financieros .....	88
Situación Actual.....	89
<b>Aplicación de la metodología en la elaboración del Plan Estratégico de la</b> <b>Universidad Santo Tomás Seccional Tunja .....</b>	<b>90</b>
Se partió del enfoque de la Planeación Estratégica.....	91
Diagnóstico .....	93
1. Análisis de la Misión .....	93
2. Análisis de la Visión.....	93
3. Obtención de la Matriz DOFA (FODA) .....	94
4. Precisiones Metodológicas .....	95
Metodología realizada .....	97
Lineamientos Institucionales.....	97
Definición del rumbo o destino.....	97
Identificación de líneas claves por desarrollar.....	98
Identificación de Objetivos Estratégicos y fijación de relaciones.....	98
Identificación de Iniciativas .....	98
Socialización de la elaboración del Plan de Desarrollo 2010-2012 .....	98
Evaluación y Seguimiento del Plan de Desarrollo 2010-2012 .....	98
Ejecución.....	99
Dimensión Prospectiva.....	99
Apéndice: Procesos resumidos sobre la implementación del Cuadro de Mando Integral y sus resultados en diferentes empresas.....	101
CASO I: Nieto Comercial y Cía.....	103
CASO II: Grupo Cimsa y Unidades de Negocio Coca-Cola, Bebidas de los Angeles (ciel), Casa AGP y Nuevos Negocios.....	107
CASO III: Nextel de México - Dirección de Servicio al cliente .....	114
CASO IV: Bital (HSBC) Dirección de Call Center Atención a Clientes .....	119

## Prólogo

Estoy emocionado y me siento feliz. El libro **Tablero de Comando en Iberoamérica** es un sueño que hoy se está haciendo realidad.

Su edición fue un arduo trabajo en equipo que demandó varios meses y que incluye a cada uno de los **profesionales** que tuvieron la gentileza de crear y enviar el material que querían compartir. Agradezco a cada uno de ellos y también a los miembros del **Jurado Internacional** que tuvieron a su cargo la revisión del material y emitieron sus sugerencias sobre los artículos.

Por último, quiero reconocer el trabajo de la **Prof. Débora Gater**, quien tuvo a su cargo la corrección literaria y de estilo de cada uno de los artículos que se publican.

El material que en estas más de cien páginas te presentamos es una recopilación de **casos reales de implementación del Tablero de Comando**. Quizá tú lo llames Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard.

Permíteme recordar una historia que tal vez conozcas. Imagino que tú sabes que el Balanced Scorecard nació en Harvard, creado por los doctores Robert Kaplan y David Norton.

Yo tuve el honor de estudiar y formarme personalmente con el Dr. Kaplan. A él le agradezco la gentileza de haberme enviado un e-mail que fue el primer post que compartí en el sitio web del **Club Tablero de Comando**, cuando nació en 1999.

Desde entonces y hasta la fecha no he dejado de difundir qué es, para qué sirve y cómo ayuda el Tablero de Comando en las organizaciones. Los artículos que forman parte del libro demuestran estos beneficios.

En lo personal, he ido evolucionando desde el Balanced Scorecard tradicional hacia la aplicación del Método Científico con base matemática para dar a la Planeación Estratégica y al Tablero de Comando mayor sustento profesional.

En este progreso, he ido desarrollando metodologías y herramientas que, en tan solo 15 pasos, permiten incorporar rigor científico a la gestión profesional:

- 1) Diagnóstico Estratégico
- 2) Factores Críticos de Éxito
- 3) Análisis FODA
- 4) Plan Estratégico
- 5) Validación Matemática de la Misión y la Visión
- 6) Simulación del Grado de Resistencia Estratégica de cada Objetivo
- 7) Prevención de Riesgos
- 8) Tablero de Comando
- 9) Tablero de Gestión
- 10) Sincronización
- 11) Alineación
- 12) Indicadores de Gestión
- 13) Ishikawa Matemático
- 14) Remuneración Variable
- 15) Gestión por Competencias Estratégicas

Espero que para la próxima edición de este libro, alguna de las organizaciones que ya están utilizando esta metodología científica puedan redactar sus experiencias y compartirlas contigo.

Te deseo que disfrutes de estos casos que te presentamos y que te contagies el espíritu de compartir conocimientos.

“Compartir el conocimiento es una acción de seres inteligentes, que han comprobado que el conocimiento es un bien que crece a medida que se lo comparte”.



**Prof. Mario Héctor Vogel**  
*Director del Club Tablero de Comando*

## Autores



### **MBA Nephthalí Sierraalta**

Cochabamba – Bolivia

*Consultor, capacitador, investigador y profesor universitario.*

*Actual Presidente del Directorio de Energética y Antigo Presidente del Directorio de IFFI.*



### **Msc. Reina Caridad Gómez Herrera**

La Habana – Cuba

*Investigadora, analista, docente, auditora integral, consultora y asesora.*

*Actualmente se desempeña como Directora de Informática y Comunicaciones.*



### **Master Ernesto Castello Alfaro**

La Poble Vallbona – Valencia – España

*Docente, consultor, formador y conferenciante. Socio fundador y secretario general de DYGEPYME.*



### **Master Nemecio Lorenzo Valenzuela Salazar**

Coahuila – México

*Catedrático universitario, facilitador, entrenador y consultor, ha sido gerente de recursos humanos y de entrenamiento para empresas multinacionales.*



### **MATI José Arturo Morales**

San Luis Potosí – México

*Docente y formador, ha sido asesor y funcionario de gobierno.*

*Actualmente, es socio de las empresas Galika y Prograb.*



### **Econ. Ruth Jaqueline Botia SÁCHICA**

Tunja – Colombia

*Especialista en Gestión para el Desarrollo Empresarial y en Gerencia de Instituciones de Educación Superior, es Directora de la Oficina de Planeación y Gestión de la Calidad en la Univ. Santo Tomás.*



### **Lic. Claudia Graciela Orozco Lino**

México – México

*Especialista en Planeación Estratégica, Recursos Humanos, Sistemas de Calidad y Servicio al Cliente-Ventas, actualmente se desempeña como consultora independiente.*

## Staff Editorial

### Corrección, compaginación y diseño



**Débora J. Gater**

Buenos Aires - Argentina

*Periodista, consultora y docente, especialista en Comunicación Institucional, Periodismo Digital y Comunicación 2.0, se desempeña como responsable de contenidos en el Club Tablero de Comando.*

### Diseño de portada



**Jonatan Ezequiel Caudo**

Buenos Aires - Argentina

*Asistente en diseño y producción gráfica, Técnico Superior Gráfico, Comunicador visual y Diseñador multimedial.*

## Jurado Internacional

Te presentamos el Honorable Jurado de Profesionales que compartieron sus conocimientos y su tiempo para analizar los trabajos recibidos.

De ellos, seleccionaron 7 que son publicados en ese libro. Los otros serán publicados en siguientes ediciones.

Muchas gracias a todos los miembros del Jurado por su desinteresada colaboración.



**Aguilar, Luis Fermín**  
Venezuela  
*Ing. Químico, Mgr. en Ingeniería Industrial y especialista en Planificación Administrativa.*



**Aguirre de Lázaro, Erwin O.**  
Cuba  
*Lic. en C. Políticas, Dr. en Ciencias Económicas, docente universitario e investigador.*



**Aguirre Lozano, Pablo**  
México  
*Lic. en Contaduría Pública, Master en Derecho Fiscal, especialidad en Finanzas y docente universitario.*



**Amarillo Rubio, Edgar W.**  
Colombia  
*Contador Público, especialista en auditoría y control y revisoría fiscal, conferencista y catedrático.*



**Arancibia Carrasco, René A.**  
Chile  
*Analista de sistemas, Lic. en Ciencias de la Ingeniería, Ing. Civil y Mgr. En Educación.*



**Arciniegas Cuéllar, José N.**  
Colombia  
*Administrador público, Master en Gerencia Pública, consultor, conferencista y docente.*



**Arnao Rondán, Raymundo I.**  
Perú  
*Ing. Economista y Maestro en Planificación Nacional del Desarrollo, Dr. en C. Contables y Empresariales.*



**Arriarán, Verónica**  
Argentina  
*Contador Público Nacional, Técnico en Cooperativas y Posgrado en Recursos Humanos.*



**Avendaño Cetina, Grace L.**  
Colombia  
*Ing. de alimentos, Auditor interno integral, Master en Gestión ambiental, calidad y auditorías.*



**Ávila Sosa, Marcelo Iván**  
Ecuador  
*Ing. Matemático, Master en Administración de Empresas y Diplomado en Gestión Estratégica.*



**Bello Pérez, Carlos José**  
Colombia  
*Ing. Industrial, Master en Calidad y Diplomado en Docencia Universitaria.*



**Botia SÁCHICA, Ruth J.**  
Colombia  
*Economista, esp. en Gestión para el Desarrollo Empresarial y en Gerencia de Instituciones de Educación superior.*



**Briceño Barriga, Pedro M.**  
Perú  
*Bachiller en Ciencias Administrativas y Mater en Gestión de la Calidad.*



**Burgos F., Humberto**  
México  
*Ingeniero en Comunicaciones y Electrónica.*



**Cáceres, Manuel**  
Argentina  
*Ingeniero Mecánico, Ingeniero Electromecánico y especialista en Ingeniería Gerencial.*



**Cáceres, María Beatriz**  
Arabia Saudita  
*Ingeniero industrial, con experiencia en la industria petrolera.*



**Caerols Gómez, Francisco J.**  
Chile  
*Ingeniero Civil Industrial y docente.*



**Cahuantzi Pérez, Efrén A.**  
México  
*Lic. En Contaduría Pública, Master en Administración, consultor, capacitador y docente.*



**Castelló Alfaro, Ernesto**  
España  
*Master en Dir. de Marketing y gestión comercial y en Dirección y gestión de los recursos humanos.*



**Castillo y López, Octavio**  
México  
*Médico, expresidente de la Asoc. Mexicana de Facultades y Escuelas de Medicina.*



**Contreras Garragate, Roberto R.**  
Perú  
*Arquitecto, Mg. Sc. En gestión ambiental y desarrollo sostenible y docente universitario.*



**Coronel, Iván rodrigo**  
Ecuador  
*Ing. químico, Master en Adm. De empresas y Mgr. en Gerencia y liderazgo educacional.*



**Cruz Romero, Domingo**  
Chile  
*Ingeniero Civil Mecánico y postítulo en Análisis de Sistemas.*



**Estraña López, Wilfredo R.**  
Venezuela  
*Dr. En Física, con posgrado en Planificación económica y Dr. en Adm. y dirección de empresas.*



**Fuentes, Humberto**  
México  
*Master en Adm. de recursos humanos, Adm. de sistemas estratégicos y Dirección y Gestión Empresarial.*



**Galindo Toro, José Ángel**  
República Dominicana  
*Contador técnico, Administrador comercial, Mgr. en Gerencia y docente universitario.*



**García, Alberto Manuel**  
Argentina  
*Especialista en Calidad y en sistema de gestión de calidad.*



**García, Dairy del Carmen**  
Venezuela  
*Tecnólogo en computación e Ing. en Informática Gerencial, Msc.*



**Gell Odó, José Antonio**  
Cuba  
*Lic. En Educación, diplomado en Dirección hotelera y Msc. en Gestión turística.*



**González Martínez, Roberta**  
México  
*Master en Administración y precandidata a Doctora en Desarrollo regional.*



**Guija Espinoza, Percy W.**  
Perú  
*Lic. En Relaciones industriales, Mgr. en Dirección y gestión de la Calidad de la Educación Superior y docente.*



**Hernández Santamaría, C. A.**  
Colombia  
*Ing. industrial, especializado en administración de empresas y finanzas.*



**Ibarra Ceceña, María G.**  
México  
*Ing. industrial y de sistemas, Maestra en Mercadotécnica y negocios internacionales.*



**Lozada Ramírez, Jorge E.**  
Venezuela  
*TSU en Mecánica, Ing. Industrial, especialista en gerencia de proyecto.*



**Manes Suárez, Ana Belkis**  
Cuba  
*Lic. En Economía, M. Sc. En Ciencias de la dirección y docente.*



**Manrique Carreño, Luis**  
Venezuela  
*Lic. En Administración, mención informática.*



**Mayta Martínez, Pedro José**  
Venezuela  
*Contador Público, diseñador gráfico y asesor financiero.*



**Mendoza Limachi, Crlos**  
Bolivia  
*Lic. en Ing. de sist. informáticos y Mgr. en Administración de sistemas de información.*



**Misnaza Rosero, Pedro Pablo**  
Colombia  
*Economista, especializado en Alta Gerencia y Finanzas. Candidato a Mgr. en Gestión empresarial.*



**Montoya A. Luis Alberto**  
Colombia  
*Ingeniero mecánico y docente universitario.*



**Morales de Fortin, Z. Annette**  
Guatemala  
*Médica y cirujana, Master en Salud pública con énfasis en nutrición y materno infantil.*



**Pérez, Orlando**  
Paraguay  
*Arquitecto y planificador, Lic. en Administración y Marketing y Dr. en Gestión Organizacional*



**Piña Espallargas, Ignacio**  
México  
*Biólogo, investigador, docente y candidato a Msc. en planificación de empresas y desarrollo regional.*



**Pizarro Alzate, Alejandro L.**  
Colombia  
*Ingeniero industrial con experiencia en implementación de sistemas de gestión de calidad.*



**Puentes, Carlos Orlando**  
Argentina  
*Lic. en Administración de empresas, Master en Dirección comercial y marketing y docente.*



**Ramírez Ramírez, Gabriel**  
México  
*Ingeniero industrial y subdirector de apoyo logístico en el Consejo Nacional de Fomento Educativo.*



**Requena C., Madeleine Y.**  
Venezuela  
*Lic. en Administración, mención Materiales Financieros.*



**Ríos Gutiérrez, Iván Noel**  
China  
*Ingeniero Industrial.*



**Rodríguez Lozano, César V.**  
Bolivia  
*Lic. en Economía y Master Internacional en Administración Pública (en desarrollo).*



**Rogel, Héctor Ángel**  
Argentina  
*Contador con experiencia en sectores contables, costos y gestión y control internos.*



**Sánchez Becerra, Fernando**  
Bolivia  
*Analista de sistemas, Diplomado en Seguridad industrial y prevención de riesgos laborales.*



**Sánchez García, José Juan**  
España  
*Master en Derecho tributario y asesoría fiscal, Master en Asesoría laboral y Master en Contabilidad.*



**Sanchez, Martín**  
Argentina  
*Contador público nacional y docente.*



**Sánchez Torres, Pablo H.**  
Colombia  
*Ingeniero industrial, especialista en producción, calidad y tecnología.*



**Sierraalta, Nepthalí**  
Bolivia  
*MBA, consultor, capacitador y profesor universitario en temas de gestión empresarial y otros.*



**Tovar, Arcesio**  
Colombia  
*Contador público, especialista en Administración y gerencia de sistemas de gestión de calidad.*



**Urbina Guerrero, José**  
República Dominicana  
*Ingeniero agrónomo, facilitador de procesos y sistemas de planificación.*



**Valenzuela Salazar, N. L.**  
México  
*Master en Adm. de Empresas y Candidato a Dr. en Administración y Alta Dirección.*

**Dobrée, Pedro Eduardo**

Argentina  
*Lic. en Administración, consultor, investigador y docente.*

**Figuroa Caro, Sergio**

Chile  
*Especialista en Marketing para ejecutivos.*

**Guzmán Tascón, Carlos M.**

Colombia  
*Economista y Contador público.*

**Herrera Estraña, Miguel S.**

Venezuela  
*Médico psiquiatra, Mgr. en Educación y Dr. en Patología existencial e intervención en crisis.*

**Montoya López, Jesús Alberto**

Perú  
*Ingeniero industrial, Master en Ing. industrial, mención Gestión de producción y servicios.*

**Palacios Roza, Jairo Jamith**

Colombia  
*Ingeniero de sistemas, Master en Educación y especialista en administración de empresas.*

**Sánchez Castañeda, Elías Manuel**

México  
*Ing. mecánico electricista con especialidad en política y gestión educativa.*

**Worhalter Frimerman, Isaac. M.**

México  
*Ingeniero químico, Msc. en Polymer Science y Diplomado en Finanzas.*

# De una gestión por actividades a una gestión por resultados

El caso de la implementación del Cuadro de Mando Integral en el Instituto de Formación Femenina Integral (IFFI)

MBA Nepthalí Sierraalta  
Cochabamba - Bolivia



Consultor, Capacitador y Profesor Universitario en temas de Gestión Empresarial y de Organizaciones, Planificación Estratégica, Cuadro de Mando Integral, Planificación Operativa, Planificación Financiera, Análisis Financiero, Capacitación, Body Language, Negociaciones Empresariales y Competitividad (en Bolivia, Bélgica, Chile, China, El Salvador, Guatemala, Honduras, México, Nicaragua, Panamá, Perú, República Dominicana).

Trabajos realizados para Empresas privadas, Entidades Financieras, Empresas Capitalizadas, Organismos Internacionales, Organismos Estatales, Organizaciones No Gubernamentales, Organizaciones de la Iglesia.

Profesor de posgrado en Universidad Andina Simón Bolívar, Universidad Mayor de San Simón, Universidad Católica Boliviana, Universidad del Valle, Universidad Mayor Real y Pontificia de San Francisco Xavier, Universidad el Beni, Universidad La Serena (Chile), Centro Empresarial Latinoamericano, Escuela Europea de Negocios.

Investigador en temas de competitividad de empresas (publicaciones en Bolivia, Europa y México).

Actual Presidente del Directorio de Energética y Antigo Presidente del Directorio de IFFI.

*El autor agradece a la/os directiva/os y el equipo de técnica/os de IFFI por su colaboración en la elaboración de este artículo.*

## **De una gestión por actividades a una gestión por resultados**

El caso de la implementación del Cuadro de Mando Integral en el Instituto de Formación Femenina Integral (IFFI)

### **Resumen**

El artículo presenta la implementación exitosa, desde 2008 hasta 2011 (con proyección a 2013), del Cuadro de Mando Integral (CMI) en el Instituto de Formación Femenina Integral (IFFI), una Institución Sin Fines de Lucro ubicada en la ciudad de Cochabamba, en Bolivia.

A finales de 2007, IFFI identificó dificultades estructurales en su forma de gestionar: trabajo por actividades y no por resultados, trabajo desarticulado y sin creación de sinergias entre áreas y programas, imprecisión y falta de claridad en la formulación de objetivos, indicadores y metas, y excesivo número de objetivos, indicadores, metas y actividades a gestionar.

Los directivos de IFFI, conocedores de la técnica del CMI, hicieron la hipótesis de que esta técnica les permitiría resolver las dificultades anteriormente anotadas.

IFFI implementó el CMI desde 2008 a 2011 y continuará con su implementación para el período 2011-2013.

El CMI expresado en el Mapa Estratégico, Indicadores y Metas, fundamentalmente cuantitativos, hizo que IFFI se gestionara por resultados. Las matrices de monitoreo cambiaron del seguimiento de actividades al seguimiento de resultados.

El proceso de formulación de Mapas Estratégicos alineados de la institución, del Programa CIAM y del Programa DEL SAN permitió que estas tres instancias se gestionaran de manera coordinada, creando sinergias que beneficiaron a los destinatarios de IFFI.

La precisión conceptual del CMI permitió que la misión, visión, objetivos, indicadores y metas se formularan con precisión, de forma clara y –además- en número razonable (es de destacar que todos los objetivos estratégicos de IFFI caben en una página) mejorando y simplificando la gestión institucional.

IFFI, en este proceso, desarrolló la “Estrategia de Sostenibilidad” que significa un aporte a la discusión académica de la estrategia en Instituciones Sin Fines de Lucro.

En la puesta en operación del CMI, IFFI enfrentó las dificultades de resistencia del personal y una implementación inadecuada, en el tiempo, del software.

El artículo concluye indicando que la hipótesis de IFFI fue correcta, pues los resultados expuestos en los párrafos anteriores demuestran que IFFI, con la implementación exitosa del CMI, resolvió sus dificultades estructurales de gestión.

## Presentación de IFFI<sup>1</sup>

El Instituto de Formación Femenina Integral (IFFI) es una institución sin fines de lucro que trabaja, desde 1981, prioritariamente con mujeres de zonas urbano-populares del Municipio de Cercado y, desde 2006, en algunos municipios rurales del departamento de Cochabamba, en Bolivia.

Su propósito es impulsar la participación activa de las mujeres en las organizaciones sociales, en espacios de toma de decisiones y en la gestión local; en procesos de seguridad alimentaria nutricional, soberanía alimentaria, capacitación técnica laboral y apoya a emprendimientos para la generación de ingresos, en el marco del desarrollo económico local.

Promueve, además, la articulación de diversas expresiones del movimiento de mujeres en torno a agendas comunes y la coordinación de acciones de incidencia política y vigilancia ciudadana, desde demandas y propuestas orientadas a incidir en políticas públicas para transformar las actuales relaciones de poder y subordinación en las esferas pública y privada, fruto del sistema de género patriarcal y excluyente, que se articula y refuerza con estructuras económicas y coloniales de dominación imperantes en nuestra sociedad.

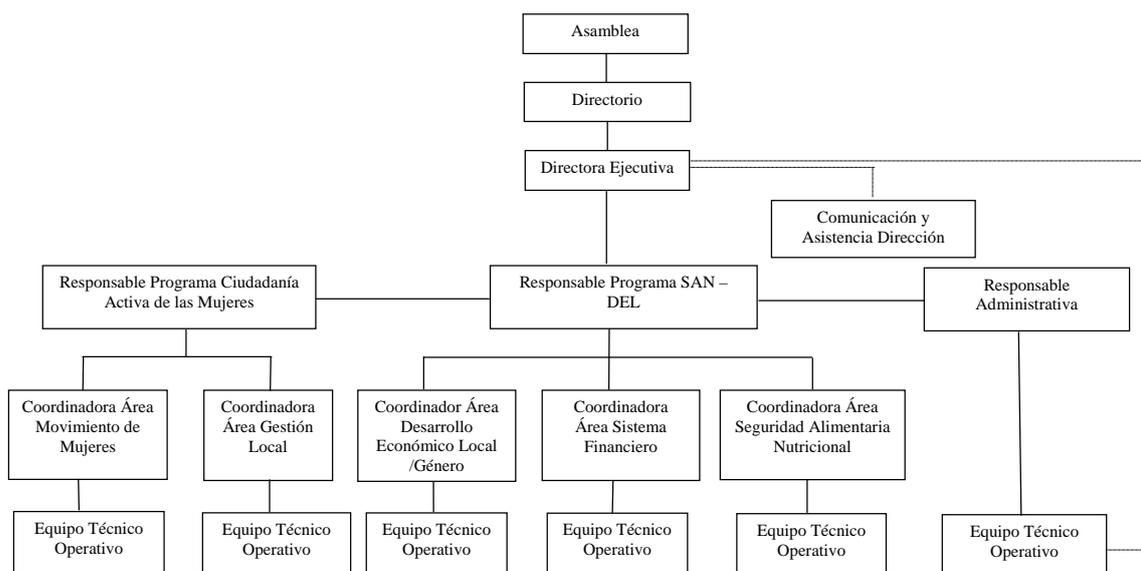


Su estructura organizativa, presenta dos programas (Ciudadanía Activa de Mujeres y Seguridad Alimentaria Nutricional y Desarrollo Económico Local) apoyados por una Unidad Administrativa.

---

<sup>1</sup> Para mayor información ver la página web: <http://www.iffi.org.bo/>

**Gráfico 1. Organigrama de IFFI**



## El problema: Las dificultades estructurales de la Gestión de IFFI

A finales de 2007, el IFFI debía elaborar su nuevo Plan Estratégico para el período 2008 – 2011.

Esto le llevó a evaluar la forma de gestionar IFFI, que se realizaba con la técnica del Marco Lógico.

La evaluación concluyó, como se muestra en la Tabla 1, que la gestión de IFFI tenía dificultades estructurales, que eran necesarias resolver.

Limitaciones	Posibilidades
Gestión en función de proyectos y NO en función de una institución que sirve a las mujeres	Técnica adecuada a la gestión de proyectos
Falta de articulación entre proyectos y áreas de intervención la institución	Muestra el desempeño de un proyecto en todas sus fase
Excesiva concentración en actividades	Claridad en los resultados propuestos para cada proyecto
Multiplicación de actividades, que no siempre logran los resultados propuestos	Identifica factores externos e internos que afectan a un proyecto
Operatividad muy pesada: Planificación y seguimiento de muchas actividades	Una matriz muestra lo más importante y relevante de un proyecto
Imposibilidad de una gestión global de la institución	
La planificación no plantea metas claras y medibles	

Tabla 1 - Evaluación de gestión de IFFI, realizada con técnica de Marco Lógico

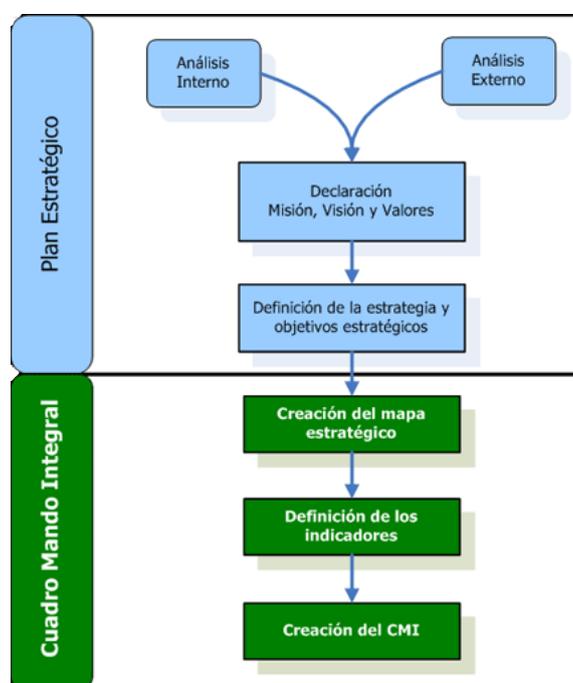
## Hipótesis de solución: el Cuadro de Mando Integral

IFFI entendió que debía buscar una nueva técnica para gestionar adecuadamente la institución. Debía implementar una técnica de gestión que le permitiera:

1. Mejorar la efectividad (eficacia y eficiencia) del trabajo de IFFI en su servicio a las mujeres de Cochabamba y el país
  - a. Superar la lógica de actividades para entrar a una lógica de resultados e impactos
  - b. Superar la tendencia de gestión de áreas como estancos separados, a través de la identificación de objetivos estratégicos comunes
  - c. Lograr sinergias entre áreas de intervención institucional, mejorando los niveles de coordinación e información intrainstitucional
  - d. Mejorar la claridad y precisión de los objetivos institucionales
  - e. Mejorar la formulación de objetivos, resultados e indicadores
  - f. Identificar un número razonable y manejable de objetivos e indicadores claves de gestión

Al conocer, los directivos de IFFI, la técnica del Cuadro de Mando Integral (CMI), justamente en un curso del grupo de Mario Vogel<sup>2</sup>, consideraron que este instrumento les permitiría lograr los objetivos de gestión anteriormente indicados.

Para este cometido, contrataron los servicios del consultor Nephthalí Sierraalta, experto en Cuadro de Mando Integral y autor del artículo, para guiarlas en el proceso<sup>3</sup>.



<sup>2</sup> En 2008, la Directora, la Responsable del Programa Desarrollo Económico Local y la Administradora participaron de un curso sobre el Tablero de Mando Integral, dictado por el grupo de Mario Vogel en Cochabamba.

<sup>3</sup> Posterior a este proceso, el autor fue invitado a ser Presidente del Directorio de IFFI, cargo que ejerció hasta agosto del 2011 y al que renunció por razones de Salud.

## Resultados relevantes de la formulación e implementación del Cuadro de Mando Integral

### El proceso de formulación e implementación del CMI en IFFI

La exposición del proceso de formulación e implementación del CMI servirá para contextualizar las reflexiones posteriores. El proceso en IFFI fue el siguiente:

#### 1. Formulación del Plan Estratégico y Cuadro de Mando Integral (Primer trimestre del 2008)

- *Talleres de decisiones estratégicas (Definición de Misión, Valores, Visión, Análisis del Entorno Externo e Interno, y Mapas de Objetivos Estratégicos)*

Los directivos de IFFI, trabajando en talleres, tomaron las decisiones estratégicas centrales de IFFI.

Los talleres tuvieron la siguiente metodología:

- El consultor realizó exposiciones conceptuales y de ejemplos sobre los elementos a trabajarse
- Los directivos tomaron acuerdos consensuados respecto de los elementos trabajados
- El consultor redactó los documentos respecto de los acuerdos consensuados
- Los directivos ajustaron y validaron los documentos redactados por el consultor
- El proceso de cascada identificó tres niveles de CMI
  - Institucional
  - Programas: Ciudadanía Activa de Mujeres (CIAM) y Desarrollo Económico Local y Seguridad Alimentaria Nutricional (DEL SAN)
  - Trabajadores de cada Programa

- *Formulación de los indicadores y metas*

En base a las decisiones estratégicas de la anterior etapa, el consultor entrenó a los directivos del equipo en la formulación de indicadores.

En trabajo de gabinete y por proceso de prueba y corrección, los técnicos de IFFI elaboraron los indicadores de resultado e indicadores de proceso (o inductores).

- *Fortalezas y de Debilidades de la etapa de Formulación*

Fortalezas	Debilidades
<p>Apertura de la dirección y la planta ejecutiva para implementar la nueva técnica.</p> <p>Apuesta por el cambio, con el fin de modificar comportamientos y tendencias para ordenarlos en concordancia con la nueva estrategia de IFFI.</p> <p>Consenso de los directivos respecto del futuro de IFFI.</p> <p>El logro del alineamiento de los intereses personales y de los programas con los intereses institucionales.</p> <p>Dedicación de tiempo suficiente para la toma de las decisiones estratégicas.</p> <p>Acompañamiento de un experto en el tema.</p> <p>La formulación del Mapa Estratégico que permitió gestionar las áreas vitales de IFFI</p>	<p>Competencias insuficientes para elaborar adecuadamente indicadores que den cuenta del trabajo institucional que tienen más carácter cualitativo que cuantitativo.</p>

## 2. Implementación del Cuadro de Mando Integral (de 2008 a 2009)

- *La etapa de implementación del primer trienio del plan estratégico fue, más bien, un proceso experimental y de aprendizaje para todo el personal. Este proceso tiene las siguientes características:*
  - En el CMI institucional, los objetivos y los indicadores estaban muy concentrados en prioridades del programa Ciudadanía de Mujeres (CIAM) (relacionado más con el tema de reivindicaciones de las mujeres) en desmedro del programa Desarrollo Económico Local (DEL). En consecuencia, el CMI institucional no reflejaba el trabajo de los dos programas del IFFI.
  - Se concentra fuertemente el trabajo en la automatización de la herramienta, en desmedro de su validación en la gestión estratégica.
  - Se suceden resistencias de parte de técnicos porque consideran que sus actividades no se reflejan en el CMI, y los informes parecen no dar cuenta de los trabajos que realmente realizan.

### 3. Etapa de consolidación del CMI, en proceso (2010–2011)

- *El CMI institucional abarca el trabajo de ambos programas, se flexibiliza el manejo y creación de nuevos indicadores e inductores.*
- *Se introducen indicadores para Misión y Visión*
- *Se prioriza lo estratégico sobre la automatización (actualmente se presentan los informes en Excel)*

### 4. Fortalezas y debilidades de las etapas de implementación y consolidación

Fortalezas	Debilidades
<p>Centrada en la definición de los objetivos en cuatro perspectivas de gestión.</p> <p>El personal adquirió una perspectiva más estratégica de las actividades, apuntando lo operativo hacia lo estratégico.</p> <p>El CMI obligó a concentrarse en los resultados y no en las actividades.</p> <p>Con el CMI, se tuvo una cantidad adecuada de indicadores -necesarios y suficientes- para medir los resultados.</p> <p>El CMI se utilizó como herramienta de comunicación para el cambio organizacional.</p> <p>Lo que se planifica y gestiona se mide, sin las ambigüedades a las que llevan las actividades.</p>	<p>El proceso de automatización se priorizó y se realizó antes de controlar bien la técnica del Cuadro de Mando Integral.</p> <p>Tendencia a traducir las actividades en indicadores.</p> <p>Resistencia de los técnicos.</p>

## El Mapa Estratégico: Los objetivos de gestión integral puestos en una página

Se puede presentar la gestión integral de IFFI (léase el CMI de IFFI) a través de su Mapa Estratégico Institucional (Gráfico 1. Mapa Estratégico IFFI 2008-2011).

IFFI busca ser, hasta el 2013, una institución propositiva y articuladora de procesos en los áreas rural y urbana del departamento de Cochabamba (visión) haciendo que las mujeres se empoderen para el cambio de una sociedad más justa y equitativa (misión).

Para lograr este cometido, IFFI estableció una estrategia que –inicialmente- tenía cuatro perspectivas<sup>4</sup>:

- *La Perspectiva Destinatario*<sup>5</sup>  
IFFI remarca que la perspectiva básica, de la cual son tributarias las otras, es la perspectiva destinatario. IFFI entiende que atenderá los requerimientos de las mujeres si desarrolla sus capacidades y de sus organizaciones para que puedan generar propuestas con valor social, transversalizar el EG en la agenda pública y desarrollen iniciativas integrales de desarrollo.
- *La Perspectiva Procesos Internos*  
IFFI buscará desarrollar excelentes procesos de servicios para poder satisfacer a sus destinatarios. Es decir que desarrollará metodologías de capacitación y de generación de conocimiento para tener una gestión por resultados que le fortalezca institucionalmente, haciendo que logre un buen posicionamiento institucional.
- *La Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento*  
IFFI desarrollará capacidades institucionales y de su personal y potenciará un clima laboral favorable para poder implementar adecuados procesos de servicios.
- *La Perspectiva Financiera*  
IFFI se dotará de los activos y recursos financieros suficientes para poder desarrollar las anteriores perspectivas indicadas. Este propósito se logrará buscando un mayor financiamiento institucional, la generación de recursos propios y la optimización de la ejecución presupuestaria.

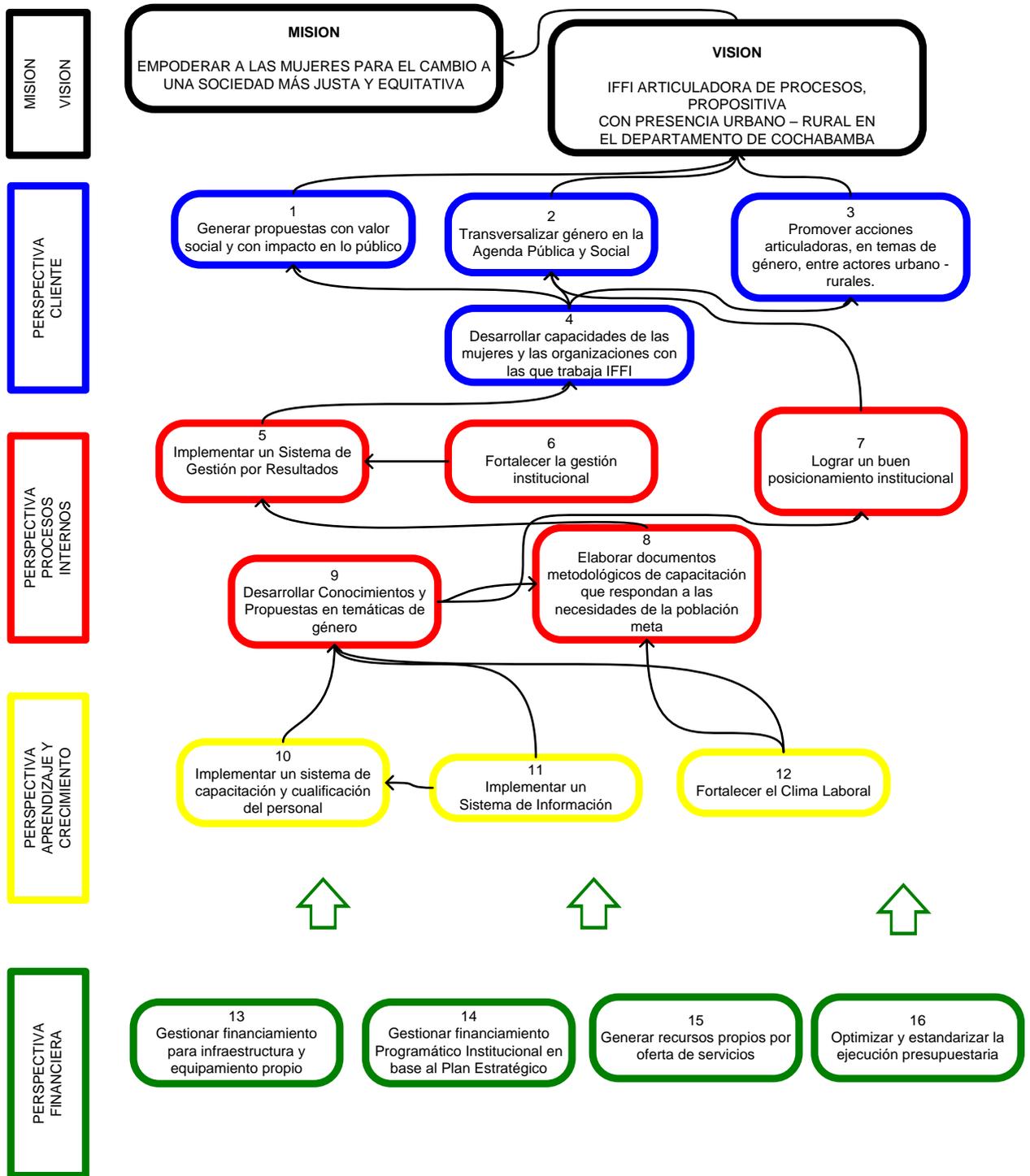
Para alcanzar los objetivos estratégicos indicados, definió indicadores, metas e iniciativas de acción que se presentan y analizan en los acápite que continúan.

---

<sup>4</sup> Posteriormente, el año 2011 -como se muestra en el acápite 4.4- ha incorporado una nueva perspectiva que denominada “Estrategia Institucional”.

<sup>5</sup> IFFI inicialmente definió a esta perspectiva como “Perspectiva Cliente”. Posteriormente consideró que era más adecuado el nombre de “Perspectiva Destinatario” puesto que IFFI no mantiene una relación empresarial con su grupo meta de servicio.

**Gráfico 1 - Mapa Estratégico IFFI 2008-2011**



## El impacto en la gestión de una misión y visión bien formuladas

La nueva formulación e implementación de la misión y la visión, en IFFI, ha tenido un impacto significativo en la gestión institucional de IFFI.

### La misión

La misión, formulada en el Plan Estratégico 2005–2007, como se muestra en la Tabla 2, era difusa, técnicamente mal formulada (no mostraba qué hacía IFFI, para quiénes y con qué fin) y muy extensa. En consecuencia, no tuvo efectos en la gestión de IFFI.

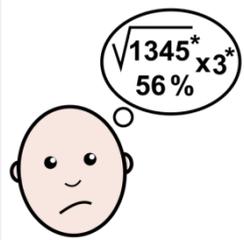
<p><i>Somos una organización sin fines de lucro que junto a mujeres organizadas de sectores urbano-populares aporta a la construcción de espacios locales de equidad e igualdad desde una visión de desarrollo humano sostenible con enfoque de género.</i></p> <p><i>En alianza con ellas y otros actores, promovemos procesos participativos y de empoderamiento a través de servicios integrales de capacitación, asesoramiento e información, orientados a desarrollar sus potencialidades sociales, económicas, culturales y políticas para el pleno ejercicio de sus derechos ciudadanos.</i></p>	
---	--

Tabla 2 – Misión IFFI. Plan Estratégico 2005–2007

La misión, formulada en el Plan Estratégico 2008–2013, como se presenta en la Tabla 3, fue precisa, técnicamente bien formulada (muestra qué hacía IFFI, para quiénes y con qué) y concisa, en consecuencia tuvo efectos importantes en la gestión de IFFI.

<p><b>“Empoderar a las mujeres para el cambio a una sociedad más justa y equitativa” [sic]</b></p>	
--	---

Tabla 3 - Misión IFFI. Plan Estratégico 2008–2011

La misión, adecuadamente formulada y socializada, ha permitido que el personal de IFFI se apropie de la misión, teniendo claro que sus acciones estratégicas deben aportar al empoderamiento de las mujeres.

IFFI y sus trabajadores tienen un norte claro; todos sus programas, proyectos y acciones buscan empoderar a las mujeres, porque son el núcleo de la familia y la fuerza de la sociedad, para alcanzar una mejor sociedad.

## La visión

Otra vez la visión, formulada en el Plan Estratégico 2005–2007, como se muestra en la Tabla 4, era difusa, técnicamente mal formulada (no identificaba lo que sería o donde estaría IFFI, en un horizonte de tiempo definido y verificable de logro) y muy extensa.

Como en el caso de la misión, no tuvo efectos en la gestión de IFFI.

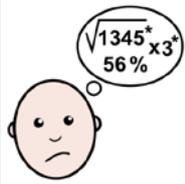
<p>Una sociedad democrática, con justicia, equidad e igualdad de derechos y oportunidades para mujeres y hombres en Bolivia, que reconoce el ejercicio de una ciudadanía plena de las mujeres desde su diversidad sociocultural y étnica, y su participación en las decisiones del desarrollo humano sostenible con enfoque de género. Ellas serán:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Valoradas y auto valoradas con capacidad de autodeterminación en lo personal y familiar.</li><li>- Actoras de cambios buscando mejorar permanentemente su calidad de vida y socialmente reconocidas.</li><li>- Reconocidas como actoras económicas, que generan ingresos, se benefician y coadyuvan a la asignación justa y equitativa de los recursos económicos.</li><li>- Políticamente protagonistas de cambios que fortalecen y profundizan la democracia y la participación ciudadana.</li><li>- Defensoras de actitudes de respeto, valoración y tolerancia frente a la diversidad, posibilitando la afirmación permanente de la igualdad de oportunidades y el reconocimiento de múltiples identidades.</li><li>- Comprometidas con el uso sostenible los recursos naturales preservando el medio ambiente.</li></ul>	
---	---

Tabla 4 – Visión IFFI. Plan Estratégico 2005–2007

La visión formulada en el Plan Estratégico 2008–2013, como se muestra en la Tabla 5, era precisa, técnicamente bien formulada (muestra que sería IFFI el 2013, siendo verificado el logro con indicadores, que se presentarán posteriormente y concisa. En consecuencia, tuvo efectos importantes en la gestión de IFFI.

<p>“Al 2013 IFFI es articuladora de procesos, propositiva, con presencia urbana/rural en el Departamento de Cochabamba, con proyección nacional y relacionamiento internacional”<sup>6</sup></p>	
--	---

Tabla 5 - Visión IFFI. Plan Estratégico 2008 – 2011

Además de cumplir con la misión, los trabajadores se esfuerzan en articular procesos, ampliando la cobertura de IFFI hacia el área rural y posicionando la institución a nivel nacional e internacional.

La visión de IFFI y la misión, que fue apropiada por los trabajadores, han sido el norte para la definición de objetivos estratégicos institucionales y programáticos. El conjunto de objetivos estratégicos busca cumplir la misión alcanzando la visión.

<sup>6</sup> Inicialmente la visión se formuló “Al 2.011 IFFI es articuladora de procesos, propositiva y con presencia urbano – rural en el Departamento de Cochabamba”, pero posteriormente fue complementada como se muestra en su versión final

## La medición del logro de la visión y la misión

IFFI, en su implementación del CMI, evidenció la enorme importancia de la misión y visión como catalizadores de la gestión institucional. Esto llevó a que se formulen indicadores y metas de la misión y la visión (Tabla 6 – Indicadores de la Misión y la Visión)<sup>7</sup>.

Por razones estratégicas y operativas, en 2011, IFFI se dotó de indicadores y metas de su misión y visión.

Las razones estratégicas se refieren al hecho de que, finalmente, la gestión de IFFI y de sus directivos será evaluada por el logro de su visión cumpliendo su misión.

Las razones operativas se refieren a la necesidad de identificar los indicadores principales que debe controlar la Directora que son, justamente, el logro de la visión y el cumplimiento de la misión.

PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES
<b>Misión</b>	Empoderar a las mujeres para el cambio hacia una sociedad más justa y equitativa	Grado de empoderamiento individual de las mujeres con las que trabaja IFFI.
		Grado de empoderamiento organizativo de las mujeres con las que trabaja IFFI
<b>Visión</b>	IFFI articuladora, propositiva, con presencia urbana/rural en el Departamento de Cochabamba, con proyección nacional y relacionamiento internacional.	Nº de instancias articuladoras que se apoya
		Nº de organizaciones integrantes de las articulaciones.
		Nº de municipios en los que tienen presencia las articulaciones.
		Nº de propuestas institucionales implementadas por las instancias públicas y/o privadas
		Nº de municipios urbano y/o rurales en los que la institución es reconocida. (participación en instancias y/o coordinación efectiva con autoridades municipales )

Tabla 6 – Indicadores de la Misión y la Visión

<sup>7</sup> Una presentación detallada de Indicadores, Línea Base y Metas está en el Anexo 1 - Misión y Visión: Indicadores, Línea Base y Metas

## Sostenibilidad, la estrategia genérica de una Institución Sin Fines de Lucro

IFFI, para reflexionar y gestionar su estrategia, tomó conceptos del ámbito empresarial, que se entiende tienen mayor desarrollo que en el ámbito sin fines de lucro.

IFFI reflexionó que la estrategia es la forma fundamental de crear valor para sus destinatarios. En palabras de Kaplan y Norton:

*“La estrategia de una empresa describe de qué forma intenta crear valor para sus accionistas, clientes y ciudadanos”* (Kaplan&Norton 2004:31)

Además, analizó que existían tipos genéricos de estrategias empresariales:

*“Los distintos tipos de estrategia –bajo coste, liderazgo de producto, soluciones para el cliente, cierre del sistema o una combinación exclusiva de atributos de productos y servicios y servicios en una estrategia de innovación de valor<sup>8</sup>–son formas alternativas de estructurar la posición de una empresa en la cadena de valor de modo que pueda obtener un atractivo beneficio entre los precios recibidos de sus clientes y el coste de los productos y servicios adquiridos a sus proveedores”* (Kaplan&Norton 2004:372)

Los dos conceptos articulados se expresarían como sigue:

*“Una estrategia [...] tendrá éxito cuando la colección de actividades integradas y alineadas le permitan a la empresa ofrecer unas proposiciones de valor –ya sea de bajo coste total, liderazgo de producto, soluciones complementarias para el cliente o cierre de sistema-mejores que las de la competencia<sup>9</sup>”* (Kaplan&Norton 2004:398)

En consecuencia, la estrategia de IFFI sería la forma principal de crear valor para sus destinatarios, socios y financiadores. Además, la estrategia debería tener una fortaleza conceptual que le vuelva un tipo de estrategia genérica para Instituciones Sin Fines de Lucro.

IFFI, inicialmente expresó que su estrategia de la siguiente manera:

“IFFI considera que su estrategia global es **“una respuesta integral de servicios adecuados a los requerimientos de las mujeres de Cochabamba y Bolivia”** [sic] (IFFI 2008: 4).

Sin embargo, la implementación del CMI mostró que el concepto de “integralidad” no era la forma fundamental de crear valor para los destinatarios, socios y financiadores de IFFI.

Después de varias reflexiones y análisis, se asumió que la forma fundamental de crear valor (=estrategia) de IFFI era la **“Sostenibilidad”**, entendida como:

---

<sup>8</sup> Ídem

<sup>9</sup> Ídem

**“Asegurar la sostenibilidad social, organizativa y/o económica de las articulaciones y/u organizaciones que la institución apoya” (IFFI 2011: 3).**



Además, IFFI consideró pertinente incorporar la sostenibilidad como una nueva perspectiva del Mapa Estratégico, llamada “Estrategia Institucional”. En consecuencia, se definieron objetivos y metas, para poder medir los avances en la sostenibilidad de articulaciones y organizaciones con las que trabaja IFFI (Tabla 7 – Perspectiva Sostenibilidad del Mapa Estratégico de IFFI)

El concepto y la implementación de la estrategia de “sostenibilidad”, en IFFI, es un tema que aún se continúa discutiendo y trabajando.

En opinión del autor, el abordaje de la sostenibilidad como una perspectiva es discutible.

La estrategia se evidencia en el Mapa Estratégico, es decir en el conjunto de objetivos estratégicos articulados que llevan a alcanzar la visión cumpliendo la misión. En consecuencia, existen diferentes tipos de Mapas Estratégicos para diferentes estrategias<sup>10</sup>.

Entonces, el abordaje razonable debería haber sido la elaboración de un Mapa Estratégico que reflejara la estrategia “sostenibilidad”, es decir que la estrategia debería incorporarse en la selección y énfasis de los objetivos estratégicos –y por lo tanto indicadores, metas e iniciativas de acción- constitutivos del Mapa Estratégico.

La definición de los indicadores y metas de la perspectiva “Estrategia Institucional” es problemática, porque las metas se presentan como acciones.

Un indicador es la forma de medir un objetivo y su meta, la cuantificación del indicador, para un periodo de tiempo definido.

En consecuencia, parece ser una forma discutible medir la sostenibilidad (la estrategia, un concepto vital de gestión) a través de acciones y no de resultados.

Existe el riesgo (que además, adecuadamente en algún momento, anotan los mismos técnicos de IFFI) de trasuntar las acciones en indicadores, cuando en realidad estos son el efecto de aquellas.

---

<sup>10</sup> Al respecto Kaplan y Norton han dedicado un libro entero, “Mapas Estratégicos. Cómo convertir los activos intangibles en resultados intangibles”, que presentan reflexión conceptual y evidencia empírica de lo que se ha expuesto.

PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES	LÍNEA DE BASE	METAS		
				2.011	2.012	2.013
Estrategia Institucional	Asegurar la sostenibilidad social, organizativa y/o económica de las articulaciones y/u organizaciones que la institución apoya.	No. de acciones institucionales orientadas a avanzar en la sostenibilidad de las articulaciones apoyadas	<b>CIAM:</b> Elaboración y tramitación de estatutos personería jurídica de PM  <b>DEL SAN</b> Estatutos y personería de RICOMIDA  Tramitación de estatutos personería jurídica de la Red Nacional de Emprendedoras	<b>CIAM</b> 3 acciones: Promover el manejo autónomo de reuniones (convocatoria y preparación y ejecución en la Plataforma, Comité impulsor, Org. Quillacollo) Apoyo en trámite de personerías Jurídicas (Plataforma, Quillacollo y Mizque) Transferencia de herramientas y metodologías para la organización y desarrollo de acciones y evento (plataforma y comité impulsor)	<b>CIAM</b> 2 acciones: Promover el funcionamiento regular de las directivas de las Art. Colcapirhua, Tiquipaya y Sacaba  Hacer seguimiento a la utilización de las herramientas transferidas.(Plataforma y Comité Impulsor)	<b>CIAM</b> 2 acciones: Seguimiento a la organización y desarrollo de acciones y eventos de manera autónoma por parte de la Plataforma y el Comité Impulsor. Asesoramiento a la gestión de recursos por parte de la Plataforma de Mujeres y el Comité Impulsor para la realización de acciones.
				<b>DEL SAN</b> 4 acciones: Transferencia de herramientas de gestión empresarial a RICOMIDA Elaboración de propuesta de gestión económica sostenible de RICOMIDA Fortalecimiento a directorios de RICOMIDA y Red Nacional de Mujeres Emprande-doras Política de manejo de Fondo Rotatorios.	<b>DEL SAN</b> 2 acciones: Fortalecimiento a líderes para incidencia política de RICOMIDA y Red Nacional de Mujeres Emprendedoras.  Fortalecimiento para manejo económico autónomo de tiendas Red Nacional	<b>DEL SAN:</b> 2 acciones: Fortalecimiento a líderes para incidencia política de RICOMIDA y Red Nacional de Mujeres Emprendedoras  Fortalecimiento para manejo económico autónomo de tiendas Red Nacional.

Tabla 7 – Perspectiva Sostenibilidad del Mapa Estratégico de IFFI

La reflexión e implementación de la estrategia es un aporte fundamental del trabajo de IFFI. Es muy probable, como el caso del sector privado, que se identifiquen estrategias genéricas de las Instituciones Sin Fines de Lucro. El autor considera que, con seguridad, la estrategia de “sostenibilidad” será fundamental<sup>11</sup>.

Las Instituciones Sin Fines de Lucro, sus destinatarios y financiadores buscan, prioritariamente, que las iniciativas que desarrollan estas instituciones luego se preserven de manera autónoma. Ésta es, quizás, la mejor forma de crear valor para los destinatarios.

## **De la gestión por actividades a la gestión integral por resultados**

La gestión de IFFI, a través del Marco Lógico, era una gestión por actividades. Se priorizaban y monitoreaban las actividades, como muestra el ejemplo de la Tabla 8 – Programa DEL SAN: Evaluación trimestral Enero – Marzo 2005.

La gestión, a través del CMI, es una gestión por resultados. Se priorizan y monitorean los resultados, como muestra el ejemplo en la Tabla 9 – Programa DEL SAN: Evaluación cuatrimestral Enero – Abril 2011.

Similar control de gestión por resultados del Programa DEL SAN se hace a nivel institucional y con el programa CIAM.<sup>12</sup>

El análisis comparativo entre la Tabla 8 y Tabla 9 muestra:

- *La gestión por el Marco Lógico (Tabla 8) monitorea actividades*
- *La gestión por el CMI (Tabla 9) monitorea resultados*
- *La gestión por el CMI*
  - Realiza una gestión integral, porque monitorea los ámbitos estratégicos de IFFI: Misión, Visión, Estrategia Institucional, Destinatarios, Procesos Internos, Aprendizaje y Crecimiento y Financiero
  - Diferencia los indicadores en: Indicadores, que son los indicadores de resultados; e Inductores, que son los indicadores de proceso
  - Presenta la línea base, meta y monitorea el resultado real de los indicadores e inductores
  - Se colorean los resultados reales para saber el grado en que se alcanzó cada meta. La escala de logro es la siguiente:
    - Azul: > 100%
    - Verde: Entre 71% y 100%
    - Amarillo: Entre 56% y 70%
    - Rojo: ≤ 55%
    - Celeste: No planificado
  - La sola presentación de los resultados reales de los indicadores e inductores es muy escueta, por lo que IFFI ha considerado adecuado añadir una columna explicativa de la meta

---

<sup>11</sup> Un ejemplo de estrategia de sostenibilidad, digno de estudiar, es la Asociación de Mantenimiento Vial (AMVI) que tiene su sede central en el Chapare de Cochabamba

<sup>12</sup> He incluso a nivel de trabajadores en el Programa DEL SAN

El monitoreo institucional y de programas se hace cuatrimestralmente, teniendo además un monitoreo de fin de año (un ejemplo del monitoreo institucional se muestra en el Gráfico 2 - Mapa Estratégico IFFI 2010). Los equipos realizan monitoreos mensuales.

En el monitoreo cuatrimestral, se evalúan los avances en las metas de los dos programas y la institución<sup>13</sup> y se definen ajustes y acciones correctivas para alcanzar las metas. El monitoreo enfatiza el logro de resultados (producto, efecto, impacto).

El monitoreo evidencia una debilidad del CMI de IFFI, que la unidad de Administración de IFFI todavía no se ha alineado al CMI institucional. En consecuencia, el monitoreo de presupuestos no es exacto. Esto hace que la perspectiva financiera tenga deficiencias en su gestión.

Podemos concluir, indicando que el CMI de IFFI recupera los conceptos de Kaplan & Norton, que indican que “Si no puedes medirlo, no puedes gestionarlo”. El sistema de medición de una organización afecta muchísimo el comportamiento de la gente, tanto del interior como del exterior de la organización. (2000: 34)

El CMI ha permitido, en IFFI, gestionar de una forma más realista, porque induce a la búsqueda de indicadores y formas de medir, más bien, cuantitativas.

La visualización clara de resultados (a través indicadores de resultado y de proceso) a los que se quiere llegar obliga al personal a desarrollar acciones que efectivamente permitan alcanzar los objetivos estratégicos.

---

<sup>13</sup> Inicialmente, en IFFI, se formularon hasta CMIs de los trabajadores. Posteriormente solo el Programa DEL ha preservado los CMIs por trabajador. El Programa CIAM consideró que no era necesario trabajar con CMIs por trabajador.

**ESTRATEGIA 1: Capacitación técnica laboral en el CECAMISPA (61% / 50%)**

<b>Táctica</b>	<b>Meta anual</b>	<b>% de avance</b>	<b>Indicadores de éxito</b>	<b>Fuentes de verificación</b>	<b>Factores facilitadores y/o limitantes</b>	<b>Observaciones</b>
1.1 Ejecución de cursos de capacitación técnica laboral en el CECAMISPA.	1.1.1 35 cursos de capacitación técnica laboral básica y avanzada ejecutados.	57 %	Nº de cursos de capacitación ejecutados: 20.	Libro de clases Reportes de sistema.	Facilitador: Difusión de los participantes egresados.	Se tienen 6 cursos en proceso (5 de confección y 1 de repostería).
	1.1.2 3675 horas de capacitación ejecutadas.	57 %	Nº de horas de capacitación ejecutadas: 2100.	Libro de clases Reportes de sistema.		
	1.1.3 420 inscripciones realizadas.	51 %	Nº de inscripciones registradas: 216	Libro de clases Reportes de sistema.		
	1.1.4 302 personas capacitadas.	50 %	Nº de personas capacitadas: 152	Libro de clases Reportes de sistema.		
	1.1.5 181 mujeres capacitadas.	50 %	Nº de mujeres capacitadas: 91	Libro de clases Reportes de sistema.		

Tabla 8 – Programa DEL SAN: Evaluación trimestral Enero – Marzo 2005<sup>14</sup> (Metodología del Marco Lógico)

<sup>14</sup> Una presentación detallada de la gestión por actividades se presenta en el Anexo 2 – Programa DEL SAN: Evaluación trimestral enero – marzo 2005

PROGRAMA DEL - SAN / CMI 2011								
PERSPECTIVAS	OBJETIVOS	LINEA BASE	INDICADORES	INDUCTORES	META	REAL INDICADORES	REAL INDUCTORES	EXPLICACIÓN META
Misión								
Visión								
Estrategia Institucional								
Destinatario	PDE1. Generar propuestas con valor social e impacto público	<b>2 propuestas</b> - Sistema de Mejoramiento Nutricional - Carpetas comunitarias desde un enfoque de género	Número de propuestas validadas técnica y socialmente.		<b>3 propuestas</b> - Adaptación a cambios climáticos desde un enfoque de género - Transversalización de género en capacitación en gestión empresarial - Indicadores DEL en el marco de SAN	<b>1 propuesta</b>		1 propuesta. Se ha culminado el estudio de adaptación al cambio climático en una comunidad del municipio de Arani.
Procesos Internos	.....							
Aprendizaje y Crecimiento	.....							
Financiera	PFI3. Generar recursos propios por la oferta de servicios		% del déficit cubierto por otros ingresos diferentes a los proyectos.		100%	<b>100%</b>		Se han ejecutado 3 cursos de especialidad, donde se cubrieron el 100% de los costos directos (materiales y docente) Los costos de funcionamiento solo cubrieron una parte mínima, como ser Educadora de Guardería, Teléfono, luz

Tabla 9 – Programa DEL SAN: Evaluación cuatrimestral Enero – Abril 2011 (Metodología del CMI)



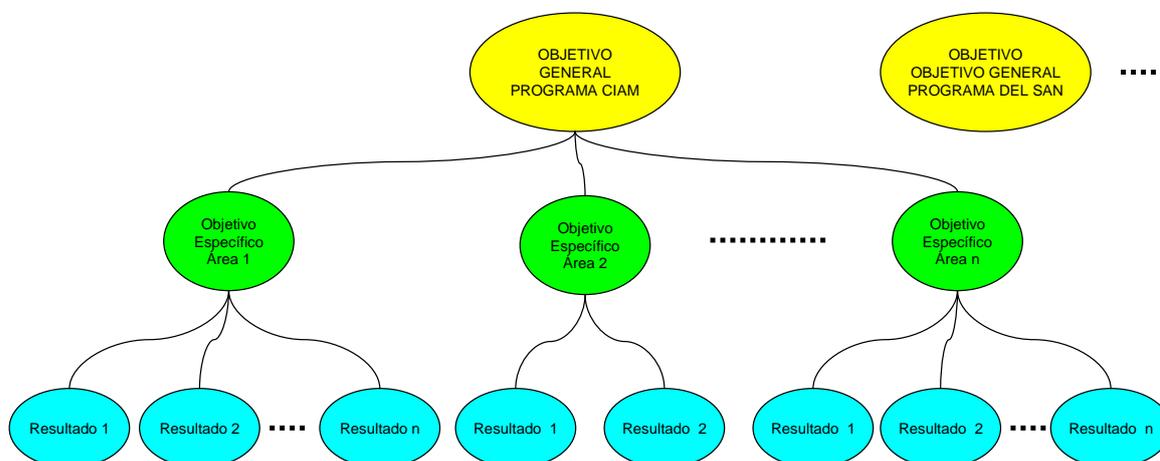
## De Programas desarticulados a Programas que, articulados, crean sinergias

En la experiencia de IFFI, la metodología del Marco Lógico ha llevado a la elaboración de Árboles de Objetivos, donde las posibilidades de que los programas de IFFI tengan objetivos comunes y creen sinergias son muy difíciles.

Parece ser que la metodología misma lleva a una lógica de trabajo de programas estancos (Gráfico 3 – Diseño metodológico del Plan Estratégico 2005-2007 – Marco Lógico).

En la revisión de Visiones, Objetivos Estratégicos, Estrategias y Tácticas del Marco Estratégico y Plan Trienal 2005–2007, no hemos encontrado objetivos estratégicos compartidos por las diferentes áreas estratégicas identificadas.

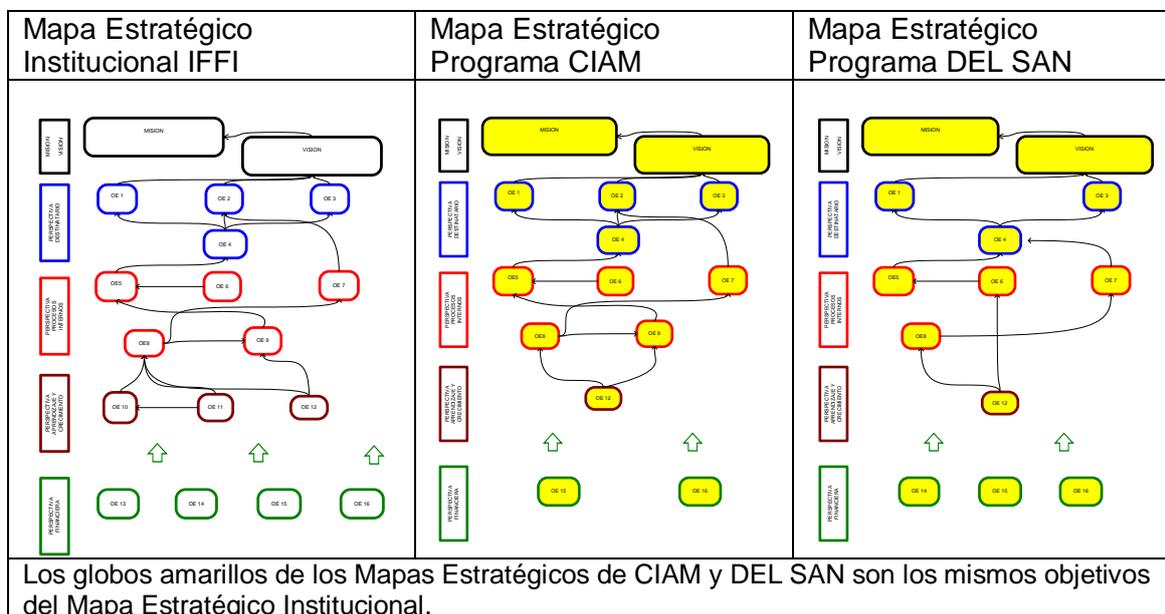
**Gráfico 3 – Diseño metodológico del Plan Estratégico 2005-2007 (Marco Lógico)**



Como hemos anotado en el acápite “El Problema”, una dificultad importante en la gestión de IFFI era la “falta de articulación entre proyectos y áreas de intervención la institución”.

El diseño metodológico del CMI, justamente, permite la coordinación y sinergia entre los Programas CIAM y DEL SAN, y entre estos y el Plan Estratégico Institucional, como muestra el gráfico a continuación.

**Gráfico 4 – Diseño metodológico del Plan Estratégico 2008-2011 y 2011–2013 (Cuadro de Mando Integral)<sup>17</sup>**



El gráfico muestra que todos los objetivos de los Programas están coordinados entre sí y con los objetivos de la institución<sup>18</sup>.

En consecuencia, existe una alta coordinación y sinergia entre los Mapas Estratégicos de los Programas, y entre estos y el Mapa Estratégico de IFFI.

También la articulación entre objetivos estratégicos, indicadores y metas se muestra en el ejemplo de la Tabla 10. Objetivos Estratégicos e Indicadores Comunes a los Programas CIAM y DEL SAN 2011– 2013.

<sup>17</sup> Para una mejor comprensión del esquema ver el Gráfico 1 - Mapa Estratégico IFFI 2008 - 2013

<sup>18</sup> Esta articulación de programas, es una situación particular de IFFI. En otros trabajos que realizó el autor, más bien sucedió, que los Programas o Unidades de Negocios tengan objetivos comunes y otros objetivos específicos de cada Programa o Unidad de Negocios.

PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES	LÍNEA DE BASE	METAS		
				2.011	2.012	2.013
<b>DESTINATARIO</b>	4 Desarrollar capacidades de las mujeres y las organizaciones con las que trabaja IFFI	Nº de mujeres capacitadas en procesos sostenidos desde la Escuela Adela Zamudio	1.078 mujeres capacitadas  <b>DEL – SAN</b> Red de emprendedoras, se parte de cero.	<b>CIAM:</b> 1.331 mujeres capacitadas - 150 dirigentas y líderes de los municipios de intervención. - 50 ejecutivas y dirigentas del Cono Sur y COAMAC <b>DEL SAN:</b> - 120 mujeres de la red capacitadas en Gestión empresarial, género, derechos y TICs.	Nº de mujeres capacitadas <b>DEL SAN</b> a definir	Nº de mujeres capacitadas <b>DEL SAN</b> a definir
<b>APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO</b>	9. Implementar un sistema de gestión de RRHH y gestión de personas	Nº De acciones de capacitación y cualificación del personal implementadas		<b>CIAM y DEL SAN</b> 3 acciones 1 PSGs y Presupuestos Departamentales, categorías, 1 Conceptualización Patriarcado y Colonización, 3 procedimiento para la activación y ejecución de proyectos municipales).	<b>CIAM y DEL SAN</b>  Nº De acciones	<b>CIAM y DEL SAN</b>  Nº De acciones
		Nº De acciones y/o medidas al cumplimiento de normas institucionales.	Diagnóstico de clima laboral Ajustes a la estructura orgánica institucional	<b>CIAM y DEL SAN</b> Circulares administrativas socializadas y cumplidas Medidas adicionales por definir	<b>CIAM y DEL SAN</b>	<b>CIAM y DEL SAN</b>

Tabla 10 - Objetivos Estratégicos e Indicadores Comunes a los Programas CIAM y DEL SAN 2011–2013 - (Metodología del CMI)

Nótese que ya en la Misión y Visión los Programas CIAM y DEL SAN tienen objetivos estratégicos comunes (Anexo 1 - Misión y Visión: Indicadores, Línea Base y Metas).

Igualmente, en la “perspectiva Estrategia Institucional” (Tabla 7 – Perspectiva Sostenibilidad del Mapa Estratégico de IFFI), los Programas CIAM y DEL SAN tienen objetivos estratégicos e indicadores comunes, aunque metas diferentes.

La coordinación y la creación de sinergias de los programas de IFFI ha sido una de las principales ventajas del CMI, por comparación con el Marco Lógico. Ahora, los programas comparten objetivos estratégicos y aportan al logro de estos desde su propia especificidad.

La directora de IFFI indica: *“Sin duda, el alineamiento estratégico es una las principales virtudes del CMI”* (ESTRADA 2011:5).

Además, el Mapa Estratégico -al articular los objetivos estratégicos con la visión y misión- ha permitido que el personal se apropie de, justamente, la misión y visión. De esta forma, cuidan que las actividades lleven al logro de las metas, de los indicadores, de los objetivos estratégicos y, de esta manera, al logro de la visión y misión (Gráfico 1. Mapa Estratégico IFFI 2008-2011).

*“En suma, se logra una óptima articulación entre lo operativo y estratégico, condición necesaria para desarrollar un trabajo eficiente y efectivo.”* (ESTRADA 2011:5)

De otra forma, Quezada concluye: *“En cambio, en el antiguo método [del Marco Lógico] no se producían sinergias entre programas y no se respondía al cumplimiento de la misión ni el logro de la visión institucional.”* (2011:6)

Lo expuesto es la evidencia empírica del postulado de alineamiento de Kaplan & Norton, cuando dicen: *“Para una máxima efectividad, las estrategias y los cuadros de mando de todas las unidades deben estar alineados y vinculados entre sí [...] Describen de qué forma la organización crea sinergias mediante la integración de las actividades de unidades que, de otra manera, quedarían segregadas e independientes.*

*[...] Las sinergias aparecen cuando hay excelentes interacciones entre las unidades de negocios, y estas interacciones potenciales necesitan ser reconocidas explícitamente en las estrategias – en los cuadros de mando– de las unidades individuales.”* (2001:177 - 181).

## **La articulación del CMI con los proyectos del IFFI**

Usualmente, las Instituciones Sin Fines de Lucro trabajan a través de proyectos y programas. En consecuencia, es muy importante lograr la articulación entre el CMI y los proyectos.

En el caso de IFFI, inicialmente los proyectos no se articularon fácilmente con el CMI, puesto que eran proyectos que ya estaban en ejecución.

Posteriormente, la articulación se facilitó porque se formularon proyectos desde los objetivos institucionales. Esta articulación ha sido beneficiosa porque ha permitido mayor claridad en los objetivos de los proyectos.

La articulación obligó a mirar los proyectos en función de la planificación estratégica institucional.

Además, la articulación ha posibilitado identificar y potenciar sinergias entre programas, de modo que los proyectos respondan a una visión estratégica e integral del trabajo institucional.

La mayor articulación se ha dado a partir de los objetivos estratégicos e inductores de la perspectiva destinatarios.

La articulación se dio diferenciando los indicadores de Resultado de los de Proceso. Los primeros se articulaban con objetivos estratégicos y los segundos, con objetivos operativos.

Como evidencia empírica de la articulación entre el CMI y los proyectos de IFFI, podemos mostrar la articulación entre “Objetivo Estratégico 4: Desarrollar capacidades de las mujeres y las organizaciones con las que trabaja IFFI” (Gráfico 1 - Mapa Estratégico IFFI 2008–2011) y el “Objetivo específico 1: Desarrollar capacidades de las emprendedoras por medio de la implementación de procesos de capacitación y sensibilización en temáticas relacionadas con la gestión empresarial y la economía feminista” del Marco Lógico del Proyecto “Mujeres Emprendedoras: Actoras económicas para una Bolivia Productiva (presentado en el Anexo 5).

## **Implementación insatisfactoria del software**

IFFI contrató los servicios de un software. Sin embargo, este servicio no fue útil porque el software no funcionó a cabalidad.

El problema radicó en que, erróneamente, se quiso implementar el software en la etapa de prueba de implementación del CMI, cuando se realizaban constantes cambios y ajustes al mismo CMI.

Esta situación hizo que se perdieran tiempo y esfuerzos en los ajustes de automatización, antes que concentrarse en la funcionalidad estratégica del Cuadro de Mando Integral.

Además, el software debía mejorarse para ser más ágil y sencillo para los requerimientos de IFFI<sup>19</sup>.

Las dificultades hicieron que no se usara el software y se controlara el CMI a través de planillas Excel.

Por lo indicado, es aconsejable la implementación del software después de la implementación adecuada del CMI, como una forma de potencializar su funcionalidad.

Además, es recomendable que el software se adecue a cada institución en función de las características y particularidades de ésta y no al revés.

---

<sup>19</sup> En opinión del autor las dificultades de IFFI, respecto del software, son específicas a ésta, porque conoce usos exitosos del software, en otras instituciones. La explicación de las dificultades del uso del software son claras respecto del proceso específico que sufrió IFFI.

## **La inicial reacción de resistencia al CMI y la posterior valorización de su utilidad**

Inicialmente, la reacción de los trabajadores a la implementación del CMI fue de resistencia y crítica.

Las razones de esta reacción pueden ser las siguientes:

- La natural resistencia al cambio, en cualquier organización
- Desconocimiento de la técnica y cómo utilizarla adecuadamente
- El CMI monitorea resultados y no actividades. El personal, hasta 2008, estaba habituado a un trabajo y monitoreo por actividades, antes que por resultados. En consecuencia, percibía que su trabajo no era suficientemente visibilizado por el CMI
- El software no era simple de manejar y tampoco operaba fluidamente; en consecuencia, demandaba tiempos de los que no disponían los técnicos. Este factor fomentó la resistencia al CMI.

A pesar de lo indicado, la predisposición al cambio de los directivos fue superior a las dificultades, de manera que pudo implementarse el CMI.

Posteriormente, hubo una valorización del uso del instrumento porque permitía desarrollar una visión más estratégica del trabajo individual y de equipo.

La comprobación de la utilidad y aporte estratégico de la herramienta, hizo que disminuyera la resistencia.

Los directivos explican como natural la resistencia al cambio. Sin embargo, se podía haber enfrentado mejor esta resistencia de la forma siguiente:

- Una mayor capacitación del personal
- Una mayor sensibilización y socialización de la técnica al inicio de su implementación
- Implementación del software después de la implementación operativa del instrumento

## Conclusiones

La hipótesis de IFFI de que el CMI le permitiría resolver sus dificultades de gestión fue correcta, porque:

Mejóro la efectividad de su trabajo al servicio a las mujeres de Cochabamba y el país porque:

1. Actualmente trabaja con una gestión por resultados, superando la dificultad de la gestión por actividades, como lo demuestran los resultados del acápite “De la gestión por actividades a la gestión integral por resultados”.
2. Actualmente trabaja coordinando entre los programas a través de objetivos estratégicos comunes, superando la limitación del trabajo con programas estancos, como lo demuestran los resultados del acápite “De Programas desarticulados a Programas articulados que crean sinergias”
3. Los programas CIAM y DEL SAN, al trabajar coordinadamente, crean sinergias que potencian el logro de la visión y el cumplimiento de la misión institucional; como lo demuestran los resultados acápite “De Programas desarticulados a Programas articulados que crean sinergias”
4. Su misión, visión, objetivos, indicadores y metas -al estar mejor formulados- son más claros y precisos e impactan positivamente en la gestión, como lo demuestran los resultados de los acápites “El Mapa Estratégico: Los objetivos de gestión integral, puestos en una página” y “El impacto en la gestión de una misión y visión bien formuladas”
5. Ahora gestiona un número razonable de objetivos, indicadores y metas, como lo demuestran los resultados del acápite “De la gestión por actividades a la gestión integral por resultados”

La explicación de este cambio organizacional exitoso se debe a:

- La decisión política de los directivos de IFFI que asumieron el reto de implementar un nuevo tipo de gestión, a pesar de las dificultades importantes que se presentaron en el proceso
- La predisposición al cambio de todo el equipo de IFFI que, a pesar de la inicial resistencia, asumió el cambio de tipo de gestión como suyo
- El apoyo técnico especializado que orientó el proceso

Complementariamente, IFFI ha aportado a la discusión académica de “Estrategia genérica” en Instituciones Sin Fines de Lucro al postular la Estrategia de Sostenibilidad entendida como “Asegurar la sostenibilidad social, organizativa y/o económica de las articulaciones y/u organizaciones que la institución apoya”.

## **Recomendaciones para implementación del CMI en una institución sin fines de lucro**

Los directivos de IFFI dan las siguientes recomendaciones:

- Es indispensable la voluntad política de los mandos directivos de formular e implementar el CMI, que significa un cambio de gestión institucional
- Es necesario el asesoramiento de un experto en el manejo del CMI
- Involucrar a todo el personal en el proceso del CMI
- Sensibilizar al personal respecto de los beneficios del CMI y la fortaleza para enfrentar un proceso de cambio organizacional que inicialmente significa una disminución en el desempeño, para posteriormente alcanzar un mejor desempeño
- Capacitar al personal en la técnica del CMI y especialmente en la elaboración de indicadores y metas
- Involucrar a todo el personal
- Elaborar CMI para la institución, los programas y la unidad administrativa financiera de apoyo a los programas.
- Prever el tiempo suficiente y necesario para llevar adecuadamente el proceso en todas sus etapas
- Evaluar si la institución tiene la capacidad de enfrentar el proceso de cambio organizacional que significa el CMI
- Es mejor implementar el software una vez que el CMI esté consolidado en la institución.

## **Bibliografía**

- ANTEZANA J. Luis H. (1995). Guía instrumental para la presentación de trabajos académicos. Universidad Mayor de San Simón. Centro de Estudios Superiores Universitarios. CESU-UMSS. Cochabamba. Bolivia.
- AREVALO Juan Carlos (2011). Coordinador área DEL. Encuesta para artículo sobre el Cuadro de Mando Integral en IFFI.
- COLLAZOS Tatiana (2011). Coordinadora Programa DEL y SAN. Encuesta para artículo sobre el Cuadro de Mando Integral en IFFI.
- ESTRADA Cecilia (2011). Directora IFFI. Encuesta para artículo sobre el Cuadro de Mando Integral en IFFI.
- INSTITUTO DE FORMACIÓN FEMENINA INTEGRAL IFFI (2005). Marco Estratégico y Plan Trienal 2005 – 2007. Instituto de Formación Femenina Integral. Cochabamba. Bolivia
- INSTITUTO DE FORMACIÓN FEMENINA INTEGRAL. IFFI (2008). Plan Estratégico Institucional y Cuadro de Mando Integral 2008 – 2013. Instituto de Formación Femenina Integral. Cochabamba. Bolivia
- INSTITUTO DE FORMACIÓN FEMENINA INTEGRAL. IFFI. (2007). Evaluación semestral – Bienestar Nutricional. Enero - Junio 2007
- INSTITUTO DE FORMACIÓN FEMENINA INTEGRAL. IFFI. (2007). Evaluación Semestral - Fortalecimiento Institucional, Servicios e Investigación. ENERO – JUNIO 2007
- INSTITUTO DE FORMACIÓN FEMENINA INTEGRAL. IFFI. (2007). Evaluación Semestral – Desarrollo Económico, Capacitación e Inserción Laboral. Enero - Junio 2007
- INSTITUTO DE FORMACIÓN FEMENINA INTEGRAL. IFFI. (2007). Evaluación Semestral - Fortalecimiento Institucional, Servicios e Investigación. Enero – Junio / 2007
- INSTITUTO DE FORMACIÓN FEMENINA INTEGRAL. IFFI. (2007). Evaluación Semestral – Acceso a la justicia. Enero - junio 2007
- INSTITUTO DE FORMACIÓN FEMENINA INTEGRAL. IFFI. (2007). Evaluación Semestral – Gestión Local con Equidad. Enero – Junio 2007.
- INSTITUTO DE FORMACIÓN FEMENINA INTEGRAL. IFFI. (2007). Evaluación Semestral – Movimiento de Mujeres y Equidad de Género- MMEG. Enero - Junio 2007
- INSTITUTO DE FORMACIÓN FEMENINA INTEGRAL. IFFI. (2011). Matriz institucional de indicadores y metas 2011 – 2013
- KAPLAN Robert S. & NORTON David P. (2000). Cuadro de Mando Integral. Gestión 2000. Barcelona. España

KAPLAN S. Roberto y NORTON P. David. (2001). Como utilizar el Cuadro de Mando Integral. Para implantar y gestionar su estrategia. Ediciones Gestión 2000. Barcelona. España

KAPLAN Robert S. & NORTON David P. (2004). Mapas Estratégicos. Cómo convertir los activos intangibles en resultados intangibles. Gestión 2000. Barcelona. España

NIVEN Paul R (2003). Balanced Scorecard Step-by-step for government and non profit agencies. John Wiley&Sons, Inc. United States of America

PROGRAMA DEL – SAN (2005). Evaluación trimestral Enero – Marzo 2005

PROGRAMA DEL – SAN (2011 a). Evaluación cuatrimestral Enero – Abril 2011

PROGRAMA DEL SAN (2011 b). Marco Lógico del Proyecto “Mujeres Emprendedoras: Actoras económicas para una Bolivia Productiva”. Proyecto apoyado por: Conexión – fondo de emancipación

QUEZADA Virginia (2011). Coordinadora área SAN. Encuesta para artículo sobre el Cuadro de Mando Integral en IFFI.

VEGA Silvia (2011). Coordinadora área Movimiento de Mujeres. Encuesta para artículo sobre el Cuadro de Mando Integral en IFFI

# De una gestión por actividades a una gestión por resultados

El caso de la implementación del Cuadro de Mando Integral  
en el Instituto de Formación Femenina Integral (IFFI)

## ANEXOS

## Anexo 1 - Misión y Visión: Indicadores, Línea Base y Metas (Metodología CMI)

PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES	LINEA DE BASE	METAS		
				2.011	2.012	2.013
Misión	Empoderar a las mujeres para el cambio hacia una sociedad más justa y equitativa	Grado de empoderamiento individual de las mujeres con las que trabaja IFFI.	(3) Regular grado de empoderamiento individual (promedio de Red de emprendedoras y RICOMIDA) <sup>20</sup> . <b>Falta CIAM [sic]</b>	(4) Regular grado de empoderamiento individual (promedio de Red de emprendedoras y RICOMIDA).	(5) Regular grado de empoderamiento individual (promedio de Red de emprendedoras y RICOMIDA).	(6) Regular grado de empoderamiento individual (promedio de Red de emprendedoras y RICOMIDA).
		Grado de empoderamiento organizativo de las mujeres con las que trabaja IFFI	(3) Regular grado de empoderamiento organizacional (promedio de Red de emprendedoras y RICOMIDA) <sup>21</sup> . <b>Falta CIAM [sic]</b>	(4) Regular grado de empoderamiento organizacional (promedio de Red de emprendedoras y RICOMIDA).	(5) Regular grado de empoderamiento organizacional (promedio de Red de emprendedoras y RICOMIDA).	(6) Regular grado de empoderamiento organizacional (promedio de Red de emprendedoras y RICOMIDA).
Visión	IFFI articuladora, propositiva, con presencia urbana/rural en el Departamento de Cochabamba, con proyección nacional y relacionamiento internacional.	- N° de instancias articuladoras que se apoya - N° de organizaciones integrantes de las articulaciones. - N° de municipios en los que tienen presencia las articulaciones.	- Nivel nacional 1 Red Nacional de emprendedoras. 80 organizaciones 23 Municipios de 7 departamentos (menos Beni y pando) - Nivel departamental * 3 redes departamentales de emprendedoras: La Paz – 20 emprendimientos	<u>N. Departamental</u> 60 organizaciones de la región metropolitana articuladas en la Plataforma.  <u>N. municipal</u> Representantes de 35 organizaciones articuladas en C.	- Nivel nacional 1 Red Nacional de emprendedoras. 100 organizaciones - Nivel departamental 5 redes deptales de emprendedoras: La Paz,	

<sup>20</sup> En elaboración Línea Base del Programa CIAM

<sup>21</sup> Ídem

PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES	LÍNEA DE BASE	METAS		
				2.011	2.012	2.013
			<p>Santa Cruz – 23 emprendimientos            CBBA – 32 emprendimientos            * 1 Plataforma de Mujeres            40 Organizaciones de mujeres sectoriales, funcionales y territoriales (con fichas de adscripción)            7 Municipios: región Metropolitana            * 1 Asociación de emprendedoras RICOMIDA            36 emprendimientos            6 municipios: región metropolitana            - Nivel Municipal            Instancias:            Comité Impulsor (representantes de 26 OTBs Cercado)            Central Mizque (29 subcentrales/sindicatos)            Articulación de Mujeres Quillacollo (6 organizaciones)            Central Vacas (4 subcentrales).</p>	<p>Impulsor.            Rep. De 10 organizaciones en Articulación Quillacollo.            7 subcentrales articuladas Vacas.</p>	<p>Cochabamba, santa Cruz, Potosí, Sucre.            - 1 Asociación de emprendedoras RICOMIDA            40 emprendimientos            6 municipios: región metropolitana</p>	
		Nº de propuestas institucionales implementadas por las instancias públicas y/o privadas.	<p>- 1 Sistema de Mejora-miento y recuperación nutricional ambulatorio implementado por SEDEGES y Aldeas SOS            - 1 Concurso Nacional ASI se Hace</p>	<p>- 1 Campaña de sensibilización sobre manejo y tratamiento de basura</p>	<p>- Encuentro Intercultural de Mujeres implementada por la DIO y/u otra instancia</p>	<p>- 1 campaña sobre el trabajo productivo y reproductivo de las emprendedoras</p>

PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES	LÍNEA DE BASE	METAS		
				2.011	2.012	2.013
			<ul style="list-style-type: none"> <li>- 1 Campaña por un Carnaval sin Violencia, impulsada por el GobierNº Municipal Cercado en coordinación con otras instancias.</li> <li>- 1 Premiación Comunicar con Equidad.</li> <li>- 1 Guía de Violencia transferida y en aplicación en Mizque y Vacas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 1 Campaña por un Carnaval sin Violencia, asumida por GobierNº Municipal Cercado</li> <li>- 1 Premiación Comunicar con Equidad.</li> <li>- 1 Guía de Violencia transferida y aplicada en 4 municipios: (Quillacollo, Colcapirhua, Tiquipaya y Sacaba) y retransferida en Vacas.</li> <li>- 2 instrumentos de aplicación de la guía transferidos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Premiación Comunicar con Equidad).</li> <li>- 1 Manual de Herramientas para un periodismo con equidad de género transferida a la currícula de la Universidad Católica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 1 Manual de Herramientas para un periodismo con equidad de género transferida a la currícula de la Universidad San Simón</li> </ul>
		Nº de municipios urbanos y/o rurales en los que la institución es reconocida. (participación en instancias y/o	CIAM 4 municipios: Cercado, Quillacollo, Vacas, Mizque	CIAM 7 municipios (Cercado, Quillacollo, Vacas y Mizque, Sacaba, Tiquipaya y Colcapirhua)	CIAM 9 municipios (Cercado, Quillacollo, Vacas y Mizque, Sacaba, Tiquipaya, Colcapirhua, Vinto	CIAM 9 municipios (Cercado, Quillacollo, Vacas y Mizque, Sacaba, Tiquipaya, Colcapirhua, Vinto

PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES	LÍNEA DE BASE	METAS		
				2.011	2.012	2.013
		coordinación efectiva con autoridades municipales )	DEL SAN 3 Municipios: Arani, Santa Cruz de la Sierra, Villa Vaca Guzmán – Chuquisaca.	DEL SAN 5 Municipios: Arani, Cercado, Santa Cruz de la Sierra, Montero, Villa Vaca Guzmán – Chuquisaca	y Sipe sipe)  DEL SAN 5 Municipios: Arani, Cercado, Santa Cruz de la Sierra, Montero, Villa Vaca Guzmán – Chuquisaca	y Sipe sipe)  DEL SAN 5 Municipios: Arani, Cercado, Santa Cruz de la Sierra, Montero, Villa Vaca Guzmán – Chuquisaca

## Anexo 2 – Programa DEL SAN: Evaluación trimestral enero–marzo 2005 (Metodología Marco Lógico)

### **ESTRATEGIA 1: Capacitación técnica laboral en el CECAMISPA (61% / 50%)**

Táctica	Meta anual	% de avance	Indicadores de éxito	Fuentes de verificación	Factores facilitadores y/o limitantes	Observaciones
1.1 Ejecución de cursos de capacitación técnica laboral en el CECAMISPA.	1.1.1 35 cursos de capacitación técnica laboral básica y avanzada ejecutados.	57 %	Nº de cursos de capacitación ejecutados: 20.	. Libro de clases . Reportes de sistema.	Facilitador: Difusión de los participantes egresados.	Se tienen 6 cursos en proceso (5 de confección y 1 de repostería).
	1.1.2 3675 horas de capacitación ejecutadas.	57 %	Nº De horas de capacitación ejecutadas: 2100.	. Libro de clases . Reportes de sistema.		
	1.1.3 420 inscripciones realizadas.	51 %	Nº De inscripciones registradas: 216	. Libro de clases . Reportes de sistema.		
	1.1.4 302 personas capacitadas.	50 %	Nº De personas capacitadas: 152	. Libro de clases . Reportes de sistema.		
	1.1.5 181 mujeres capacitadas.	50 %	Nº De mujeres capacitadas: 91	. Libro de clases . Reportes de sistema.		
1.2 Desarrollo de módulos de capacitación técnica laboral nuevos según demanda laboral y productiva.	1.2.1 3 módulos de capacitación técnica laboral elaborados y/o validados.	84 %	Nº De módulos nuevos: 3	. 1 documento de tejido a máquina básico elaborado y validado. . 1 documento de carpintería de aglomerados básico elaborado y validado. . 1 documento de carpintería de aglomerados avanzado elaborado.	La validación de los cursos, ejecutada y por ejecutar, se realizó y realizará con participantes mujeres.	

Táctica	Meta anual	% de avance	Indicadores de éxito	Fuentes de verificación	Factores facilitadores y/o limitantes	Observaciones
1.3 Fortalecimiento del área pedagógica.	1.2.2 5 cartillas para cursos básicos impresas.	50%	Nº De cartillas impresas: 2	1 cartilla de cocina y 1 cartilla de repostería.	Factor limitante: el contenido de las cartillas que faltan (confección industrial, tejidos y carpintería) está siendo revisado nuevamente y rediseñado.	
	1.3.1 2 eventos de capacitación a equipos docentes ejecutados.	50 %	Nº. De eventos ejecutados: a) 1 taller de Metodología de enseñanza – aprendizaje de adultos (3 sesiones con un total de 25 horas) b) Curso a distancia en Educación Alternativa, nivel técnico superior (Convenios Arzobispado, M. de Educación y U. Católica) 1 taller de capacitación planificado (contenidos. Carga horaria): Tema Seguridad industrial y manejo óptimo del taller. Se tiene un documento validado y en implementación.	. Planificación de taller. . Informe de taller . Planilla de asistencia . Registro de inscripción. . Material didáctico.		
	1.3.2 1 evento de capacitación técnica ejecutado.	50 %	Se tiene un informe de proceso de actualización de contenidos en todos lo rubros.			
	1.3.3 1 guía docente por rubro de capacitación	100 %		Guía docente.		

Táctica	Meta anual	% de avance	Indicadores de éxito	Fuentes de verificación	Factores facilitadores y/o limitantes	Observaciones
1.4 Seguimiento y evaluación al desempeño docente	validada e implementada.		Nº de reuniones ejecutadas: 2			
	1.3.4 100 % de actividades de actualización a contenidos mínimos.	100 %	Nº de evaluaciones ejecutadas: 2	Informe		
	1.4.1 6 reuniones con docentes ejecutadas.	33 %	Nº de actividades de seguimiento ejecutadas: 20	2 informes de reunión de equipo de facilitadores.		
	1.4.2 3 evaluaciones a docentes ejecutadas.	66 %		2 informes de evaluación diagnóstica.		
	1.4.3 35 actividades de seguimiento a la implementación de los cursos ejecutadas.	57 %		20 fichas de seguimiento a los procesos de capacitación		El número de actividades de seguimiento, es igual al número de cursos.

### Anexo 3 – Programa DEL SAN: Evaluación cuatrimestral Enero–Abril 2011 (Metodología del CMI)

PROGRAMA DEL - SAN / CMI 2011								
PERSPECTIVAS	OBJETIVOS	LINEA BASE	INDICADORES	INDUCTORES	META	REAL INDICADORES	REAL INDUCTORES	EXPLICACIÓN META
Misión								
Visión								
Estrategia Institucional								
Destinatario	PDE1. Generar propuestas con valor social e impacto público	<b>2 propuestas</b> . Sistema de Mejoramiento Nutricional . Carpetas comunitarias desde un enfoque de género	Número de propuestas validadas técnica y socialmente.		<b>3 propuestas</b> . Adaptación a cambios climáticos desde un enfoque de género . Transversalización de género en capacitación en gestión empresarial . Indicadores DEL en el marco de SAN	<b>1 propuesta</b>		1 propuesta. Se ha culminado el estudio de adaptación al cambio climático en una comunidad del municipio de Arani.
Procesos Internos	PPI4. Desarrollar conocimientos y materiales de capacitación en temáticas de género.		No. de documentos de reportes, memorias, sistematización, y/o investigación		2 documentos (Estudio de mercado IDEPRO, sistematización RICOMIDA, estudio de adaptación al cambio climático, diagnóstico de demandas de capacitación para la Red)	<b>3</b>		1 Estudio de IDEPRO 1 Estudio de adaptación al cambio Climático (programa nacional) 1 Reporte de diagnóstico de demandas de capacitación Red

PROGRAMA DEL - SAN / CMI 2011								
PERSPECTIVAS	OBJETIVOS	LINEA BASE	INDICADORES	INDUCTORES	META	REAL INDICADORES	REAL INDUCTORES	EXPLICACIÓN META
Aprendizaje y Crecimiento	PAC1. Implementar un sistema de gestión de recursos humanos.		No. de acciones de capacitación y cualificación del personal implementadas.		3 acciones 1 PSGs y Presupuestos Departamentales, categorías, 1 Conceptualización Patriarcado y Colonización, 3 procedimiento para la activación y ejecución de proyectos municipales).	1 en PSGs.	1	Jornadas de actualización - Cámara de Industria. Cintya. También parte del equipo se capacitó en PSGs.
Financiera	PFI3. Generar recursos propios por la oferta de servicios		% del déficit cubierto por otros ingresos diferentes a los proyectos.			100%		se has ejecutado 3 cursos de especialidad, donde se cubrieron el 100% de los costos directos (materiales y docente). Los costos de funcionamiento solo cubrieron una parte minima, como ser Educadora de Guardería, Teléfono, luz

## Anexo 4 – Objetivos Estratégicos e Indicadores Comunes a los Programas CIAM y DEL SAN 2011–2013 (Metodología del CMI)

PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES	LÍNEA DE BASE	METAS		
				2.011	2.012	2.013
<b>DESTINATARIO</b>	1 Generar propuestas con valor social e impacto público.	Número de propuestas validadas técnica y socialmente.	<p><b>CIAM:</b> 4 propuestas 1 Guía para elaborar perfiles de proyectos con enfoque de género. 1 Manual de Herramientas para un periodismo con equidad de género. 1 Guía de Atención en Violencia doméstica 1 Guía para transversalizar género en Cartas Orgánica.</p> <p><b>DEL SAN:</b> 2 propuestas</p> <p>Sistema de Mejoramiento Nutricional Carpetas comunitarias desde un enfoque de género</p>	<p><b>CIAM:</b> 4 propuestas Guía de Género para Cartas Orgánicas concluida y socializada con AMDECO Y ADECO. 2 instrumentos a partir de la guía para transversalizar género en gestión local, validados. Reajustar la Guía de atención de violencia compatible con ley de deslinde y herramientas para municipios rurales <b>DEL SAN:</b> 3 propuestas</p> <p>Adaptación a cambios climáticos desde un enfoque de género Transversalización de género en capacitación en gestión empresarial Indicadores DEL en el marco de SAN</p>	<p><b>CIAM:</b> 1 propuesta 1 ficha de atención de casos de violencia para Autoridades Comunitarias validada en 3 municipios</p> <p>DEL SAN: 3 propuestas</p> <p>Indicadores de inversión pública en cultura emprendedora de mujeres. Transversalización de género en capacitación en gestión empresarial Indicadores DEL en el marco de SAN</p>	<p><b>CIAM:</b> 1 propuesta por definir</p> <p>DEL SAN : 1 propuesta por definir</p>

PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES	LÍNEA DE BASE	METAS		
				2.011	2.012	2.013
DESTINATARIO	4 Desarrollar capacidades de las mujeres y las organizaciones con las que trabaja IFFI	No. de mujeres capacitadas en procesos sostenidos desde la Escuela Adela Zamudio	1.078 mujeres capacitadas  DEL – SAN Red de emprendedoras, se parte de cero.	<b>CIAM:</b> 1.331 mujeres capacitadas 150 dirigentas y líderes de los municipios de intervención. 50 ejecutivas y dirigentas del Cono Sur y COAMAC 60 autoridades y funcionarios públicos 80 Dirigentes varones participan en Modulo 350 emprendedoras de Semilla capacitadas en DESCs. 6 técnicas nacionales semilla 175 dirigentas y líderes de la región metropolitana. 90 líderes y dirigentes en Internet. 30 líderes y dirigentas en Vocerías. <b>DEL SAN</b> 120 mujeres de la red capacitadas en Gestión empresarial, género, derechos y TICs.	No. de mujeres capacitadas <b>DEL SAN</b> a definir	No. de mujeres capacitadas <b>DEL SAN</b> a definir

PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES	LÍNEA DE BASE	METAS		
				2.011	2.012	2.013
<b>PROCESOS INTERNOS</b>	7. Consolidar el posicionamiento del IFFI ante la población destinataria y la opinión pública en el nivel departamental de Cochabamba y a nivel nacional	PPI3.4 Número de material impreso y audiovisual producido y difundido	10 materiales impresos y difundidos 1 volante Campaña carnaval, 1 bíptico Comité Impulsor, 1 memoria Congreso Mujeres Vacas, Cuña radial, 1 spot televisivo, 2 gigantografía, volantes, stickers campaña 22/07, volantes brigada Quillacollo, Afiches Encuentro "metropolización"	14 materiales <b>CIAM</b> 1 calendario, 1 agenda Semilla, 3 boletines PSGs, Guía elaboración Carta Orgánica EG 1 bíptico sobre participación, genero y Cartas Orgánicas, 1 microprograma Carta Orgánica 6 cuñas, gigantografías y/o volantes movimiento de mujeres. <b>SAN DEL</b> 5 impresos y 3 audiovisuales	Nº de materiales. <b>SAN DEL</b> 10 impresos	Nº de materiales <b>SAN DEL</b> 10 impresos
<b>APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO</b>	9. Implementar un sistema de gestión de RRHH y gestión de personas	No. De acciones de capacitación y cualificación del personal implementadas.		<b>CIAM y DEL SAN</b> 3 acciones 1 PSGs y Presupuestos Departamentales, categorías, 1 Conceptualización Patriarcado y Colonización, 3 procedimiento para la activación y ejecución de proyectos municipales).	<b>CIAM y DEL SAN</b> Nº de acciones	<b>CIAM y DEL SAN</b> Nº de acciones
		No. De acciones y/o medidas al cumplimiento de normas institucionales.	Diagnóstico de clima laboral Ajustes a la estructura orgánica institucional	<b>CIAM y DEL SAN</b> Circulares administrativas socializadas y cumplidas Medidas adicionales por definir	<b>CIAM y DEL SAN</b>	<b>CIAM y DEL SAN</b>

PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES	LÍNEA DE BASE	METAS		
				2.011	2.012	2.013
		Grado de eficiencia en el trabajo para optimizar la gestión y sostenibilidad institucional. <sup>22</sup>		CIAM y DEL SAN 70%	CIAM y DEL SAN 70%	CIAM y DEL SAN 70%
		Evaluación de desempeño implementada		CIAM y DEL SAN	CIAM y DEL SAN	CIAM y DEL SAN
<b>FINANCIERA</b>	10 Gestionar financiamiento Programático Institucional en base al Plan Estratégico	Total de ingresos de Proyecto / Total de Gasto Institucional		<b>SAN DEL y CIAM</b>	<b>SAN DEL y CIAM</b>	<b>SAN DEL y CIAM</b>
<b>FINANCIERA</b>	11 Generar recursos propios por oferta de servicios para cubrir el déficit institucional	% del déficit cubierto por otros ingresos diferentes a los proyectos.		<b>SAN DEL y CIAM</b>	<b>SAN DEL y CIAM</b>	<b>SAN DEL y CIAM</b>

<sup>22</sup> Escala de Likert: 1) Óptima ejecución presupuestaria, 2) Cumplimiento cronograma y 3) Eficiencia del trabajo en horario laboral

## Anexo 5 - Marco Lógico del Proyecto “Mujeres Emprendedoras: Actoras económicas para una Bolivia Productiva”

Lógica de intervención	Indicadores objetivamente verificables	Fuentes de verificación	Supuestos
<b>Línea temática del fondo de emancipación: Derechos económicos</b>			
<p><b>Objetivo general</b>            Consolidar a la Red Nacional de Mujeres Emprendedoras, como instancia capaz de interpelar al estado en sus diferentes niveles y a la sociedad, incidiendo en políticas, prácticas sociales y valores desde principios feministas de igualdad, equidad de género y justicia económica.</p>	<p>La Red es un actor económico referente en el tema de género en el nivel nacional.</p>	<p>Línea base            Evaluación externa</p>	<p>Existen contextos regionales favorables para el fortalecimiento de las redes departamentales.</p>
<p><b>Objetivo específico 1</b>            Desarrollar capacidades de las emprendedoras por medio de la implementación de procesos de capacitación y sensibilización en temáticas relacionadas con la gestión empresarial y la economía feminista.</p>	<p>100% de las emprendedoras que integran la Red son sensibilizadas en la interrelación del trabajo productivo y reproductivo.            1 sondeo de percepción – post sensibilización - en los entornos familiares y laborales acerca de la valoración del trabajo doméstico y la corresponsabilidad de roles al interior de la familia.            70% de las emprendedoras que son parte de la Red, han mejorado sus capacidades empresariales para dirigir mejor sus emprendimientos.</p>	<p>Memorias de talleres            Informe de sondeo            Material impreso            Fotografías</p>	<p>Existe apertura de las emprendedoras para reflexionar sobre el tema del trabajo reproductivo.</p>

# Tablero de Comando

Particularidades para las Tecnologías de Información y las Comunicaciones (TIC) como herramienta de Planeación Estratégica

Msc. Reina Caridad Gómez Herrera  
La Habana - Cuba



Licenciada en Planificación de la Economía Nacional, Investigadora Aspirante de la Academia de Ciencias de Cuba, Diplomada en Servicios de Información, Master en Gestión de Información (UNESCO) y Auditora Integral.

Ha trabajado como Analista de Inversiones en el Sistema Bancario y como Investigadora Económica; Analista de Sistemas e Informático en bibliotecología, Especialista Informático, Educación a distancia y Auditor-Consultor de las TIC, con experiencia en docencia; Ponente en varios eventos nacionales e internacionales; Autora de publicaciones acerca de trabajos realizados.

Como Auditor-Consultor en las TIC, ha desarrollado -fundamentalmente- asesorías de Gobierno y Gestión de TI en empresas de alcance territorial sobre temáticas de Planeación y Alineamiento, Procesos de TI identificados y su madurez, Cuadro de Mando Integral y Sistema de Métricas, Estado de la Gestión, Seguridad de las TI y su Impacto en el Riesgo Operacional y gobierno de las Tecnologías.

Lleva más de 11 años de experiencia en el uso e implementación del Estándar COBIT para la administración y gobierno de las TIC en el Sistema Empresarial CIMEX.

Actualmente se desempeña como Directora de Informática y Comunicaciones.

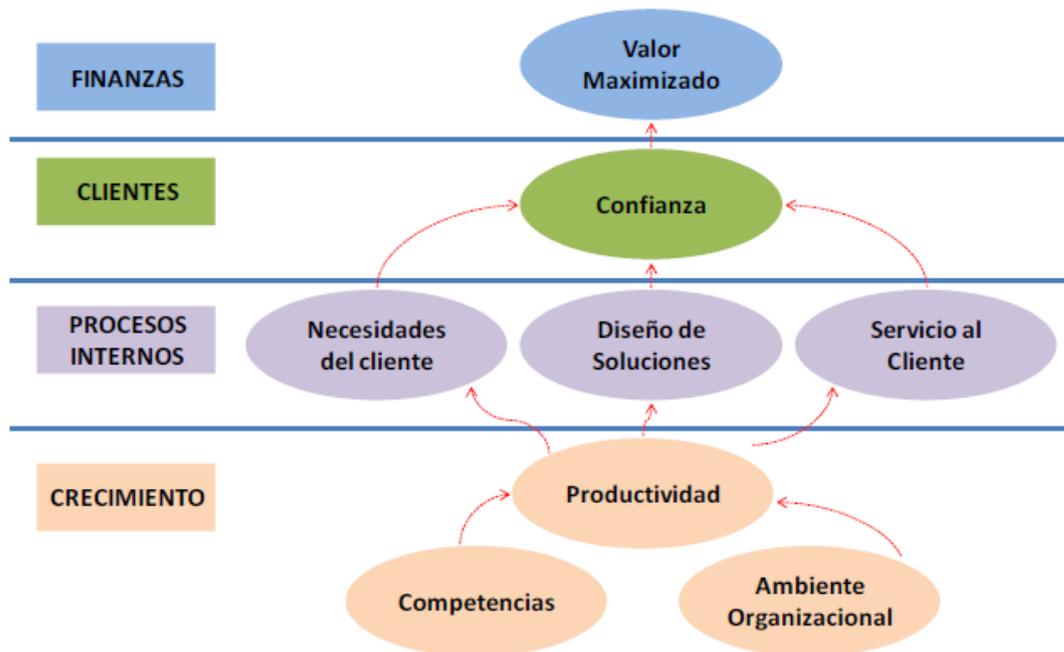
## Introducción

En la sociedad actual, las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) juegan un papel cada vez más protagónico, obligando a las instituciones públicas y privadas a adoptar estrategias y utilizar herramientas que faciliten su actuar y les permitan administrar y decidir con mayor eficiencia e incrementar sus beneficios.

Hoy en día, bajo esta perspectiva, la información ha evolucionado hacia un mundo digital. Los procesos y servicios que prestan las Organizaciones se soportan en recursos de TIC, con fuerte dependencia sobre el hardware, aplicaciones, bases de datos, telecomunicaciones, etc.

Considerando lo anterior, es necesario realizar proyectos orientados a que las TIC colaboren con el cumplimiento de las metas de negocio e implementar técnicas y herramientas que contribuyan a tener una visión combinada de los problemas y a unificar criterios en materia de administración y gestión.

Cualquier estrategia de negocio, si no está basada en la tecnología y con la tecnología, entonces la tecnología no será explicada. Por ello, la propuesta actual está basada en utilizar el Tablero de Comando con sus particularidades para las TIC como herramienta para materializar y dar seguimiento a la estrategia de tecnología alineada a los propósitos empresariales a largo plazo unidos a sus acciones a corto plazo.



## **Conceptualización**

### **Estrategia para las Tecnologías de Información y las Comunicaciones (TIC)**

- Es el programa general para definir y alcanzar los objetivos de la Función de Informática en la Organización y poner en práctica su Misión.
- La respuesta de la Organización ante su entorno a lo largo del tiempo.
- Es una guía de acción para concentrar, asignar recursos y voluntades.

### **Planeación Estratégica para las TIC**

Es el proceso continuo de reflexión y búsqueda de opciones para el futuro, donde se toma muy en cuenta la Empresa en su conjunto con sus metas, así como los costos y riesgos relacionados, y cómo la función de informática –con sus recursos actuales y potenciales- puede insertarse en la estrategia empresarial de la mejor forma posible.

Un Plan Estratégico de TIC también debe incluir los programas de inversiones para la entrega de los servicios operaciones, definir acciones para cumplir los objetivos y su medición. Este Plan Estratégico debe ser lo suficientemente detallado para permitir la definición de planes tácticos de TIC, siendo el objetivo fundamental el desarrollo de la organización y dar respuesta al problema estratégico planteado.

### **Tablero de Comando de TI: marco teórico**

El Balanced Scorecard (BSC) –Cuadro de Mando Integral (CMI) o Tablero de Comando, como también se le conoce- fue desarrollado por el profesor Robert Kaplan de Harvard y el consultor David Norton de la firma Nolan & Norton, considerándose uno de los más importantes avances en gestión en los últimos años.

Como modelo de gestión, el Tablero de Comando ayuda a las organizaciones a traducir la estrategia y la misión en objetivos operacionales relacionados entre sí, medidos a través de indicadores y ligados a planes de acción que permiten alinear el comportamiento de todos los miembros de la organización. Incluye variables financieras y no financieras para medir la evolución del negocio. El Tablero es el Sistema de Medición del Desempeño que más aceptación ha tenido entre los directivos de organizaciones tanto públicas como privadas.

### **Perspectivas del Tablero de Comando**

Representan los bloques relevantes en los cuales la empresa debe realizar sus declaraciones. Son los aspectos esenciales del negocio.

### **Mapa Estratégico**

Presentación visual que describe cómo una organización crea valor conectando los objetivos estratégicos con relaciones causa y efecto explícitas, integradas por perspectivas. Proporciona una manera uniforme y coherente de describir la estrategia de modo que se puedan establecer y gestionar objetivos e indicadores.

## **Indicadores de Gestión**

Nos permiten cuantificar y conocer el avance en términos de resultados e impacto para el logro de los objetivos estratégicos.

## **Iniciativas o Acciones**

Proyectos que se definen para lograr las metas y objetivos que las empresas han definido para el desarrollo de su Visión.

## **Objetivo del Tablero de Comando para las TIC**

- Soportar las metas de la organización mediante el desarrollo y gestión de sus recursos de TIC, que garanticen la Entrega de Valor y la Administración de los Riesgos asociados propiciando las prácticas de un Gobierno efectivo y la Satisfacción de los Usuarios.
- Dar a conocer cómo la Tecnología de Información puede ser gestionada, a través del Balanced Scorecard o Tablero de Comando, mediante el establecimiento de una estrategia diferenciada y competitiva, orientada a la generación de valor que contribuya al logro de los objetivos estratégicos de la empresa, representada en forma integral a través de un mapa de objetivos estratégicos, su filosofía, enfoque y gestión acorde al nuevo modelo de negocio de las empresas.

## **Sistema de Propósitos, Metas y Objetivos**

Se propone la planeación estratégica del área funcional de tecnología de información, partiendo de la planeación estratégica de la organización, con el propósito de soportar con las TIC los objetivos de negocio. Como resultado del ejercicio descriptivo, se arriba a la Misión y Visión de la Función de TIC, así como también a los Valores Compartidos existentes y Factores Clave del Éxito.

Al realizar un análisis interno y externo de la función de los servicios de informática, se llega al Diagnóstico Estratégico, arrojándose –entre otros resultados- a las Líneas Estratégicas o de Impulso y Políticas Generales que, en el periodo de alcance de la Visión, deberán alcanzar las TIC para colaborar con las metas empresariales.

## **Políticas Generales**

- Velar por una estructura organizacional de TIC que refleje las necesidades de la organización, ajustando los requerimientos de personal y las estrategias de tecnologías para satisfacer los objetivos de negocio.
- Garantizar que el personal cuente con la preparación y habilidades necesarias e identificar al personal clave de TIC, minimizando la dependencia excesiva en ellos.
- Desarrollar evaluaciones periódicas ante los interesados del negocio del estado en que se encuentra la infraestructura y otros recursos de TIC con que cuenta la empresa, para alcanzar los objetivos estratégicos actuales y futuros.

## Factores Clave del Éxito

- Alineamiento al negocio. Apoyo total de los interesados del negocio.
- Involucramiento de los integrantes del departamento con todas las áreas funcionales de la empresa (Secreto del Triunfo).
- Entusiasmo por lo que se cree y dedicar tiempo y esfuerzo para el cambio.
- Aprovechamiento de las capacidades e iniciativas de la empresa (Concentrar esfuerzos y recursos).
- Establecimiento de un marco de trabajo y control para las TIC.
- Decidir que el Tablero de Comando es la herramienta para dar seguimiento a la estrategia.
- Contar con un software que garantice el seguimiento.

## Particularidades del Tablero de Comando para las TIC

**Perspectivas para las TI:** Representan los bloques relevantes en los cuales el Departamento o Función de Informática debe realizar sus declaraciones. Son los aspectos esenciales de la actividad para el negocio. Responden a las expectativas que se tienen en el negocio acerca de cómo las tecnologías de la información colaboran en el logro de las metas.

**Perspectiva Orientación al Usuario:** Responde a la pregunta ¿Cómo ven los usuarios al Departamento de TIC? Es alinear a la *perspectiva Cliente del Negocio*.

**Perspectiva Excelencia Operacional:** Responde a la pregunta ¿Cuán efectivos y eficientes son los Procesos de TIC? Es alinear a la *perspectiva Proceso del Negocio*.

**Perspectiva Contribución Corporativa:** Responde a la pregunta ¿Cómo ve la dirección del Departamento Alta? Es alinear a la *perspectiva Financiera del Negocio*.

**Perspectiva Orientación Futura:** Responde a la pregunta ¿Cómo están posicionadas las TI para satisfacer las necesidades futuras? Es alinear a la *perspectiva Potencial o de Desarrollo del Negocio*.

Debe ser capaz de:

- Garantizar la “orientación a negocio”, los planes y actividades de TIC alineadas con los objetivos y requerimientos del negocio.
- Encauzar el esfuerzo de la función de TIC según sus objetivos.
- Establecer medidas claras para medir la efectividad y eficiencia de los procesos de TIC, estimulando sus niveles de rendimiento.

## Ejemplo de Tablero de Comando de TIC en una Organización Comercial

El caso de estudio que a manera de resumen se expone fue elaborado a partir de los resultados obtenidos en la realización de las consultorías y trabajos de colaboración a la mejora de la Función de TIC durante el periodo comprendido entre 2007 y 2010, abarcando un total de 9 sucursales territoriales de la empresa en la cual me desempeño.



Alcance Territorial del Estudio

Estos resultados parten de la Planeación Estratégica de TIC o Plan de Sistema alineado a la Visión como estado deseado a lograr por el sistema empresarial, empleándose técnicas de gestión por los ejecutivos de TIC que arribaron los siguientes campos de actuación por perspectivas para las TIC:

- Perspectiva Orientación al Usuario
  - Calidad
- Perspectiva Excelencia Operacional
  - Disponibilidad de servicios
  - Gestión de los procesos
  - Riesgo
  - Estructura organizativa y tecnológica
- Perspectiva Orientación Futura
  - Capacitación de los recursos humanos
  - Desarrollo de la infraestructura tecnológica
- Perspectiva Contribución Corporativa
  - Comunicación entre áreas
  - Alineación
  - Costos

Se llegó a una propuesta genérica de metas de TIC, las cuales fueron ubicadas según las perspectivas del Tablero de TIC y –finalmente- estas metas TIC fueron traducidas en iniciativas o acciones de Tecnología en cada sucursal estudiada, lográndose la propuesta de Sistema de Métricas para la función de TIC en las Empresas.

A continuación, las figuras del 1 al 7 muestran algunas de las partes resultantes del Tablero confeccionado para las TIC.



Figura N°1: Matriz de Iniciativas Estratégicas de TI por Perspectivas

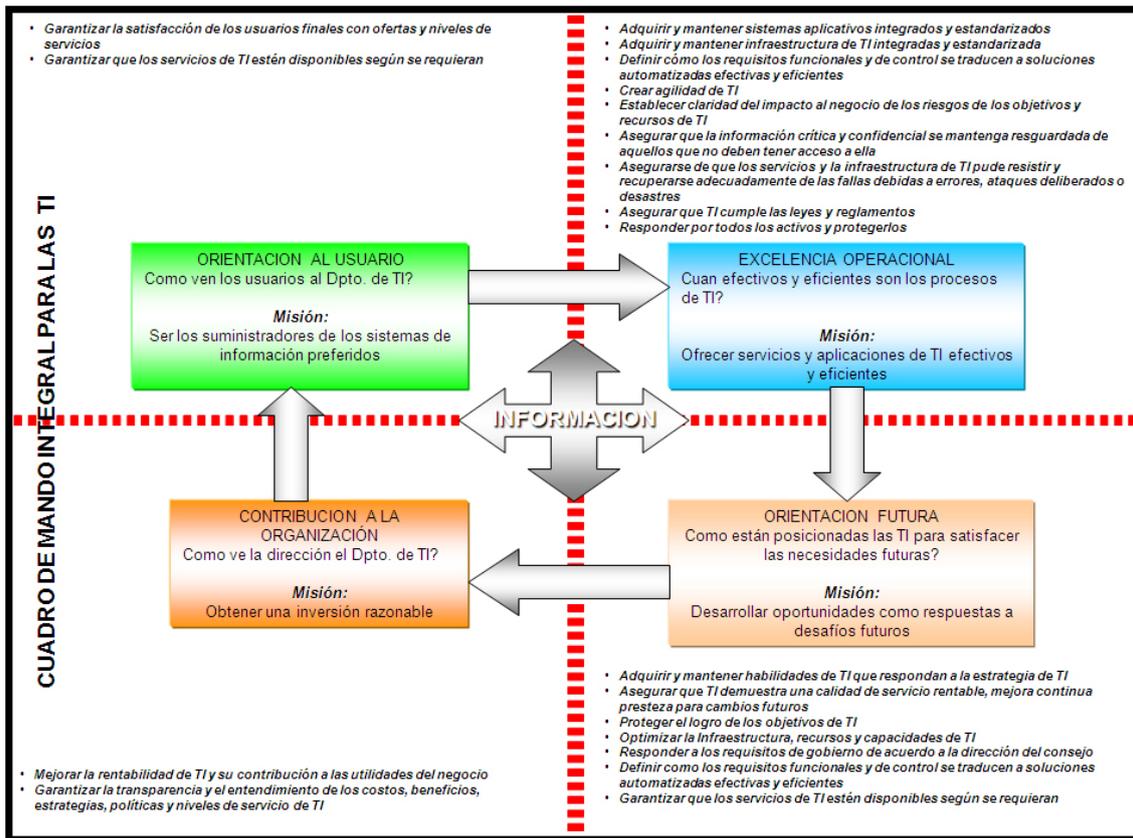


Figura N°2: Tablero de Comando de TIC

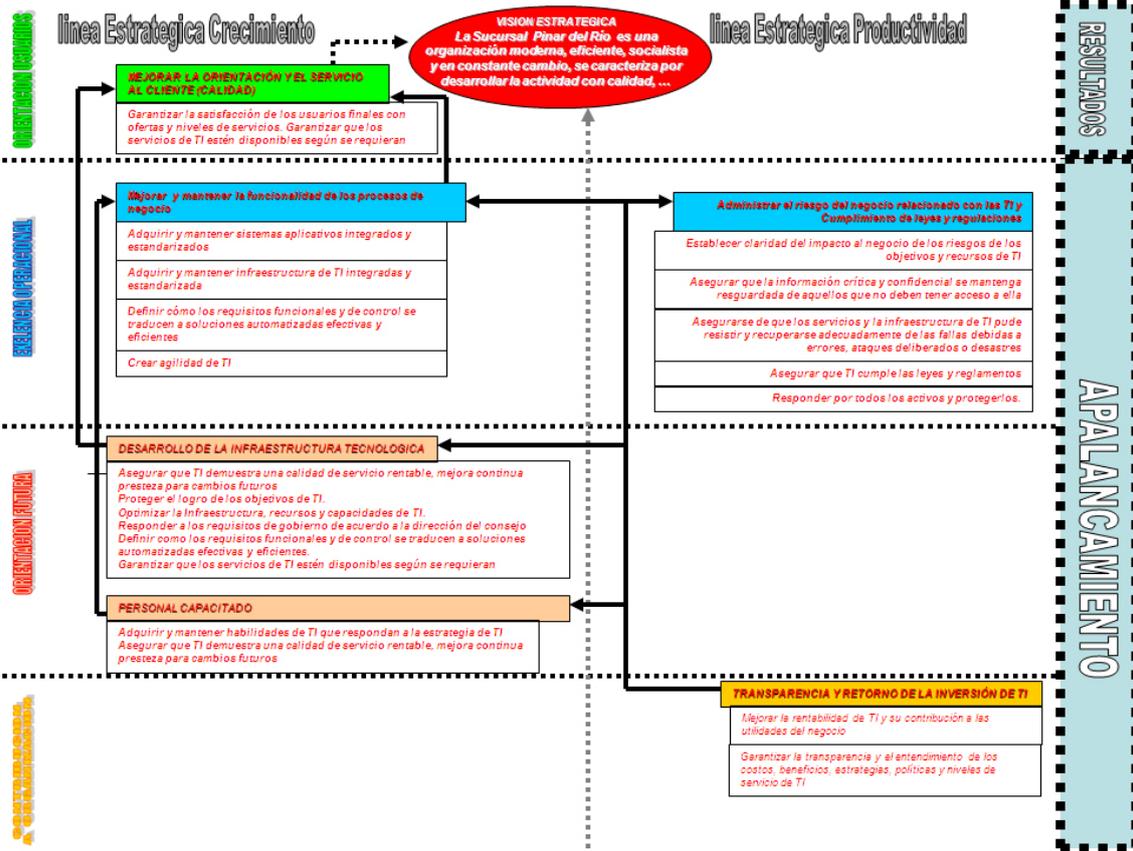


Figura N°3: Mapa Estratégico de TIC

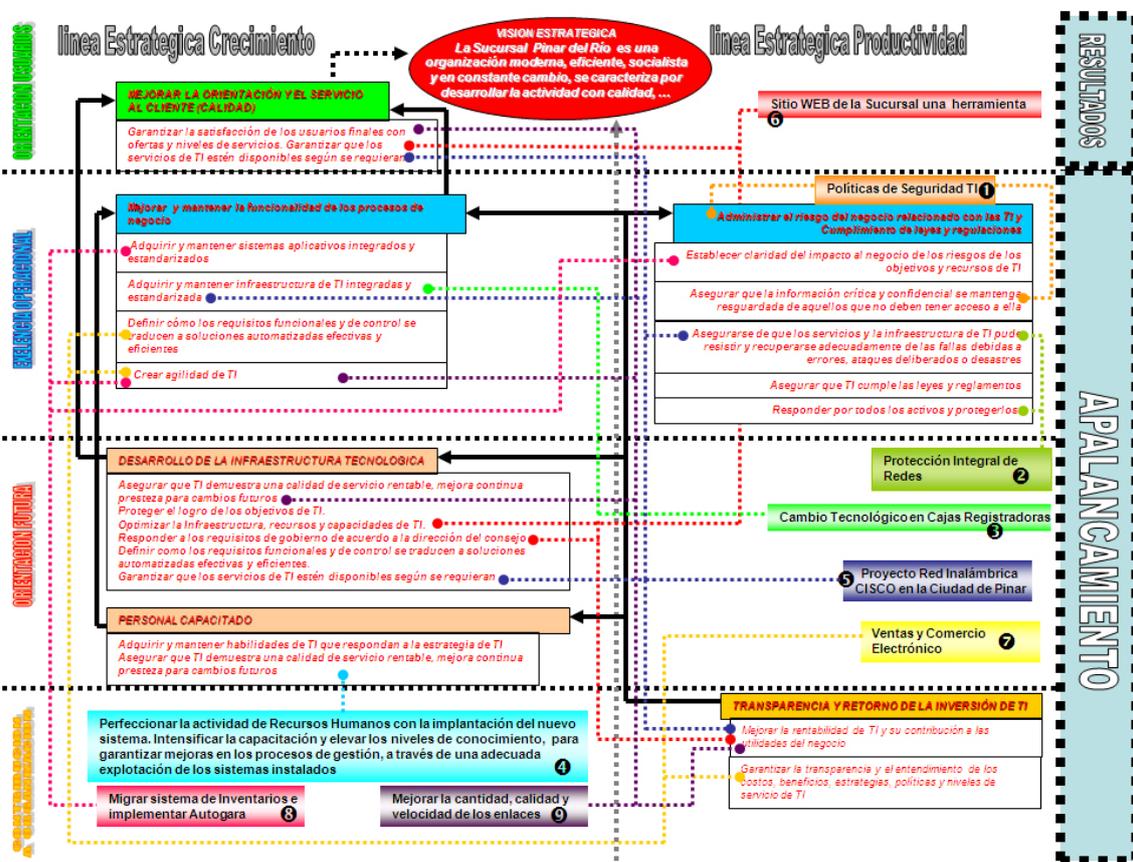


Figura N°4: Mapa Estratégico e Iniciativas de TIC



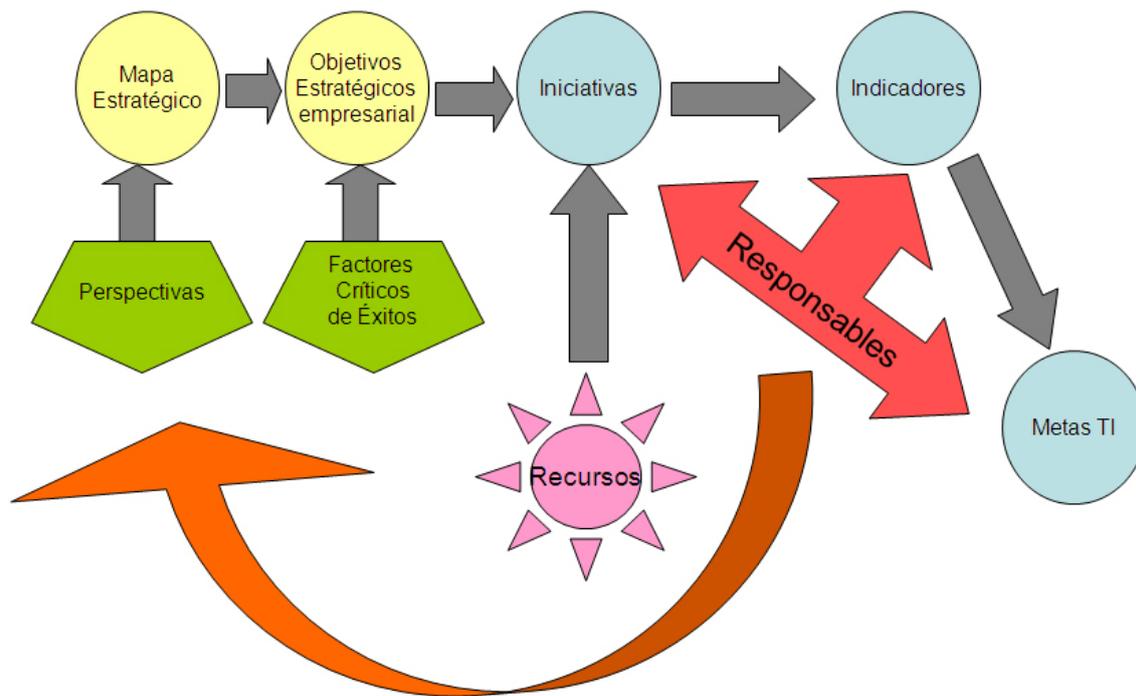


Figura N°7: Retroalimentación del Proceso

## Consideraciones finales

La idea del BSC, CMI o Tablero de Comando es totalmente aplicable al ámbito de las TIC. Los conceptos que se conocen de Kaplan y Norton en cuanto a perspectivas para el área de las tecnologías tienen el mismo basamento, respondiendo en este caso a las expectativas de negocio. Es decir, responde a lo que el negocio le pide a TIC.

El Tablero de Comando para las TIC aprovecha también el conocimiento acumulado y buenas prácticas que se recogen en los estándares más aceptados en el sector, tales como IT Infrastructure Library® (ITIL®), ISO/IEC 20000 y COBIT (Control Objectives for Information and Related Technology), donde cada proceso tiene las métricas asociadas a las metas de TIC para llegar a la meta del negocio, permitiendo comprobar que el proceso esté correcto o si el día a día está funcionando bien, a través de la diferenciación que se hace de los indicadores en KGI (meta) y KPI (desempeño).

Esta herramienta de gestión, en las TIC, hace posible que por cada uno de los objetivos de negocio conectado con una perspectiva, también se pueda conectar con la meta de TIC y luego definir su métrica, siendo ésta la forma de integrar los objetivos de TIC con el negocio.

## **Bibliografía**

- IT GOVERNANCE INSTITUTE. Estandar Cobit ver. 4.1
- IT GOVERNANCE IMPLEMENTATION GUIDE: Using Cobit and Val IT. (2007)
- Unlocking Value: An Executive Primer on the Critical Role of IT Governance. (2008)
- Understanding How Business Goals Drive IT Goals. (2008)
- IT Governance and Process Maturity. (2008)
- The Val IT Framework. (2006)
- IT GOVERNANCE INSTITUTE. Reunión Informativa del Consejo sobre la Gobernabilidad de TI
- ITIL. IT Infrastructure Library. Implementación
- NC-ISO-IEC 27001
- ISO/IEC 20000. (Marzo 2008)
- INSTITUTO DE AUDITORES INTERNOS ESPAÑA. Revista de Auditoría Interna. No.82. (Noviembre 2007)
- ING. VICENTE CLEMOTTE, MBA, CISA. Implementación del Gobierno de TI como soporte a la Gestión de la Alta Gerencia en el Gobierno de la Organización. X Congreso Latinoamericano de Auditoría Interna, La Habana.
- HORVATH & PARTNERS. Dominar el Cuadro de Mando Integral. Manual Práctico basado en más de 100 experiencias. Ediciones Gestión 2000, S.A, Barcelona. (2003)
- XI CONGRESO LATINOAMERICANO DE AUDITORÍA INTERNA. Ponencias. Ecuador.
- JESÚS MAURICIO BELTRÁN JARAMILLO. Indicadores de Gestión. Herramientas para lograr la competitividad.
- V CONGRESO INTERNACIONAL DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA. Ponencia Ceferino Martínez, Reina C. Gómez y Juan Miguel Alonso. Papel de la Auditoría en el Desarrollo y Mejoramiento Continuo de la Gestión de las TIC: nuevo paradigma basado en el Marco de Control Cobit y los principios de la Gestión de la Calidad en CIMEX. La Habana. (2007)
- LARRY KLOSTERBOER. Implementing ITIL Configuration Management IBM Press. [www.ibmpressbooks.com](http://www.ibmpressbooks.com). (Diciembre 2007)
- REINA C. GÓMEZ HERRERA. Informe de Consultoría: Gestión de TI. 2007-2010. Dirección de Informática. DGA, CIMEX.
- JESSICA KEYES. Implementing the IT Balanced Scorecard: Aligning IT with Corporate Strategy. (2005)

## Referencias de Internet

<http://www.itgi.org> Leading the IT Governance Community

<http://www.gobiernotic.es/2006/06/combinando-estndares.html> Combinando Estándares en el Gobierno de TI

<http://strategyfocus.org> Foro de Dirección Estratégica. Coordinadores: Francisco Trullenque y Alberto Fernández

<http://www.direccion-estrategica.com/origen.htm> Firma de Consultoría No Tradicional

<http://www.gestiopolis.com/dirgp/adm/estrategia.htm> Estrategia y Dirección Estratégica

<http://www.marketingdirección.com> Consultora en Administración, Dirección Estratégica y Comercialización

<http://5campus.com/leccion/cmando/inicio.html> Control de Gestión, CMI. Dr. Alfonso López Viñegla. Curso.

<http://cuadrodemandando.unizar.es/inicio2.html> Balanced Scorecard Cuadro de Mando Integral. Dr. Alfonso López Viñegla

<http://www.monografias.com>

<http://www.cgmaudidores.com> CGM-Audidores Consultores, S.L.

<http://es.wikipedia.org> Enciclopedia

<http://www.best-dirección-practice.com>

# Cómo gestionar el Proyecto Educativo de una Institución Pública a través del Cuadro de Mando Integral

Ernesto Castelló Alfaro  
La Pobla Vallbona - Valencia - España



Lic. en Ciencias Empresariales, Master en Dirección de Marketing y Gestión Comercial y Master en Dirección y Gestión de los Recursos Humanos.

Profesor de ciclos de Formación Profesional en la especialidad Marketing, Gestión Comercial y Administración y Organización de Empresas.

Consultor y formador para la implantación de SGC ISO 9001, Cuadro de Mando Integral, dirección estratégica y organización de empresas privadas y públicas, especialmente en los sectores educativo e industrial del mueble.

Experiencia en la gestión, organización y coordinación de la formación ocupacional y continua.

Formador y conferenciante en cursos y grupos de trabajo para los centros de formación del profesorado CEFIREs de la Consellería de Educación de Valencia, Colegio profesional de Administración de empresas, Asociaciones de empresarios y comerciantes, etc. en temas relacionados con la calidad, CMI, gestión por procesos, planes de mejora y dirección estratégica entre otros.

Socio fundador y secretario general de DYGEPYME, club de directivos y gerentes de la PyME.

Autor del libro "Calidad y gestión estratégica de centros educativos". El CMI aplicado a la gestión del proyecto educativo del centro. Junio de 2011.

## **Introducción**

Situación de partida del centro educativo público A.S.

### **¿Por qué elegimos utilizar el Cuadro de Mando Integral?**

La experiencia que vamos a comentar en las próximas líneas sobre la implantación del CMI-BSC bajo la metodología de Norton y Kaplan se ha llevado a cabo en el centro educativo público A.S. de educación secundaria obligatoria (alumnado entre 12-16 años) y Bachiller (alumnado entre 16-18 años).

El centro cuenta con unos 500 alumnos y unos 50 profesores. Se fundó hace 30 años.

Antes de elaborar el CMI en dicho centro educativo, el equipo directivo estaba buscando implantar bien la Norma ISO 9001 o bien el modelo EFQM de excelencia.

En aquellas fechas (principios de 2010), me invitaron como profesor a impartir un curso de formación a varios centros educativos sobre la metodología del Cuadro de Mando Integral.

Miembros del equipo directivo de este centro asistieron a esa formación y vieron que les parecía, en un principio, más útil, práctica y económica esta herramienta para la gestión estratégica de su proyecto educativo, que centrarse en diseñar unos procesos para implantar la Norma ISO 9001 o solo autoevaluarse con el modelo EFQM.

En el curso de formación, el equipo directivo comprendió que, si no sabían hacia a dónde se dirigía su centro educativo (Visión), difícilmente llegarían a ninguna parte.

Para ellos, el tener claro sus objetivos estratégicos asociados a la Visión que se deseaba tener en los próximos años y cómo seleccionar una serie de indicadores claves o críticos para su control era una necesidad urgente.

Aunque el centro tenía, desde hacía tiempo, definida su identidad corporativa (Misión, Visión y Valores) plasmada en su proyecto educativo, vieron que necesitaban redefinirla a través de un consenso del equipo educativo, para actualizarla, concretarla y poder traducirla en objetivos estratégicos medibles.

También valoraron muy positivamente que tener claro las principales líneas de actuación, tal como lo plantea la metodología del CMI, permitiría asignar de manera más eficaz los limitados recursos económicos y humanos.

El conocer las áreas o perspectivas causantes de los resultados en los alumnos y grupos de interés era imprescindible para poder establecer planes de mejora en ellas.

Estas y otras valoraciones fueron las que llevaron al equipo directivo a seleccionar la utilización de la metodología del CMI como prioritaria para gestionar el proyecto educativo de su centro.

En el análisis inicial DAFO del centro educativo, podemos resaltar -entre otros- los siguientes puntos fuertes y áreas de mejora (debilidades):

### **Fortalezas:**

- Compromiso del equipo directivo por la mejora de la calidad educativa y del funcionamiento interno
- Buen sistema de comunicación entre los padres y la comunidad educativa
- Familias bien atendidas
- Larga experiencia del profesorado
- En general, hay un buen grupo de profesores comprometidos en mejorar
- Adaptación de las programaciones didácticas a las pruebas de acceso a la universidad
- Implantación de una intranet para mejorar la comunicación interna del centro
- Compromiso del centro educativo por los valores de la UNESCO. Alianzas y cooperación a nivel Estatal con la Red UNESCO.
- Buena dotación de aulas informatizadas
- Compromiso del equipo directivo por la potenciación del uso de las TIC en todos los niveles educativos
- Hay personal encargado en la búsqueda de ayudas y subvenciones para mejorar el presupuesto del centro educativo
- Otras

### **Áreas de mejora (Debilidades):**

- Necesidad de un plan de incentivos para el equipo educativo
- Mejorar la implicación de las familias en el proyecto educativo
- Mejorar el ambiente escolar y de trabajo
- Bajo reconocimiento de la labor tutorial
- Mejorar la eficacia del plan de acción tutorial
- Mejorar la formación metodológica del profesorado
- Disponer de un sistema de gestión de conflictos eficaz
- Necesidad de gestionar la eficacia de los planes de acción y actividades extraescolares
- Necesidad de una herramienta que gestione la información clave del centro, así como la sistemática del seguimiento de sus indicadores
- Mejorar la metodología y la sistemática para la evaluación y seguimiento del rendimiento académico del alumnado
- Necesidad de que todo el personal del centro sepa cuáles son los objetivos del centro a corto y largo plazo y cómo alinearlos a sus objetivos particulares
- Mejorar la puntualidad y absentismo del profesorado
- Desarrollar un sistema para la orientación académica y laboral del alumnado
- Desarrollar una herramienta para el seguimiento educativo de los intercambios de alumnos con otros países
- Mejorar el nivel de utilización de las TIC por parte del profesorado en los procesos de enseñanza
- Necesidad de una base de datos estratégica
- Recursos económicos no asociados a objetivos estratégicos
- Otras

## **Dificultades a la hora de diseñar el Plan Estratégico y su gestión con el CMI**

No fue fácil ni el diseño en su día del Plan Estratégico ni la elaboración del CMI, ni tampoco es a fecha de hoy su implantación.

Las dificultades que me encontré como consultor podríamos dividir las por etapas:

- formativa
- diseño
- implantación

Uno de los inconvenientes en la *etapa formativa* fue, principalmente, el cambio cultural que suponía esta nueva manera de enfocar la gestión del centro educativo; es decir, pasar de una gestión reactiva y por departamentos a una gestión proactiva, donde el centro del control de la gestión es la estrategia.

Por otra parte, al ser una metodología nueva que trabaja con muchas herramientas de análisis, había que enseñar a utilizarlas correctamente, como por ejemplo hacer la matriz DAFO-CAME, el análisis de causas de ISHIKAWA, etc.

Otro aspecto importante que también se dio en el curso y en otros cursos que también participé como profesor, es la poca paciencia para elaborar el CMI. Los asistentes al curso esperaban que con 30 horas fuera suficiente para formarse y diseñar el CMI.

Hay que concienciarse de que se requieren unos 5 meses para la formación y la elaboración del CMI, la implantación no incluida.

En la *etapa de diseño*, el principal inconveniente –creo- fue conseguir el consenso, ya que era un grupo de trabajo de unos 20 profesores y equipo directivo.

Asistieron al curso con premisas y puntos de partida distintos, necesitábamos poner en común esos distintos puntos de vista.

También en esta etapa, la falta de datos históricos registrados como referencia dificultó el establecimiento de las metas a conseguir para cada objetivo y poder evaluar tendencias, etc.

Actualmente, 2011, estamos en la *etapa de implantación*. Nos encontramos principalmente con dos inconvenientes:

- Necesidad de tener un software de gestión del CMI
- Falta de recursos económicos y humanos para lanzar todas las iniciativas del CMI

Respecto al software de gestión y como había problemas económicos, estudiamos la idea de elaborar unas tablas en Excel para la gestión de los indicadores

Finalmente les recomendé comprar un software del CMI, ya que en el mercado había posibilidades de encontrar uno que fuera económico y práctico.

Como por motivos de tiempo y presupuesto no podíamos lanzar todas las iniciativas, nos centramos en las más críticas respecto a nuestros objetivos estratégicos y para ello seleccionamos las que mayor puntuación obtuvieron en la matriz de impacto respecto a los objetivos estratégicos.

Respecto al problema de falta de recursos económicos, el centro solicitó a la Administración Educativa unas ayudas destinadas a la formación y compra de software de gestión para la gestión de sistemas de calidad y similares como el EFQM, CMI, etc.

## **Beneficios y resultados logrados a partir de la implementación del CMI**

El primer aspecto positivo que quiero resaltar es que, con el grupo de trabajo formado por el equipo directivo y unos 15 profesores, conseguimos llegar al consenso en la elaboración de los elementos del CMI.

Está claro que al principio, hasta que empezamos a comprender la filosofía y forma de pensar que requiere la elaboración del CMI, nos costó un poco. La alta dirección fue la pieza clave para la configuración del grupo de trabajo y el desarrollo de CMI, ya que actuó con liderazgo y lo demostró inscribiéndose antes que ningún profesor a un curso de calidad y gestión estratégica con el CMI.

Los beneficios que obtuvimos tras la formación y el diseño del CMI fueron muchos, entre los que destacamos:

- Necesidad de redefinir y actualizar la identidad corporativa: Misión, Visión y Valores
- Consensuar la Visión y las líneas principales de actuación
- Seleccionar los principales temas estratégicos en los que debíamos centrarnos para su gestión
- Concienciarse de la importancia de medirlo todo para poder gestionar un proyecto educativo del centro de manera eficiente y eficaz
- Tener claro cuáles son los objetivos estratégicos del centro nos ayudó a identificar los puntos fuertes y las áreas de mejora para alcanzarlos
- No disponer de suficientes datos históricos, nos obligó a empezar a calcularlos para poder establecer metas
- Aprendimos a trabajar en equipo y a consensuar la toma de decisiones
- Desarrollamos una cultura orientada a la gestión y la mejora continua. Está claro que, en un principio, no todo el personal docente participó pues el grupo de trabajo era voluntario, pero conseguimos que aproximadamente un 40% participara en el proyecto
- Para conseguir más implicación del personal y que no hubiera abandonos, lo primero que les propuse era que diseñáramos un plan de incentivos para el personal que participara en el diseño y la implantación del CMI. Fruto del consenso salieron una 25 propuestas viables.
- Otra de las ventajas de la implantación del CMI fue que nos obligó a replantearnos los sistemas de comunicación interna entre la dirección y el equipo docente para que sean más efectivos
- Importante también resaltar que el CMI nos ayudó a pensar de manera proactiva y no solo de manera reactiva y a corto plazo, sobre todo en concienciarnos de que las decisiones que tomáramos ahora nos afectarían a largo plazo. Hicimos de la estrategia para alcanzar la Visión que deseamos de nuestro centro educativo el centro de nuestra gestión. De ahí que en las reuniones de trabajo se enfatizara mucho en el pensamiento estratégico del personal: todo lo que no estuviera alineado a los objetivos estratégicos, debería ponerse en segundo lugar.
- Otra de las grandes ventajas es saber en cualquier momento si estamos muy cerca o lejos de nuestras metas y objetivos estratégicos

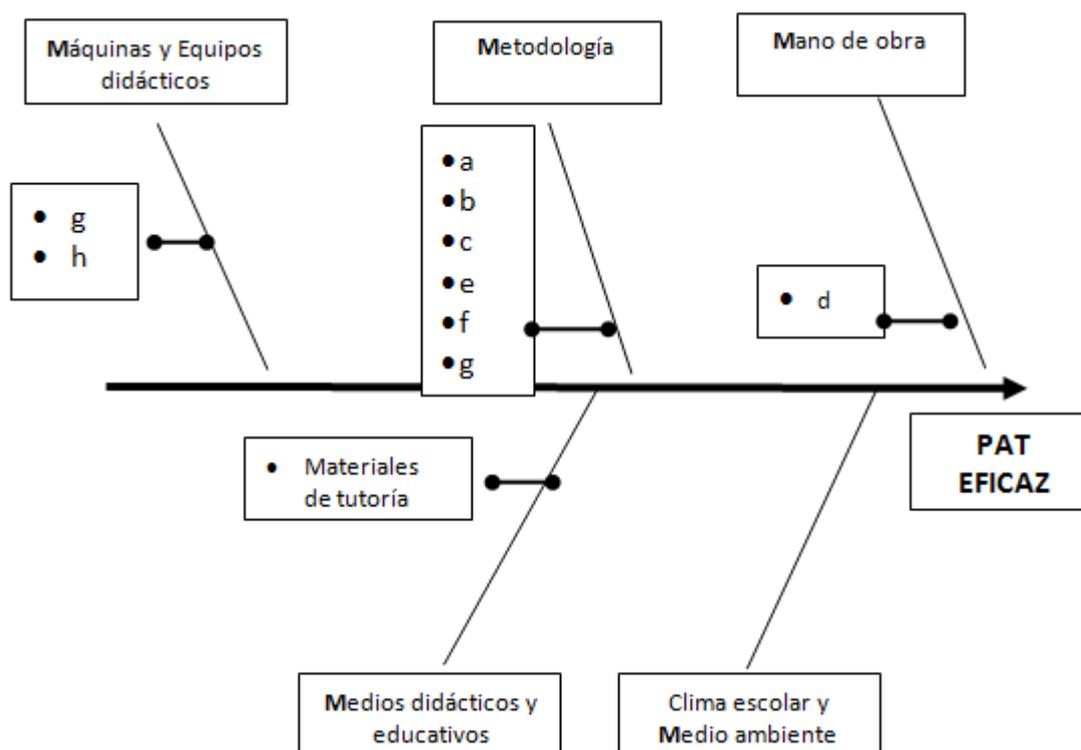
## ANEXOS

### 1. Factores Críticos o Clave de Éxito (FCE) para tener un Plan de Acción

#### Tutorial -PAT- eficaz

- a) Tutoría grupal eficaz
- b) Tutoría individual
- c) Tutoría padres
- d) Formación de tutores
- e) Planificación y seguimiento de actividades para la tutoría
- f) Gestión eficaz de conflictos
- g) Comunicación eficiente de los tutores con todo el equipo educativo
- h) Gestión de los datos estratégicos de la tutoría

### 2. Análisis causa-efecto de ISHIKAWA



Quiero resaltar que, en la mayoría de los análisis de causa de ISHIKAWA que hemos hecho para cada uno de los objetivos estratégicos, la "M" de Metodología generaba el 60-70% de las causas de una mala o buena consecución de estos.

En este caso, para tener un PAT eficaz, deberíamos centrarnos en disponer un buen método para la gestión del PAT en el cual deberíamos desarrollar un procedimiento documentado eficaz teniendo en cuenta los FCE.

Un mismo FCE puede aparecer en cualquiera de las 5 "M". Por ejemplo el FCE (g) comunicación eficaz de los tutores, depende tanto de disponer equipos informáticos adecuados e intranet como de disponer un método adecuado de comunicación.

# Beneficios para la Facultad de Administración a partir del Cuadro de Mando Integral

Nemecio Lorenzo Valenzuela Salazar  
Coahuila - México



Master en Administración de Empresas y Candidato a Doctor en Administración y Alta Dirección.

Catedrático de tiempo completo en la Facultad de Administración de la Universidad Autónoma de Coahuila.

Facilitador en KAIZEN y entrenador en el Sistema Operativo de Calidad BOS.

Ha sido gerente de recursos humanos y de entrenamiento para empresas multinacionales como ALCOA, entre otras.

Consultor independiente, cuenta con un Diplomado en Sistemas de Manufactura de Clase Mundial.

## Introducción

Considerando que el proceso vivido en nuestra facultad está relacionado con la implementación de nuestra filosofía Institucional, es decir la adaptación de una nueva Visión, una Misión y Valores que fueran más pertinentes y congruentes con los tiempos que vivimos en el ámbito del quehacer educativo, diagnosticar nuestra realidad a través de un taller nos permitió conocer nuestra situación real de ese entonces (2007) y poder analizar el entorno a través del DOFA, el mismo que nos sirvió primero para llevar a cabo nuestro mapa estratégico que sirvió para clarificar nuestra filosofía y, en consecuencia, trabajar en los factores claves de nuestra facultad.

El siguiente paso será adaptar nuestro mapa estratégico en la creación de las 4 perspectivas de Cuadro del Mando Integral, introducido exitosamente por el Profesor Mario Vogel durante el taller.

## Cuáles fueron los resultados que se lograron a partir de la capacitación

Primeramente, se rediseñó nuestra Visión y Misión y –al hacerlo- nos permitió enfocarnos en los siguientes factores de desempeño, los mismos que –como lo mencionamos anteriormente- se convertirán en nuestras perspectivas estratégicas, que son:

- *Fortalecimiento y mejora de la capacidad académica*  
(Perspectiva de aprendizaje y crecimiento)
- *Fortalecimiento y mejora de la competitividad académica*  
(Perspectiva del cliente)
- *Calidad de la gestión*  
(Perspectiva económica o financiera)
- *Desarrollo de la innovación educativa*  
(Perspectiva de procesos internos)
- *Desarrollo de la gestión educativa*  
(Perspectiva de la Sociedad)

## Indicadores de Desempeño de la Facultad

### Capacidad Académica

#### Profesores por programas educativos

Año 2007

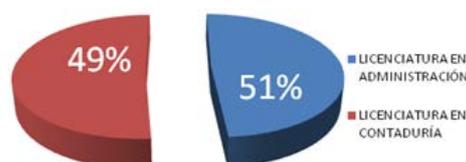
	CANTIDAD	%
Licenciatura en Administración	17	46
Licenciatura en Contaduría	20	54
Total	37	100



#### Profesores por programas educativos

Año 2009

	CANTIDAD	%
Licenciatura en Administración	21	51
Licenciatura en Contaduría	20	49
Total	41	100

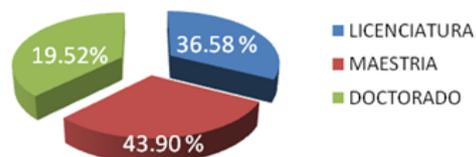


**Incremento: 4 Profesores**

#### Nivel académico de los profesores

Año 2007

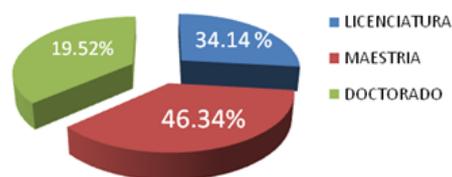
	CANTIDAD	%
Licenciatura	15	36.58
Maestría	16	43.90
Doctorado	8	19.52
Total	41	100



#### Nivel académico de los profesores

Año 2009

	CANTIDAD	%
Licenciatura	14	34.14
Maestría	19	46.34
Doctorado	8	19.52
Total	41	100

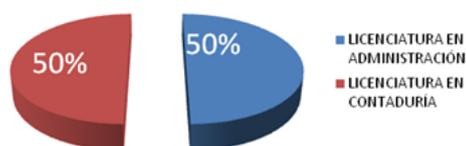


## Competitividad Académica

### Nombre de los Programas Educativos Evaluados CIEES

Año 2007

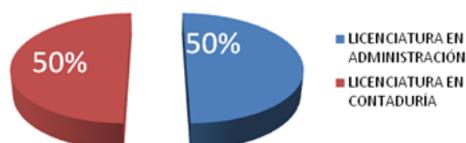
	CANTIDAD	%
Licenciatura en Administración	1	50
Licenciatura en Contaduría	1	50
Total	2	100



### Nombre de los Programas Educativos Acreditados CACECA

Año 2007

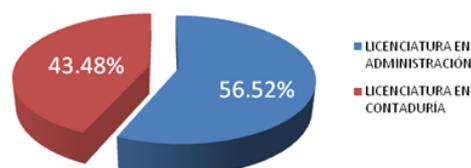
	CANTIDAD	%
Licenciatura en Administración	21	51
Licenciatura en Contaduría	20	49
Total	41	100



### Tasa de Egresados

Año 2007

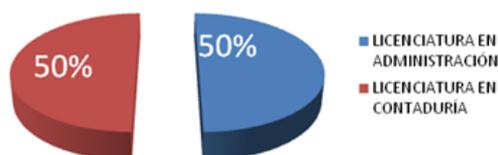
	CANTIDAD	%
Licenciatura en Administración	39	56.52
Licenciatura en Contaduría	30	43.48
Total	69	100



### Tasa de Egresados

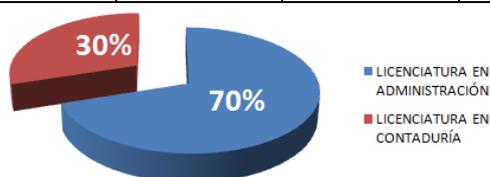
Año 2009

	CANTIDAD	%
Licenciatura en Administración	34	50
Licenciatura en Contaduría	34	50
Total	68	100



### Profesores de Tiempo Completo por Programa y Atención Alumnos

Profesores de tiempo completo por programa y atención alumnos	CANTIDAD	MATRICULA	%	ALUMNOS ATENDIDOS POR PTC
Licenciatura en Administración	6	250	70	42
Licenciatura en Contaduría	5	230	30	46
TOTAL	11	480	100	88



## **Resultados logrados**

### **Una experiencia del CMI**

Después de los esfuerzos encaminados a mejorar la institución, estos son algunos de los resultados logrados en nuestra Facultad.

En consecuencia con nuestra Planeación Estratégica,

- Como meta, se pretende contar con una relación de 25 alumnos por maestro de tiempo completo, por lo que deberemos hacer esfuerzos para obtener más profesores de tiempo completo (PTC).
- Se otorgaron dos plazas Programa de Mejoramiento al Profesorado (PROMEP) como mejoramiento a nuestra capacidad académica.

### **Innovación Educativa**

Se participó en dos diplomados de innovación tecnológica cuyo propósito es la de disminuir nuestra tasa de deserción para mejorar nuestro índice de egreso y, por consecuencia, nuestra titulación.

### **Verificación de la congruencia con la Misión y Visión de la Facultad**

Al realizar el ejercicio de verificación de la congruencia de la Misión y la Visión de la Facultad, hemos señalado que estos elementos enunciados deberán ser consistentes con la capacidad y competitividad académica. Actualizar nuestra planeación y el Proyecto Integral de Fortalecimiento Institucional (PIFI) con sus objetivos, metas y acciones señalados, se deberá mejorar y contribuir lograr el desarrollo armónico de la Facultad y cumplir con su compromiso social.

### **Aportaciones**

La revisión de la evolución de los indicadores en capacidad y competitividad académica y la síntesis de la evaluación son, sin duda, elementos que permiten evaluar el estado de resultados de la Facultad. A partir de ellos, la actualización de la planeación permite establecer las metas compromiso para años siguientes (2009-2013) y las acciones a emprender para alcanzar, así como la integración del proyecto que resume todos aquellos objetivos, metas y acciones necesarios para incidir en la mejora de los resultados.

El Plan de desarrollo de la Facultad (PDF) incluye las aportaciones necesarias que se deben realizar para mejorar la pertinencia de los programas y servicios académicos, la innovación educativa implementada, la cooperación académica nacional e internacional, el impulso a la educación ambiental para el desarrollo sustentable, la vinculación con el entorno; la atención a las recomendaciones de organismos reconocidos por el COPAES a los PE, la capacidad y competitividad académicas de Licenciatura, la relación entre capacidad y competitividad académicas, brechas de capacidad y competitividad académicas para alcanzar la formación integral del estudiante.

## **Verificación de la articulación entre problemas, políticas, objetivos, estrategias y el proyecto integral**

Es importante destacar la articulación entre la Visión de la Facultad al 2013, los problemas identificados en la síntesis de la autoevaluación con las políticas, los objetivos estratégicos y las estrategias, que se resumen en la síntesis de la planeación, lo que da consistencia a este documento estratégico.

Con el proyecto integral y sus metas académicas, acciones y recursos, los objetivos del proyecto son:

- *Objetivo 1:* Impulsar el desarrollo de los Cuerpos Académicos de la facultad mediante la mejora de los índices de capacidad académica de los profesores.
- *Objetivo 2:* Fortalecer los programas de atención a los estudiantes que mejoren las tasas de retención de los alumnos y sus índices de egreso y titulación oportuna.
- *Objetivo 3:* Asegurar la calidad de los Programas Educativos (PE) y servicios académicos que ofrece la Facultad al conservar la acreditación e incrementar la competitividad académica.

Por consiguiente, estos han sido los avances surgidos de la experiencia de iniciar un proceso estratégico utilizando el Cuadro de Mando Integral, así como los grandes retos que se tienen que desplegar a través de todo el proceso que se requiere para una efectiva implementación.

En el mundo en que vivimos, las organizaciones tendrán que buscar mejores estrategias que vayan consolidando su razón de ser (Misión) para lograr la Visión que las haga trascender.

Ese es el gran reto al que enfrenta nuestra Institución Educativa de Enseñanza Superior.

Como lo dijera Kevin Lord:

*“Si usted no es capaz de identificar sus Factores Claves de Éxito, entonces quizá usted no sea capaz de saber de lo que está hablando.”*

Y eso, delo por hecho.

# Implementación del BSC en la Notaria Pública 19 de San Luis Potosí, México

MATI José Arturo Morales  
San Luis Potosí - México



Master en Administración de Tecnologías de Información (MATI) con especialización en toma de decisiones, posee estudios en el Institute of Balanced Scorecard Collaborative.

Ha sido funcionario de gobierno en México en varias provincias y, a nivel federal, como asesor del ex Presidente Vicente Fox en temas de planeación estratégica, evaluación de gobierno, prospectiva, administración de información estratégica, desarrollo regional, inversión pública, entre otros temas de políticas públicas.

Desde 2000, se ha desarrollado en Balanced Scorecard (BSC) y Tableros de Control, exponiendo en congresos internacionales, y como consultor en instituciones públicas y privadas de México, Estados Unidos, Colombia, Brasil, Guatemala, Perú, El Salvador, Honduras, Bolivia, Ecuador y Panamá.

Uno de sus desarrollos más importantes fue el Tablero de Mando del Presidente de México y su respectiva Sala de Toma de Decisiones, la cual fue la base de las políticas públicas de los gabinetes social, económico y de seguridad nacional. Dicho tablero fue pionero a nivel país, al desarrollarse bajo la metodología de BSC y con supervisión de los creadores de la metodología (Kaplan y Norton). Posteriormente, se asesoró a los gobiernos de Brasil, Venezuela, Panamá y Estados Unidos en implementaciones similares.

Actualmente, es socio de las empresas Galika y Prograb, especializadas en administración estratégica, desarrollo organizacional, sistemas de información e inteligencia de negocios.

Además, imparte seminarios y diplomados de administración estratégica, formación de equipos de alto impacto, BSC y educación experiencial en el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM).

## Situación Inicial

La Notaria Pública 19 de San Luis Potosí es una de las más reconocidas en la entidad. Su director y notario principal, el Lic. Alfredo Loyola Robles, tiene la filosofía de la mejora continua y estaba en la búsqueda de un modelo de administración estratégica para mejorar la efectividad de la Notaria 19.

En un diplomado de Alta Gerencia, conoció la metodología del **Balanced Scorecard (BSC)** y le pareció una herramienta adecuada para la planeación, seguimiento y evaluación de los principales procesos de la Notaria.

En la Notaria se realizan diversos tipos de trámites como:

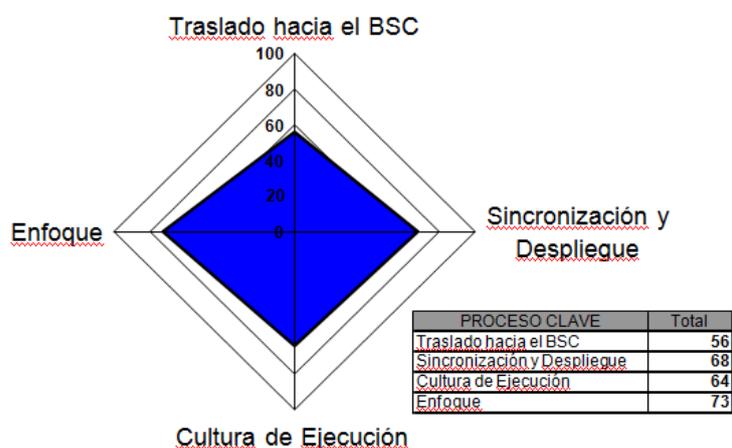
- Contratos de compra-venta de inmuebles, acciones, equipo
- Contratos de crédito o hipotecarios
- Donaciones, testamentos
- Constitución de sociedades civiles, mercantiles, otorgamiento de poderes

La Notaria 19, al igual que la mayoría de las empresas, cuenta con un área administrativa y de contabilidad, un área operativa con abogados titulares para atender los trámites con apoyo de asistentes, un área de gestoría para trámites con entidades externas y una área de Innovación y Asuntos Especiales a quien nombra como responsable del seguimiento en la implementación del BSC.

## Diagnóstico Situacional

Para determinar si la Notaria 19 tenía suficientes bases para la implementación del BSC, se aplicó el **Diagnóstico Situacional del BSC** a todos los integrantes de la organización. El diagnóstico situacional nos ayuda a detectar, de los cuatro elementos clave de la administración basada en BSC, cuáles están ocasionando problemas o pudieran limitar una implementación exitosa; se busca también detectar vicios y culturas organizacionales erróneas con el fin de proponer soluciones que ayuden a cambiarlos de una manera inteligente. O, por el contrario, determinar las fortalezas presentes en la organización y que acelerarían el proceso de implementación.

El Diagnóstico Situacional aplica 10 preguntas para cada categoría: enfoque estratégico, traslado hacia el BSC, sincronización y despliegue y finalmente cultura de ejecución. El diagrama resultante para la Notaria 19 fue:



Como se puede observar en el diagrama, la Notaria 19 presentó buenas condiciones para la implementación del BSC. Los resultados son equilibrados, ya que tienen bases para el enfoque, disposición para la sincronización y despliegue y la cultura de ejecución. El aspecto con menor avance fue el de elementos básicos para el BSC.

Los principales **aspectos a reforzar** en la Notaria 19 fueron:

- Realizar análisis comparativos con otras Notarias para identificar la posición competitiva.
- Contar con cronogramas de implementación, con fechas, recursos y responsables identificados para todas las iniciativas y proyectos planteados.
- Definir y documentar las relaciones cliente-proveedor de los procesos y servicios.
- Definir un sistema de evaluación y determinación de causas y refinamiento de las funciones de cada integrante de la Notaria.
- Elaborar un calendario de medición de los indicadores para monitorear y documentar sistemáticamente los procesos de la Notaria.

Como **aspectos positivos** de la Notaria:

- Se tiene claramente identificado el valor agregado que se da a los clientes de la Notaria 19.
- Las tareas de los mandos medios y supervisores son definidos a través de un proceso de cascadeo (causa-efecto) desde la Dirección de la Notaria.
- Los sistemas de información con los que cuenta la Notaria 19 proveen los datos y estadísticas necesarios para controlar los procesos clave.
- Los supervisores mantienen procesos de seguimiento y retroalimentación de desempeño a todos los integrantes.

## Implementación

Derivado de los resultados del Diagnóstico Organizacional, inició el proceso formal de implementación con las siguientes etapas:

- Teambuilding de sensibilización en BSC
- Definición de valores de la Notaria
- Determinación de estados actuales y futuros
- Creación de programas
- Elaboración del Mapa Estratégico
- Definición de indicadores y tablero de comando
- Elaboración de matriz de seguimiento
- Implementación de sistema de seguimiento de indicadores
- Auditorías a sistema de seguimiento de indicadores

En cada una de las etapas de la implementación, se contó con la participación de todos los miembros de la Notaria y se definió un equipo directivo con cinco personas que tuvieron la tarea de dar la validación final a cada una de las etapas.

En una de las actividades con los integrantes de la Notaria 19, se definieron aquellos programas o actividades principales que debían de ejecutarse para incrementar la efectividad de la organización.

Se definieron 8 programas:

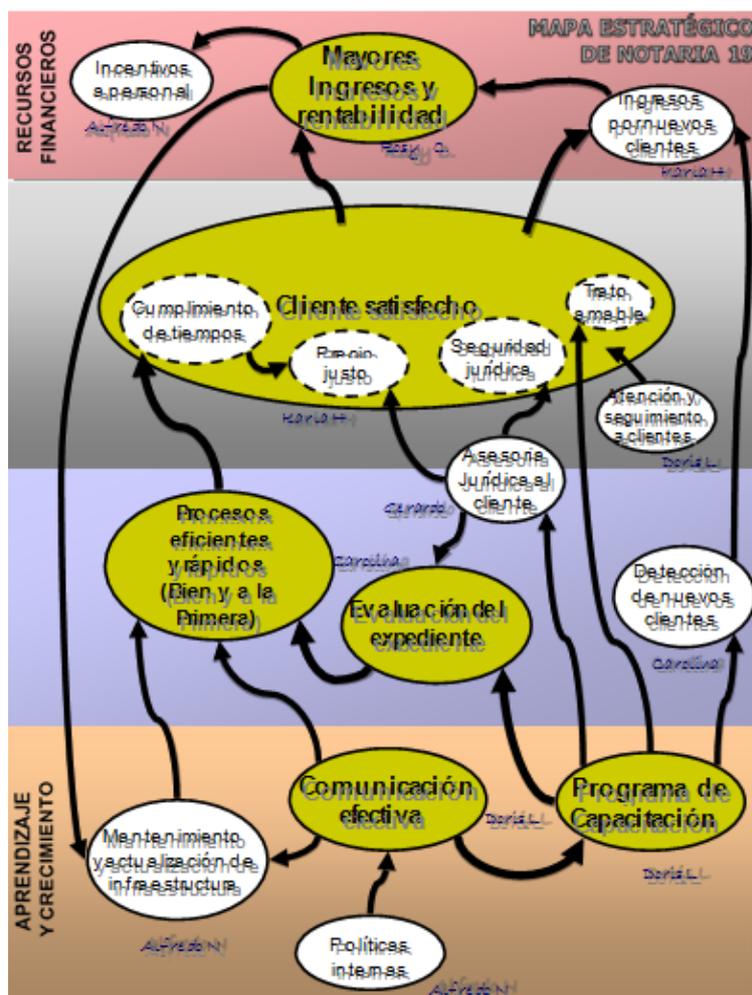
- Programa de comunicación
- Programa de compensación (bonos por productividad)
- Programa de capacitación
- Programa de “Clientes Contentos”
- Programa de políticas internas
- Programa de crecimiento de la Notaria
- Programa de infraestructura de la Notaria

Es importante resaltar que los programas definidos agrupan actividades a implementar y responden a las deficiencias detectadas en el Diagnóstico Situacional y la organización los ve como necesarios para el crecimiento de la Notaria.

## Mapa estratégico de la Notaria 19

Una vez concluida la etapa de identificación de programas prioritarios, se trabajó con todo el personal de la Notaria en las propuestas iniciales del Mapa Estratégico.

Se propusieron tres modelos iniciales de mapa con personal de distintas áreas y, posteriormente, representantes de cada grupo generaron una siguiente versión que integraba la visión del personal de la Notaria. Finalmente, con el equipo directivo se estuvo detallando el mapa hasta contar con la versión:



## Matriz de seguimiento

Una vez definido el mapa estratégico de la Notaria, se procedió a desarrollar la matriz de seguimiento con los responsables de cada programa.

En la matriz, se definieron para cada uno: nombre del programa, responsable, descripción, perspectiva del programa, programas de los que depende (causa), programas a los que se afecta (efecto), indicador, fuente de información, rangos de evaluación, periodicidad, indicadores secundarios, principales actividades y calendarización.

## Aprendizaje y crecimiento

Perspectiva	Programa	Responsable	Mapa Estratégico	Indicador	Rangos de evaluación	Periodicidad
Desarrollo Interno	Programa de capacitación	DORIS LARA		Resultado de las evaluaciones aplicadas, posteriores a las capacitaciones.	Excelente, 10-9 Bueno, 8-7 Regular 6	Bimestral
	Mantenimiento y actualización de infraestructura	ALFREDO NOYOLA		% de mejoras autorizadas realizadas en la infraestructuras de la notaría.	Bueno: 90% - 100% Regular: 70% - 90% Malo: 0% - 70%	Semestral
	Comunicación efectiva	DORIS LARA		% de cumplimiento del programa de juntas	Bien 90 a 100 % Regular 70 a 89 % Mal 70%	Bimestral
	Políticas internas	ALFREDO NOYOLA		Número de manuales de políticas internas dadas a conocer al personal.	Bien: 3 Regular: 2 Malo: 0-1	Mensual

En esta perspectiva, se definieron los programas base para la excelencia organizacional de la Notaria. Parten de la definición de las **políticas internas** de la Notaria (con una meta de 3 mensuales); las primeras políticas serán las de **comunicación efectiva** y con reuniones de seguimiento se medirá el cumplimiento de los acuerdos de implementación del BSC.

Se definió un programa de **mantenimiento y actualización de la infraestructura** y se dará seguimiento a las mejoras detectadas. Además, se determinó como prioridad el programa de **capacitación** para todo el personal y se estará evaluando su aprovechamiento en cada capacitación.

## Procesos internos

Perspectiva	Programa	Responsable	Mapa Estratégico	Indicador	Rangos de evaluación	Periodicidad
Procesos internos	Detección de nuevos clientes PLUS	CAROLINA PORTALES RODRIGUEZ		Número de clientes nuevos que se atrajeron \$ ingresado por aquellos clientes	BUENO 1 CLIENTE MALO 0 CLIENTE	Bimestral
	Procesos Eficientes y rápidos	CAROLINA PORTALES RODRIGUEZ		Pendiente definir indicador		Mensual
	Asesoría Jurídica al Cliente	GERARDO VELA HERNANDEZ		Calificación de asesoría jurídica recibida otorgada al cliente.	Bueno 10 Regular 9-8 Malo 7-6 (calificación de encuesta)	Mensual

En la perspectiva de procesos internos, se destaca la importancia de una adecuada **asesoría jurídica al cliente** en el contacto inicial y se estará monitoreando la efectividad a través de una retroalimentación de los mismos; de realizarse bien la anterior actividad, se impactará en **procesos eficientes y rápidos** y su monitoreo se obtendrá de un sistema de información que administra el estatus de todos los trámites de la Notaria. Una actividad importante que se inicia es la **detección de nuevos clientes** y para ello se capacitará en el tema y se medirán los resultados concretos.

## Impacto a los clientes

Perspectiva	Programa	Responsable	Mapa Estratégico	Indicador	Rangos de evaluación	Periodicidad
Cliente	CLIENTE SATISFECHO (Cumplimiento de tiempos, precio justo, seguridad jurídica y trato amable)	KARLA HERNANDEZ SANCHEZ		% de clientes satisfechos	BUENO 81 A 100% REGULAR 61 A 80 % MALO DE 0 A 60%	Bimestral
	Atención y Seguimiento al Cliente	DORIS		% de cumplimiento del objetivo por evento.	Bien 90 a 100 % Regular 70 a 89 % Mal <70%	Mensual

Esta perspectiva se enfoca a los clientes y es el resultado de los programas anteriores. A la entrega final de los trámites solicitados, se aplica una evaluación para detectar los **clientes satisfechos** y obtener su percepción de: el cumplimiento de tiempos acordados, precio justo por los servicios, certeza jurídica ofrecida y por el trato del personal; se medirá la satisfacción general y cada aspecto individual.

Además, se implementa un programa de **atención y seguimiento a clientes** para garantizar su lealtad.

## Recursos financieros

Perspectiva	Programa	Responsable	Mapa Estratégico	Indicador	Rangos de evaluación	Periodicidad
Financiera	Mayores ingresos y rentabilidad	ROSY DE LA CRUZ		Utilidad	confidenciales	Mensual
	Incentivos a personal	ALFREDO NOYOLA		(pendiente definir indicador de este programa)	confidenciales	Mensual
	Ingresos por Clientes Nuevos	KARLA HERNANDEZ SANCHEZ		Ingresos por nuevos clientes	confidenciales	Bimestral

Finalmente, en la perspectiva financiera, se monitoreará el cumplimiento de la meta de **mayores ingresos y la rentabilidad** de la Notaria y -como caso especial- **los ingresos por clientes nuevos**. Dependiendo del punto de equilibrio de la Notaria (ingresos vs gastos), se tendrá una cantidad específica para **incentivos para el personal**, dependiendo de su responsabilidad y resultados individuales; pero tienen claro que todo el equipo debe trabajar en generar mayores ingresos para garantizar recursos para incentivos y mejoras a la infraestructura de la Notaria.

## **Situación Actual**

La Notaria 19 se encuentra en proceso de implementación de un sistema de información que da seguimiento a cada uno de los trámites y de ese sistema se obtiene información para alimentar los indicadores del mapa estratégico.

Cada uno de los programas definidos está siendo implementado por los responsables y se tienen reuniones de seguimiento.

El equipo directivo toma el BSC como base para sus reuniones estratégicas y van en camino a ser una organización de excelencia.

# Experiencia en desarrollar el Balanced Scorecard

Aplicación de la metodología en la elaboración del Plan Estratégico de la Universidad Santo Tomás Seccional Tunja

Ruth Jaqueline Botia Sáchica  
Tunja - Colombia



Economista, Especialista en Gestión para el Desarrollo Empresarial y en Gerencia de Instituciones de Educación Superior.

Directora de la Oficina de Planeación y Gestión de la Calidad en la Universidad Santo Tomás Seccional Tunja.

Experiencia en apoyo a los miembros de una empresa en el desempeño de sus actividades, análisis, evaluaciones, recomendaciones, asesoría e información concerniente a las actividades revisadas de control interno; análisis económico; diseño, elaboración y análisis de indicadores de gestión; coordinación y desarrollo de planes estratégicos. Diseño, implementación, documentación, mantenimiento y realización de auditorías internas del sistema de gestión según la norma ISO 9001-2008, capacitación en acciones S.G.C.; identificación, formulación, análisis e implementación de estudios en investigaciones; diagnósticos socioeconómicos; organización y conformación de documentos estadísticos con información económica; organización y apoyos en eventos de promoción comercial y desarrollo empresarial; conformación de estudios prospectivos. Manejo y ejecución presupuestal en educación superior.

Durante el tiempo que he ocupado el cargo de Planeación, el Balcanced Scorecard ha sido la mejor metodología que he conocido y aplicado en la elaboración de planes estratégicos, como ha sido para la Cámara de Comercio de Tunja y, actualmente, en la Universidad Santo Tomás Seccional Tunja.

El aprendizaje ha sido interesante, pero el trabajo difícil hacia el interior de una organización es generar la cultura de la medición, el seguimiento y la evaluación de los planes. Porque estamos acostumbrados a trabajar para el día a día y el planear nos define el rumbo a seguir. Por eso la importancia de la Planeación. Es un tema que durante toda mi vida profesional ha sido muy importante y la experiencia, el conocimiento y el aporte para su implementación han sido bastante interesantes.

Además, como aspecto atrayente en los planes a corto plazo, una vez que se evalúan y se culminan en un periodo determinado, ya permiten definir planes a través de proyectos institucionales hacia los cuales, tanto la organización como sus funcionarios, los pueden realizar y saber realmente hacia dónde vamos y cómo cumplir dichos proyectos. Los informes consolidados de planeación nos permiten dar cumplimiento a las funciones administrativas, de planeación, de organización, de dirección y de control.

Pasar de una entidad privada dedicada al sector empresarial e iniciar a trabajar en la misma área de Planeación donde actualmente me encuentro con la Universidad Santo Tomás ha sido una experiencia diferente debido al sector en el cual se desempeña de educación superior. Hace tres años, inicié el proceso de formular los planes de desarrollo para la seccional y ha sido un proceso interesante, dado el cambio que se ha generado, como la cultura de trabajar -en especial- con profesiones tan diferentes como abogados, ingenieros, etc. donde el tema de la Planeación no se tiene muy en cuenta y no le prestan la atención debida.

Voy a darles a conocer cómo fue el proceso de formulación e implementación del Plan de Desarrollo de la Seccional que va del periodo 2010 a 2012, bajo esta gran metodología.

Dada la experiencia en la metodología del Balanced Scorecard, presenté primero una propuesta para su realización, pues no se conocía mucho sobre ella. Posteriormente, para iniciar el proceso de formulación del Plan de Desarrollo, hubo que facilitar el trabajo, debido a que el grupo con el cual se desarrolló el proceso era numeroso e interdisciplinario, con grupos tales como los Padres Directivos, directivos, representantes de estudiantes, representantes de docentes y de egresados, que apoyaron el proceso para las siguientes fases en las que se fundamentó.

## **Se partió del enfoque de la Planeación Estratégica**

La Planeación Estratégica es la toma deliberada y sistemática de decisiones que incluyen propósitos que afectan a una organización durante largos periodos. La planeación se desarrolla en los diferentes niveles jerárquicos más elevados a nivel institucional. Es un proceso continuo de toma de decisiones estratégicas que no se preocupa por anticipar decisiones que deban tomarse en el futuro sino por considerar las implicaciones futuras de las decisiones que deban tomarse en el presente.

Mientras la Estrategia se orienta hacia lo que una organización debe hacer para conseguir los objetivos empresariales, la Planeación Estratégica trata de especificar cómo lograr esos objetivos. Esto significa que la organización en conjunto debe

involucrarse en la planeación estratégica en todos sus niveles, con recursos, la potencialidad y habilidad, para lograr el efecto sinérgico de integración de todos estos aspectos.

La formulación e implementación del Plan de Desarrollo 2010-2012 se diseñó bajo la metodología BSC para la medición del desempeño empresarial, un sistema de gestión y medición desarrollado en 1992 por Robert Kaplan y David Norton, de la Universidad de Harvard, el cual permite a las organizaciones medir sus actividades en términos de su visión de futuro y estrategias, convertir éstas últimas en acciones concretas y dar una visión del desempeño del negocio "Educación Superior". Además, el Balanced Scorecard monitorea la situación de un proceso con el objetivo de tomar medidas correctivas, ayudando a definir indicadores para medir el cumplimiento de objetivos.

La Planeación Estratégica permite hacer un análisis de la misión, visión, valores, propósitos, principios y estrategia para el cumplimiento de los objetivos estratégicos, la obtención de resultados y el grado de satisfacción de las necesidades de los usuarios de acuerdo a la actividad, el sector en que se compite y trabaja y demás en las cuales está funcionando la organización.



Figura 1. Procesos de la Planeación Estratégica

La formulación del Plan de Desarrollo 2010-2012 corresponde a un plan a corto plazo (3 años), se establecen metas considerando el plan de largo plazo y se realizan las proyecciones que permitan el cumplimiento de medidas para alcanzar esas metas.

El plan de acción anual se hace de forma detallada por los involucrados, con metas concretas que permitan dar cumplimiento a las metas establecidas al culminar el plan en el corto plazo desde 2010 hasta 2012.

## Diagnóstico

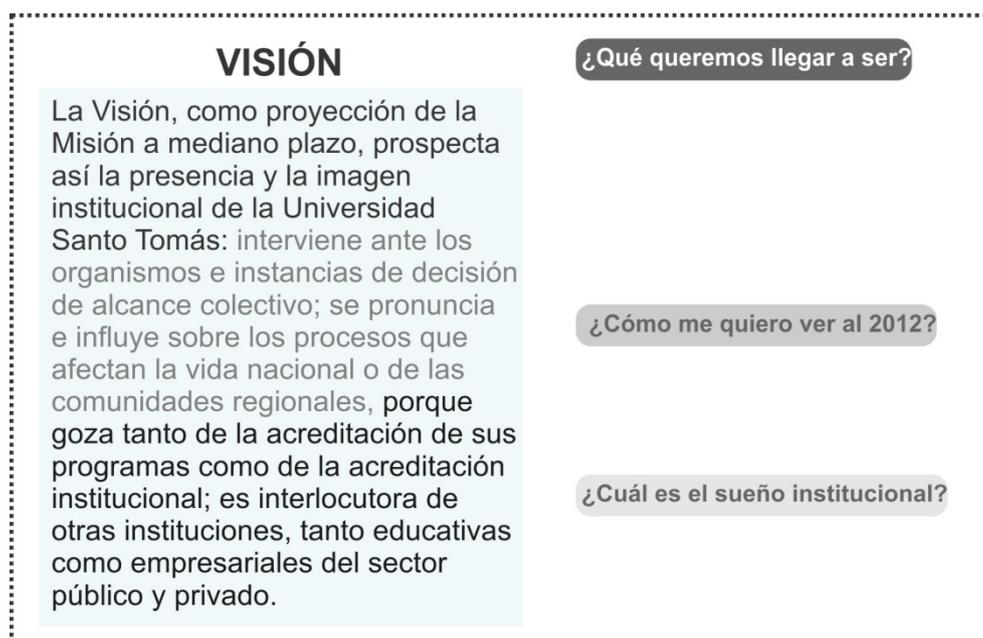
### 1. Análisis de la Misión

Teniendo en cuenta la Misión institucional establecida en el Estatuto Orgánico (Artículo 7, Capítulo I) de la Universidad: ¿Cuál es nuestra razón de ser? ¿Por qué existimos? ¿Quiénes somos? ¿Por quienes trabajamos? ¿Con quienes trabajamos?



### 2. Análisis de la Visión

Según la Visión institucional de la Universidad Seccional Tunja establecida en el PEI: ¿Qué queremos llegar a ser? ¿Cómo me quiero ver al concluir el Plan de Desarrollo? ¿Cuál es el sueño institucional? ¿En cuántos años quiero alcanzar la Visión?



### 3. Obtención de la Matriz DOFA (FODA)

Debilidades-Interno, Oportunidades-Externo, Fortalezas-Interno, Amenazas-Externo.

A través de un esquema, se consolidaron las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas en las cuales se encuentra la Universidad Santo Tomás Seccional Tunja, con su respectiva ponderación. El resultado fueron la siguientes matrices DOFA por eje estratégico

#### Relación de Factores Externos: Amenaza - Oportunidad

Factor Clave	A/O	Ponderación (1)	Grado (2)	Resultado (1*2)

#### Relación de Factores Internos: Debilidad - Amenaza

Factor Clave	D/F	Ponderación (1)	Grado (2)	Resultado (1*2)

#### 3.1 Priorización de Factores:

De acuerdo al DOFA obtenido por cada uno de los ejes estratégicos, es importante - como se observa en la información anexa- tener en cuenta:

- **ESTRATEGIA FO:** Uso de fortalezas para aprovechar oportunidades, su relación deben permitir formular el objetivo institucional que apoyaría su formulación y ejecución.
- **ESTRATEGIA FA:** Uso de fortalezas para aprovechar las amenazas, su relación debe permitir formular el objetivo institucional que apoyaría su formulación y ejecución.
- **ESTRATEGIA DO:** Venzo debilidades aprovechando oportunidades, su relación debe permitir formular el objetivo institucional que apoyaría su formulación y ejecución.
- **ESTRATEGIA DA:** Reduzco al mínimo las debilidades afrontando las amenazas, su relación debe permitir formular el objetivo institucional que apoyaría su formulación y ejecución.

Como resultado, se obtuvo una matriz DOFA para cada uno de los ejes estratégicos institucionales, respectivamente con sus factores internos y externos, donde se identificaron las estrategias con el fin de identificar los objetivos estratégicos a ejecutar durante el plan de desarrollo 2010-2012.

<b>COMPONENTE</b>	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
Eje Académico	1	1
Eje de Bienestar Universitario e Interacción con el medio	2	2
Eje de Internacionalización e Inter institucionalización	3	3
Eje de aseguramiento de la calidad académica	4	4
Eje Administrativo	5	5
Eje de Infraestructura Física y Desarrollo Económico	6	6
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>ESTRATEGIAS FO</b>	<b>ESTRATEGIAS DO</b>
1		
2		
3		
4		
5		
6		
<b>AMENAZAS</b>	<b>ESTRATEGIAS FA</b>	<b>ESTRATEGIAS DA</b>
1		
2		
3		
4		
5		
6		

Figura 1. Esquema Matriz DOFA Factores Priorizados

#### 4. Precisiones Metodológicas

##### Metodología del Balanced Scorecard, Tablero de Control Balanceado y/o Tablero de Mando Integral

El BSC opera, tradicionalmente, a través de cuatro perspectivas de la organización. Y aunque usarlas todas no es una regla, mediante ellas se construye un modelo completo de negocios. Kaplan y Norton establecieron este conjunto de perspectivas por las cuales puede ser evaluada la actividad de una organización.

La siguiente figura muestra cómo las cuatro perspectivas de análisis en el Balanced Scorecard, propuestas por Kaplan y Norton, se relacionan una con la otra. Cada nivel se conforma de indicadores cuyos movimientos impactan en los indicadores del siguiente nivel.

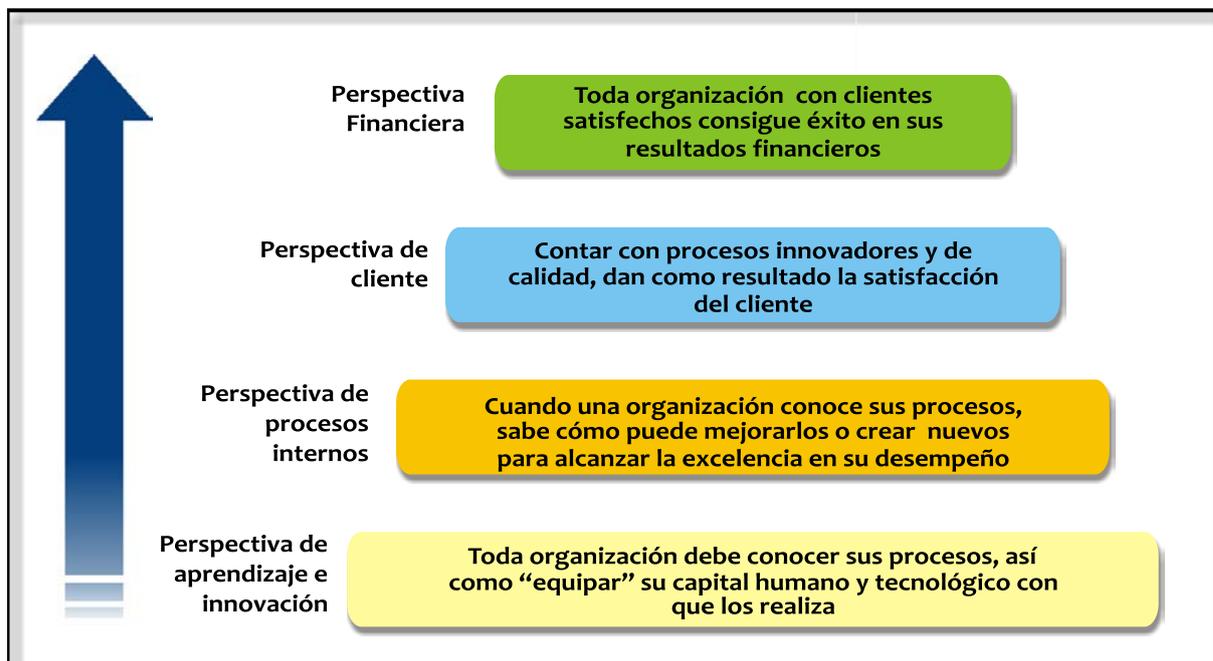


Figura 2. Perspectivas del Balanced Scorecard

La implementación del Balanced Scorecard permite a las organizaciones comunicar sus metas, asignar recursos y distribuir tareas. Además, por ser una herramienta centralizadora de información, evita el problema de recopilar manualmente la información diseminada en distintas áreas de la organización.

Es importante añadir que, aunque el Balanced Scorecard proporciona una base para la gestión organizacional y puede conducir al éxito de las estrategias organizacionales, no es suficiente en sí mismo, pues requiere de la implementación de distintas iniciativas para mejorar los procesos del negocio, conducir a la organización en la dirección correcta y mejorar su eficiencia.

El BSC es **integral** al ver la organización como un sistema, relacionándola por medio de un conjunto de indicadores agrupados en las cuatro perspectivas descritas anteriormente. Toma como principio la teoría sistémica, donde cada una de las partes son necesarias para el buen funcionamiento del mismo; todas éstas se integran entre sí y se necesitan de una u otra forma.

Es **balanceado** porque, además de los indicadores financieros, toma indicadores de proceso al interior de la organización, como el clima laboral y la calidad en los procedimientos; y de resultado, porque determina la satisfacción del cliente con miras a permanecer en un medio competitivo.

Es **estratégico** al relacionar los objetivos claves de cada área de la organización por medio de un mapa de enlaces de causa-efecto, facilitando la comunicación del procedimiento a seguir, para de este modo administrar por resultados.

El Balanced Scorecard:

- Es una metodología para la formulación e implantación de estrategias en cualquier tipo de organización, para garantizar una permanencia exitosa en el mercado
- Es una metodología enfocada al cliente
- Permite a una organización focalizar sus esfuerzos, traducir la estrategia en objetivos tangibles y medibles, a través de indicadores, y facilita su comunicación
- Es una metodología que ayuda a las organizaciones a operativizar la estrategia.

Metodología Propuesta: Balanced Scorecard (Tablero de Mando Integral)

- Es un método que nos estructura
- Es una disciplina
- Es una metodología que integra y balancea el corto con el largo plazo
- Permite traducir la estrategia en acciones concretas
- La estrategia se traduce en objetivos concretos y medibles para los distintos niveles de la organización
- Permite alinear la organización con la estrategia
- Permite desarrollar un proceso sistemático y riguroso de llevar la estrategia a la acción

## **Metodología realizada**

### **Lineamientos Institucionales**

- Estatuto Orgánico (Reformado y ratificado MEN Resolución 5478 del 2 de julio de 2010)
- Proyecto Educativo Institucional (PEI)
- Estatuto Docente
- Política Curricular
- Plan General de Desarrollo 2008-2011
- Plan de Desarrollo Seccional 2006-2009
- Marco Legal de la Educación Superior en Colombia

### **Definición del rumbo o destino**

- Diagnóstico por medio del análisis y elaboración del mapa ambiente interno y externo
- Se consolidó la Matriz DOFA por cada uno de los 6 ejes estratégicos institucionales (Plan General de Desarrollo 2008-2011)

Labor desarrollada en Consejo Directivo Ampliado, con participación de directivos, docentes, estudiantes, egresados y personal administrativo (octubre de 2009).

## **Identificación de líneas claves por desarrollar**

- Investigación: promoción y divulgación
- Creación de Programas: técnicos, tecnológicos, profesionales, especializaciones y maestrías
- Manejo de una segunda lengua
- Proyección Social y Extensión: consolidación regional y nacional
- Virtualidad: las TIC al servicio de los programas académicos
- Cobertura: ampliación de la oferta de programa
- Certificación en Calidad – ISO 9001-08: procesos administrativos y académicos
- Internacionalización: movilidad e intercambio
- Renovación de Registro Calificado y Acreditación de programas
- Bienestar Universitario: ampliación de la cobertura de proyectos y servicios
- Medio Ambiente: liderazgo e inserción regional en este campo

## **Identificación de Objetivos Estratégicos y fijación de relaciones**

En sesión del Consejo Directivo Ampliado, noviembre de 2009:

- Análisis DOFA (Resultados)
- Identificación de 31 objetivos estratégicos
- Articulación con los 6 ejes estratégicos institucionales (Plan General de Desarrollo 2008-2011)
- Determinación de 47 indicadores de gestión
- Definición de metas 2010-2012

## **Identificación de Iniciativas**

Para gestar los proyectos, que se ejecutarán en los planes de acción anual.

## **Socialización de la elaboración del Plan de Desarrollo 2010-2012**

- Presentación ante el Consejo Directivo Ampliado, 14 de diciembre de 2009
- Revisión, ajustes y recomendaciones, en cumplimiento de todas las etapas ejecutadas, por parte de una Comisión delegada para tal fin
- Visto bueno por parte del Consejo Directivo de la Seccional, 15 de febrero de 2010
- Presentación ante el Consejo Superior, el 25 de febrero de 2010
- Aprobación: Acuerdo N° 11 del 3 marzo de 2010 Consejo Superior Universidad Santo Tomás

## **Evaluación y Seguimiento del Plan de Desarrollo 2010-2012**

- Plan de Acción: Consejo Directivo Ampliado realizado de forma semestral durante 2010 y 2011, se realiza un seguimiento de forma trimestral a los planes de acción anual
- Precisar logros a corto, mediano y largo plazo
- Precisar un conjunto coherente e integrado de acciones a realizar: iniciativas o proyectos
- Precisar los recursos necesarios a ser utilizados: viabilidad económica – presupuesto

## Ejecución

- Comunicación: a la comunidad universitaria a través de videos, plegables, página Web, carteleras, correo interno
- Implementación: ejecución del Plan de Acción Anual

Objetivo Estratégico	Actividad / Acción	Responsables	Población Objetivo	Fecha Propuesta Ejecución	Resultado Esperado	Meta / Indicador

Figura 3. Esquema del Plan de Acción

- Financiación: asignación de presupuesto, con periodicidad anual
- Seguimiento y Evaluación: el enfoque se fundamenta en la ejecución, aprendizaje y mejoramiento continuo. Incluye intervención y control de las ejecuciones para asegurar el cumplimiento efectivo de los compromisos de gestión.
- Sistematización: diseño de un instrumento automatizado que simplifica y mejora la planificación

## Dimensión Prospectiva

1. Generación de programas de Doctorado
2. Liderazgo en Estudios Prospectivos para Educación Superior
3. Fortalecimiento de programas, medios y mediaciones virtuales
4. Impacto de la proyección social ejerciendo el liderazgo en estudios ambientales
1. Certificación total en calidad bajo la Norma NTC - 9001-2008 para la Seccional
2. Crecimiento, ampliación y cobertura total en infraestructura física y tecnológica
3. Acreditación de Alta Calidad en todos los actuales programas de la Seccional
4. Consolidación de redes de investigación y producción de conocimiento
5. Ampliación de la cobertura del intercambio universitario en el contexto nacional e internacional

## MAPA ESTRATEGICO INSTITUCIONAL- USTA TUNJA

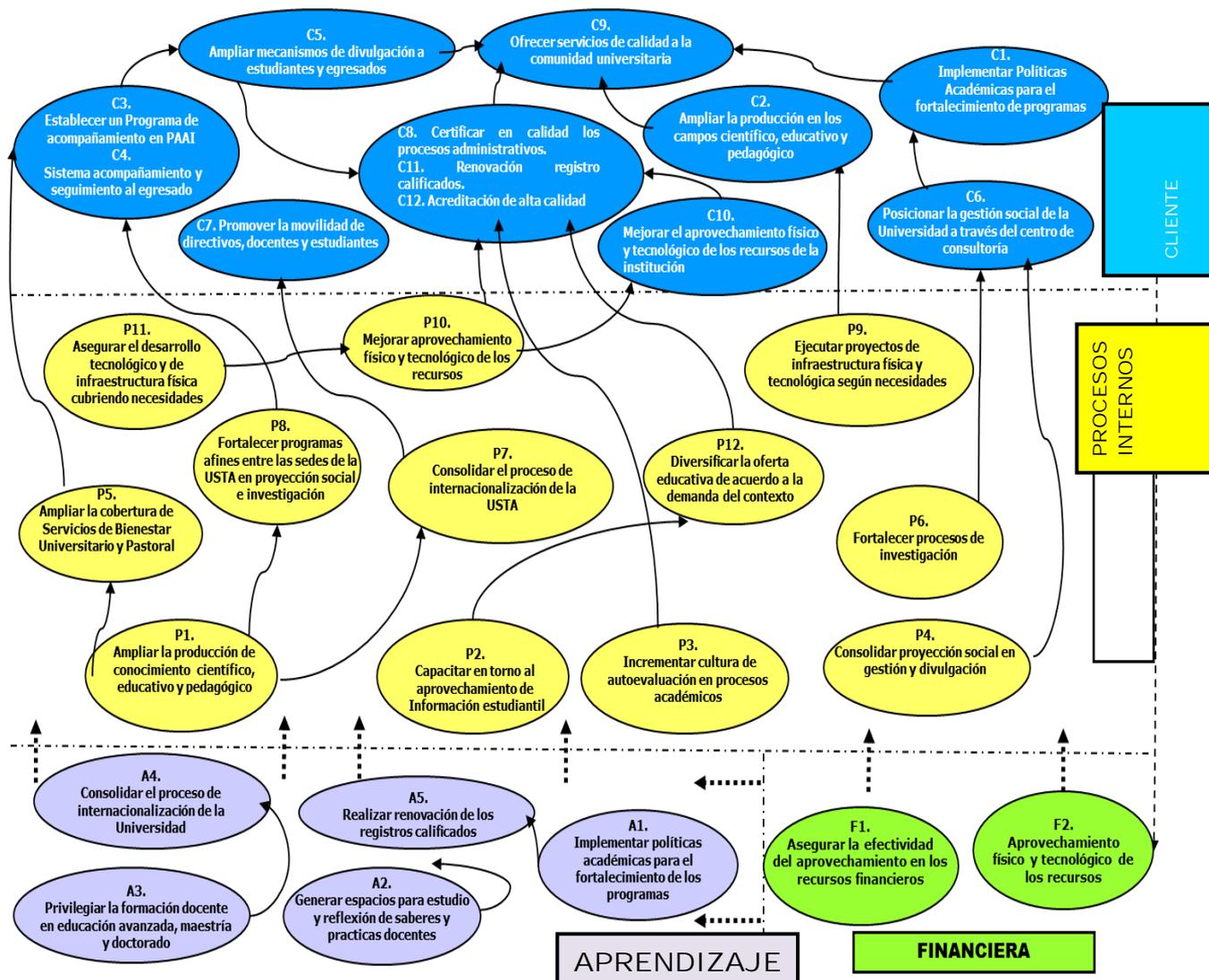


Figura 4. Mapa Estratégico

# APÉNDICE

# CARPETA

## Casos de Implementación de Cuadro de Mando Integral

Procesos resumidos sobre la implementación del Cuadro de Mando Integral  
y sus resultados en diferentes empresas

Lic. Claudia Graciela Orozco Lino  
México



Licenciada en Administración de Empresas (UNAM), especializada en Planeación Estratégica, Recursos Humanos, Sistemas de Calidad y Servicio al Cliente-Ventas.

Cuenta con experiencia de más de 13 años en el desarrollo e implementación de procesos de gestión estratégica en empresas como HSBC, Coca-Cola (Femsa), Nieto Comercial en Morelos y Nextel.

Su especialidad es desarrollar o tomar como base el Plan Estratégico del Negocio y alinearlos con base a la metodología del Balanced Scorecard.

Actualmente reside en la República Argentina y se desempeña como consultora independiente.



## **CASO I: Nieto Comercial y Cía.**

### **Organización y actividad Principal de la Organización**

1. Nombre de la empresa: Nieto Comercial y Cía.
2. Actividad: Comercialización, distribución y venta al mayoreo de bienes de consumo para detallistas y tiendas de conveniencia y apertura de nuevos negocios
3. Tamaño: Mediano
4. Tipo de mercado: Clientes mayoristas, distribución por zonas y rutas en el Estado de Morelos y parte de Guerrero
5. Rol: Líder de implementación - Consultor

### **Cuál era -en relación a su gestión- la situación ANTERIOR a la decisión de implementar el BSC**

La empresa no contaba con planeación estratégica formal, se definía el presupuesto de acuerdo a estimaciones de mercado y conocimiento directivo, mensualmente se iban ajustando conforme al resultado de las ventas, no contaban con un proceso estandarizado de acuerdo al crecimiento del negocio ni con alineación en ningún nivel de la compañía para medir y evaluar el logro de los objetivos.

La comunicación del Plan de Negocios y del desempeño (seguimiento) no cumplían con el ciclo de retroalimentación en los diferentes niveles del negocio ( Alta Dirección, Gerencia, Mandos Medios, Operación).

### **Por qué razón decidieron implementar el BSC**

1. Para establecer y formalizar un modelo de planeación estratégica
2. Para desarrollo del modelo de Gestión Estratégica que se utilizó en el seguimiento del Plan de Negocios durante el año corriente
3. Para definir el proceso de seguimiento a los proyectos estratégicos del negocio alineado a las estrategias definidas en la Planeación Estratégica
4. Para establecer e implementar el modelo de alineación y despliegue de indicadores y objetivos (BSC) KPIs
5. Para establecer y gestionar el modelo de comunicación de resultados de negocio
6. Para Control y Evaluación de los resultados definiendo el proceso de Evaluación de Desempeño para todos los niveles

## Problemas que encontraron al implementar el BSC y cómo se fueron solucionando

Problemas de implementación	Solución
Autorización de recursos por parte del comité directivo y Director General, falta de convencimiento en el costo-beneficio a largo plazo del proyecto.	Se presentó un plan de justificación del proyecto a corto, mediano y largo plazo y los beneficios que se obtuvieron en otras organizaciones que lo implementaron, realizando así un consenso ejecutivo para la aprobación.
Falta de compromiso y disponibilidad del equipo de proyecto por continuar con una resistencia al cambio.	Una vez aprobados los recursos para el proyecto, se presentó el Plan, los entregables y los responsables; de esta forma, se lograba que se fuera midiendo el desempeño del proyecto y sus participantes.
Falta de patrocinio ejecutivo.	Se encontró división para el patrocinio del Director General; sin embargo, con la adecuada comunicación del avance del proyecto y los entregables, se logró avanzar.
Toma de decisiones lentas que atrasaban el plan del proyecto.	Se identificaron factores críticos de éxito, principalmente la toma de decisiones en tiempo vs. Cronograma; sin embargo, en este punto existía una línea de comunicación directa entre el Dueño del Proyecto y el Patrocinador (Director General).

## Beneficios logrados después de la implementación

Alineación Estratégica	Los resultados de todos contribuyen al logro de las estrategias del negocio (enfoque trabajo en equipo) ganar-ganar.
Control estratégico (Medición del desempeño)	Evalúa el avance y cumplimiento del plan Estratégico mediante el esquema de mantener revisados los factores internos y externos (base de las estrategias presentes), medición del desempeño y la aplicación de acciones correctivas.
Control y evaluación de Nuevos Proyectos	Se dejó construido el proceso de Gestión de Proyectos con tablero de evaluación, el cual ayudó a evitar desviaciones de recursos asignados, de tiempos y mantener informado al nivel directivo.
Reporte de resultados	La puesta en práctica del reporte de resultados no estuvo al alcance; sin embargo, se dejó establecido el mapeo de indicadores en todos los niveles.

En la evaluación de este tipo de proyectos, los resultados son intangibles o que se puedan basar en indicadores medibles. Sin embargo, son la base para evaluar la Gestión que no es medible o no alineada.

## Software que utilizaron

El alcance, para esta empresa, fue proponer las directrices y diferentes alternativas de software y apoyar como parte del comité de evaluación. Sin embargo, el cliente tomó la decisión.

Los entregables: capacitación en la metodología de despliegue de indicadores, (traspaso del conocimiento), dominar la alineación tomando como base la planeación que también se les desarrollo y el mapeo de los indicadores en las diferentes áreas y procesos.

Imágenes que muestran –a modo de ejemplo- el uso de la metodología



Construcción del Modelo BSC



Definición Estratégica en cascada

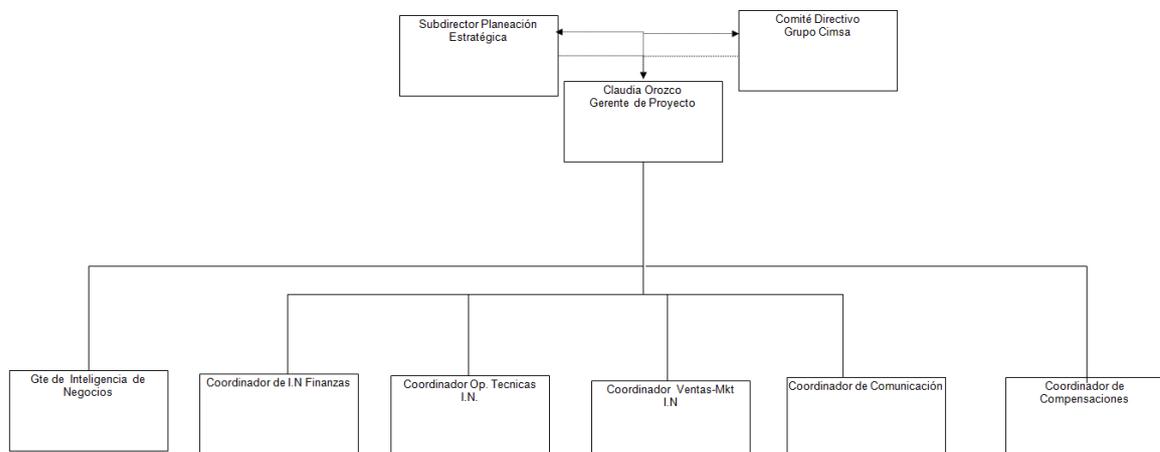




## CASO II: Grupo Cimsa y Unidades de Negocio Coca-Cola, Bebidas de los Angeles (ciel), Casa AGP y Nuevos Negocios

### Organización y actividad Principal de la Organización

1. Nombre de la empresa: Grupo Cimsa y sus Unidades de Negocio Coca-Cola, Bebidas de los Ángeles y Casa AGP
2. Actividad: Comercialización, distribución y venta al mayoreo de bebidas gaseosas, agua natural, alcohólicas (mezcal) y nuevos negocios
3. Tamaño: Grande
4. Tipo de mercado: Clientes mayoristas, minoristas, distribución de Coca-Cola y agua embotellada en el Estado de Morelos, Estado de México y parte de Guerrero y Casa AGP Mezcal a nivel Nacional e Internacional
5. Rol: Gerente de Proyectos
6. Estructura del Equipo de Proyecto:



### Cuál era -en relación a su gestión- la situación ANTERIOR a la decisión de implementar el BSC

No había planeación estratégica como Grupo que alineara a sus unidades de Negocio por su misma visión, misión, metas, proyectos; los objetivos estaban definidos por cada director de área, no existía un proceso estandarizando de definición estratégica ni de despliegue de indicadores, faltaba evaluación por objetivos y, como resultado, no existía una cultura alienada a la misma estrategia.

## Por qué razón decidieron implementar el BSC

1. Se decidió establecer un modelo de Gestión Estratégica que permitió monitorear el plan de negocio de acuerdo a la validez de sus estrategias, objetivos e iniciativas en función del desempeño del negocio, de las condiciones de mercado y del entorno económico que afecta la operación.
2. Para contar con los objetivos estratégicos alineados y con un sentido evaluación de los resultados en todos los niveles del Grupo.
3. Para lograr un cambio cultural, partiendo de estrategias de administración del cambio en la que se diseñó el plan de comunicación del Plan de Negocios y del desempeño (seguimiento), ya que debía cumplir con el ciclo de retroalimentación en los diferentes niveles del negocio (Consejo de Administración, Alta Dirección, Gerencia, Mandos Medios, Operación).

## Problemas que encontraron al implementar el BSC y cómo se fueron solucionando

<b>Problemas de implementación</b>	<b>Solución</b>
Falta de consenso en los niveles estratégicos; BSC se inició primero en los niveles tácticos y operativos, lo que generó -en un principio- limitantes para avanzar.	Se contrataron diversos consultores para capacitar sobre las metodologías, presentando planes de justificación que validaran el valor de la implementación.
No existía planeación estratégica ni un sistema homologado de medición y control.	Se autorizó un área formal de planeación estratégica, lo que generó el arranque del proyecto que incluyó el desarrollo del Plan y el despliegue de indicadores.
Falta de cultura organizacional en la alineación y evaluación del desempeño.	Se desarrolló un plan de Administración del cambio, que incluyó estrategias de comunicación en cascada e implementación de evaluación por objetivos en todos los niveles.
Falta de automatización de los sistemas de generación de información y de indicadores.	Se incorporó la automatización de sistemas de información mediante Business Analyser y del sistema de indicadores para la medición y evaluación.

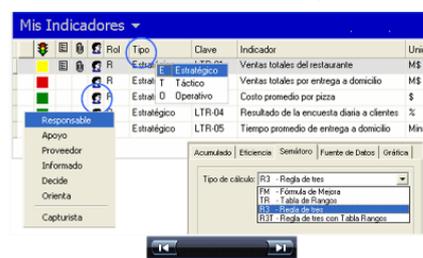
## Beneficios logrados después de la implementación

Cambio cultural en todos los niveles	Se generó un sistema de gestión estratégica desde el desarrollo de la planeación, la generación y seguimiento del Balance Scorecard; se tuvieron que rediseñar procesos de áreas para poder obtener indicadores; la gente se enfocó al logro de los resultados, lo que impactó a los procesos de Recursos Humanos, ya que la compensación se basó en función a su evaluación. Cada puesto sabía cómo contribuía al logro de la Misión, Visión y Objetivos.
Monitoreo directivo y generación de acciones inmediatas	El nivel directivo pudo tener acceso al logro de los críticos en todos los niveles en línea, derivado de la automatización que se llevó a cabo. Se diseñaron reportes en SW implementado para la revisión con Presidencia, Directiva, Gerencial y operativa. Evaluación de Desempeño por Objetivos, enlazándolo al pago del bono anual para los empleados.
Control y evaluación de Nuevos Proyectos	Como parte de la planeación se desarrolló e implementó el proceso de Administración de Proyectos, donde también se daba seguimiento y se informaba al comité sobre su avance y sus logros.
Reporte de resultados	Se implementó con éxito para el total de los 5000 empleados. Para 2007, se obtuvo en la utilidad de operación un 17% sobre el 2006 por el efectivo seguimiento y el cumplimiento de las estrategias a largo plazo definidas en el primer plan estratégico en 2005.

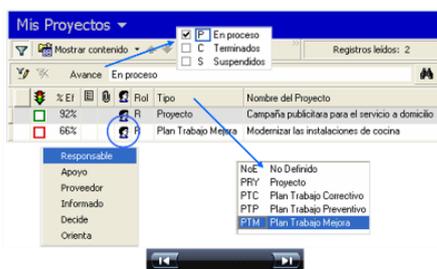
Modulo de indicadores



Tableros de desempeño



Tablero de proyectos



Reportes de desempeño

Evaluación Anual del Desempeño  
ESQUEMA DE DESEMPEÑO GRUPO CIMSA  
Julio 2007

Objetivo	Indicador	Unidad	Jul	Ag	Set	Oct	Nov	Dic	Obj
VENTAS	VENTAS	M\$	400	400	400	400	400	400	400
	VENTAS	M\$	400	400	400	400	400	400	400
	VENTAS	M\$	400	400	400	400	400	400	400
SERVICIO AL CLIENTE	ENCUESTA	%	80	80	80	80	80	80	80
	ENCUESTA	%	80	80	80	80	80	80	80
	ENCUESTA	%	80	80	80	80	80	80	80
EFICIENCIA	EFICIENCIA	%	90	90	90	90	90	90	90
	EFICIENCIA	%	90	90	90	90	90	90	90
	EFICIENCIA	%	90	90	90	90	90	90	90
TOTAL									

La implementación del proyecto se llevó a cabo mediante la metodología de Administración de Proyectos, garantizando el logro de los resultados definidos con los patrocinadores y los integrantes.

## Modelo de Implementación Gestión Estratégica

### 1. Definición de Estrategias y Proyectos Estratégicos (Plan Estratégico a largo plazo)

- a. **Perfilamiento Estratégico** a partir del nivel más alto donde se va a comenzar. En este caso, Grupo Cimsa constaba de tres unidades de Negocio: Embotelladoras de la Marca Coca-Cola, Agua embotellada en Garrafón con distribución independiente y Zignum–Mezcal (elaboración de bebidas alcohólicas).

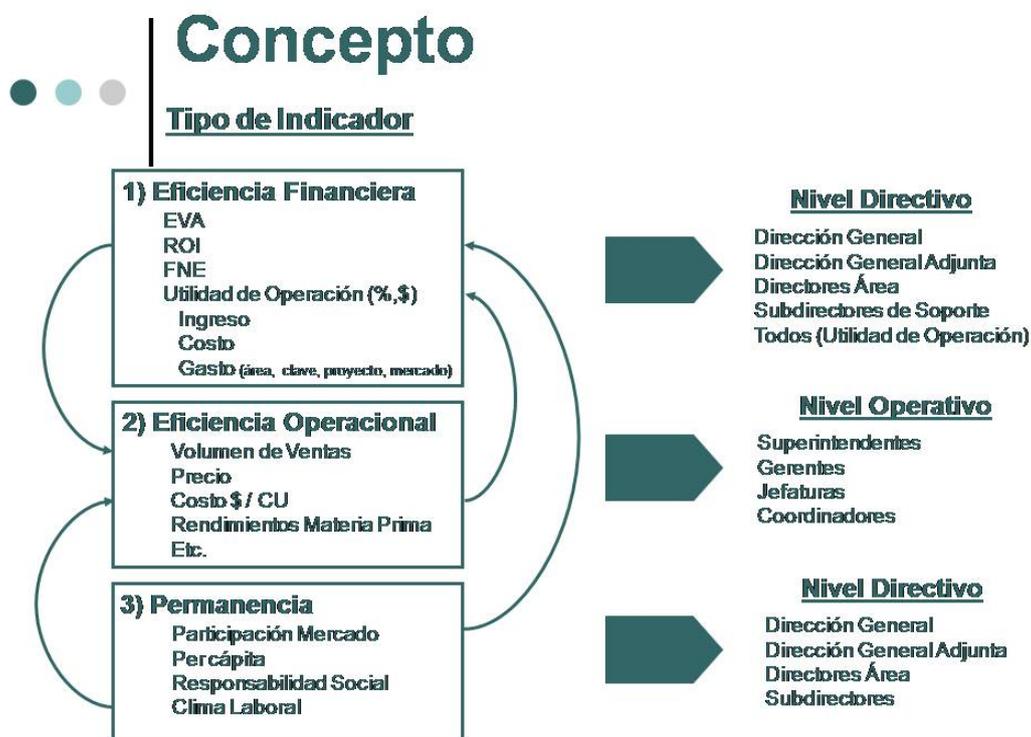
Se revisó la filosofía del negocio, se verificó la vigencia de Visión, Misión y Valores para, de ser necesario, redefinir en sesiones estratégicas.

- b. **Revisión del entorno:** revisión y análisis sobre las principales variables macroeconómicas, financieras, políticas y sociales sobre la industria global y en particular.
- c. **Revisión del Negocio:** Resultados relevantes del negocio, Benchmarking financiero y operativo y revisión financiera a largo plazo.
- d. **Desarrollo FODA** de cada UEN y revisión si hubo proceso anterior, obtención de resultados y asignación y evaluación de valores que nos dio como resultado el modelo el posicionamiento estratégico de la empresa con los competidores y direccionamiento estratégico.
- e. **Evaluación de proyectos estratégicos** del periodo anterior
- f. **Redefinición de proyectos** a realizarse para un nuevo periodo alineados a las estrategias.



2. **Desarrollo del Plan Anual:** desarrollo del presupuesto anual, Plan Comercial, Plan Operativo y Plan Financiero.
  - a. **Etapa de liberación del plan estratégico y anual con Presidencia**
  
3. **Definición de Mapa Estratégico por UEN:** Definición de objetivos estratégicos por UEN a las iniciativas.
  - a. Despliegue horizontal y vertical de los objetivos, metas y proyectos
  - b. Definición de la contribución por cada nivel desplegado
  - c. Mapeo Técnico de Indicadores: fuentes de información que alimenta al indicador y forma de cálculo y frecuencia de medición
  - d. Carga del esqueleto de indicadores en Software
  - e. Validación Directiva del despliegue y tableros de control, incluye el seguimiento a proyectos estratégicos
  - f. Carga de datos de acuerdo al diseño técnico
  
4. **Evaluación de desempeño y retroalimentación (alineados a la estrategia)**
  - a. Se diseñó el Plan de Comunicación Corporativo para dar a conocer a todos los niveles en cascada: Mapa Estratégico, principales objetivos y metas, software de de evaluación, medición y control.
  - b. **Seguimiento a metas alineadas estratégicamente**
  - c. **Reportes de Gestión mensual del desempeño de la organización:** evaluando los indicadores definidos con análisis soporte de cada resultado, explicando la causa-raíz del porqué.
  - d. Se utilizó el **sistema de semáforos** para identificar por color el logro a la meta.
  - e. **Obtención mensual de los tableros de indicadores por puestos:** se definieron dos tipos de objetivos; individuales del área o proceso y de contribución a la estrategia.
  - f. **Creación del área de Planeación:** la cual centraliza la gestión del plan estratégico, Balance Scorecard, Administración de proyectos e Inteligencia de Negocios, como una necesidad de centralizar, homologar la información que provenga de una misma fuente de control.
  - g. **Retroalimentación mensual:** con cada mes, el jefe inmediato revisa el logro de los indicadores y su evaluación de desempeño vía el software.
  - h. **Enlace con el área de Recursos Humanos:** Esquema de compensación ligado al resultado como siguiente etapa del proyecto de Gestión Estratégica al cual se liga con pago del bono anual, bono de productividad e incrementos salariales y promociones de puestos y categorías por el logro de las metas.

## Definición de tipo de indicadores de acuerdo a la construcción del modelo



## Definición de indicadores, Nivel, peso y tipo

Nivel	Tipo	Indicador	Dirección General		Dir. Gral Adjunta	
			1	Peso	1	Peso
Estratégico	financiero	Eva CIMSA	1	20	1	20
Estratégico	financiero	ROI CIMSA (12M)	1	20	1	20
Estratégico	financiero	Flujo Neto de Efectivo CIMSA	1	20	1	20
Estratégico	financiero	\$ Utilidad de Operación CIMSA	1	15	1	15
Estratégico	financiero	% Utilidad de Operación CIMSA	1	15	1	15
Estratégico	permanencia	% Participación Mercado GECSA	1	5	1	5
Estratégico	permanencia	Refrescos - de Ingreso	1	5	1	5
Estratégico	permanencia	Percápita GECSA Refrescos (Botella 8oz/población)	1	5	1	5
Estratégico	permanencia	Responsabilidad Social	1	-	1	-
Estratégico	permanencia	Clima Laboral	1	-	1	-
			9	100	9	100

## Tablero de desempeño para evaluación

### Evaluación Anual del Desempeño Dirección General Grupo Cimsa

Indicador	Peso	Resultado	2007												Acu Anual
			Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	
DGE-CIM-01 SEva Cimsa (12M)	20.00	Meta	45.507	45.507	45.507	45.507	---	---	---	---	---	---	---	---	---
		Logro	82.983	49.138	39.924	44.597	---	---	---	---	---	---	---	---	---
		Puntos	36.40	21.60	17.60	19.60	---	---	---	---	---	---	---	---	23.80
		Eficiencia	15.00	100.00	95.00	95.00	---	---	---	---	---	---	---	---	---
		Semáforo	■	■	■	■									
DGE-CIM-02 %ROI Cimsa (12M)	20.00	Meta	19.9	19.9	19.9	19.9	---	---	---	---	---	---	---	---	
		Logro	19.4	28.0	28.3	28.5	---	---	---	---	---	---	---	---	
		Puntos	19.40	28.20	28.40	28.60	---	---	---	---	---	---	---	---	26.15
		Eficiencia	97.00	141.00	142.00	143.00	---	---	---	---	---	---	---	---	---
		Semáforo	■	■	■	■									
DGE-CIM-03 \$Flujo Neto de Efectivo Cimsa	20.00	Meta	49,415	44,414	65,575	76,046	---	---	---	---	---	---	---	---	
		Logro	49,624	60,743	76,668	73,812	---	---	---	---	---	---	---	---	
		Puntos	20.00	27.40	23.40	19.40	---	---	---	---	---	---	---	---	22.55
		Eficiencia	100.00	137.00	117.00	97.00	---	---	---	---	---	---	---	---	---
		Semáforo	■	■	■	■									
DGE-CIM-04 \$Utilidad de Operación Cimsa	15.00	Meta	38,203	32,947	53,595	63,836	---	---	---	---	---	---	---	---	
		Logro	38,285	49,675	65,231	62,067	---	---	---	---	---	---	---	---	
		Puntos	15.00	22.65	18.30	14.55	---	---	---	---	---	---	---	---	17.63
		Eficiencia	100.00	151.00	122.00	97.00	---	---	---	---	---	---	---	---	---
		Semáforo	■	■	■	■									
DGE-CIM-05 %Utilidad de Operación Grupo CIMSA	15.00	Meta	12.0	10.3	14.4	16.9	---	---	---	---	---	---	---	---	
		Logro	12.5	17.3	18.1	18.2	---	---	---	---	---	---	---	---	
		Puntos	15.60	25.20	18.90	16.20	---	---	---	---	---	---	---	---	18.98
		Eficiencia	104.00	168.00	128.00	108.00	---	---	---	---	---	---	---	---	---
		Semáforo	■	■	■	■									
DGE-CIM-34 Percapita Franquicia	5.00	Meta	41.4	42.0	48.1	49.5	---	---	---	---	---	---	---	---	
		Logro	39.9	37.3	47.6	45.8	---	---	---	---	---	---	---	---	
		Puntos	4.80	4.45	4.95	4.65	---	---	---	---	---	---	---	---	4.71
		Eficiencia	95.00	89.00	99.00	93.00	---	---	---	---	---	---	---	---	---
		Semáforo	■	■	■	■									
DGE-CIM-35 %Participación de Mercado total Cimsa de Ingresos	5.00	Meta	80.7	80.7	80.7	80.7	---	---	---	---	---	---	---	---	
		Logro	80.3	81.5	81.6	81.9	---	---	---	---	---	---	---	---	
		Puntos	5.00	5.05	5.05	5.05	---	---	---	---	---	---	---	---	5.04
		Eficiencia	100.00	101.00	101.00	101.00	---	---	---	---	---	---	---	---	---
		Semáforo	■	■	■	■									
<b>Total</b>	100.00	Evaluación	116.20	134.55	116.60	108.05	---	---	---	---	---	---	---	---	118.85
		Aplicable													
		Resultado	116.20	134.55	116.60	108.05	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	118.85

\*Promedios ponderados de acuerdo al peso asignado para cada objetivo



## **CASO III: Nextel de México - Dirección de Servicio al cliente**

### **Organización y actividad Principal de la Organización**

1. Nombre de la empresa: Nextel de México
2. Actividad: Servicios de radiocomunicación móvil
3. Tipo de mercado: Usuarios directos

### **Cuál era -en relación a su gestión- la situación ANTERIOR a la decisión de implementar el BSC**

Se contaba con objetivos y metas a nivel estratégico. Sin embargo, a nivel táctico, se requería el despliegue mediante metodología de alineación de los objetivos de la Dirección de Servicio al cliente a nivel Nacional (México).

### **Por qué razón deciden implementar el BSC**

Nextel decidió, como parte de sus estrategias de negocio, la incorporación de ISO 9002 en las áreas que garantizaran la calidad del servicio y procesos al cliente. La norma de calidad pide, en uno de sus elementos, que se cuente con Plan Estratégico, Objetivos y Metas.

La Dirección de Servicio al Cliente es una de las áreas que tiene mayor importancia, ya que comprende el 40% de la operación de Nextel y la componen diferentes áreas que ayudan a dar soporte operativo para garantizar la funcionalidad de servicio (humano y técnico), la retención de los clientes actuales y el incremento a los márgenes de rentabilidad.

La división está integrada por centros de Atención a Clientes Personalizada en toda la República Mexicana y de Atención Telefónica.

### **Problemas que encontraron al implementar el BSC y cómo se fueron solucionando**

<b>Problemas de implementación</b>	<b>Solución</b>
Los indicadores definidos no estaban alineados a la estrategia de Negocio.	Se realizó un análisis de los objetivos estratégicos y los indicadores actuales para identificar su enlace y contribución con la Dirección de Servicio al Cliente y el despliegue con la operación.
Existía un exceso de indicadores sin una fuente confiable de datos.	Se realizó un mapeo de cada indicador involucrando a cada dueño de proceso para definir la ficha técnica de datos.

### **Beneficios logrados después de la implementación**

1. Construcción del Mapa Táctico de Objetivos alineado al nivel estratégico de Nextel por tipo de perspectiva: Financiera, Proceso, Cliente y Gente.
2. Disminución de indicadores por proceso-puesto.
3. Definición de la contribución por cada indicador (meta-pesos).
4. Mayor control al momento de evaluar los objetivos de los puestos-gente.
5. Re-certificación de ISO 9002.

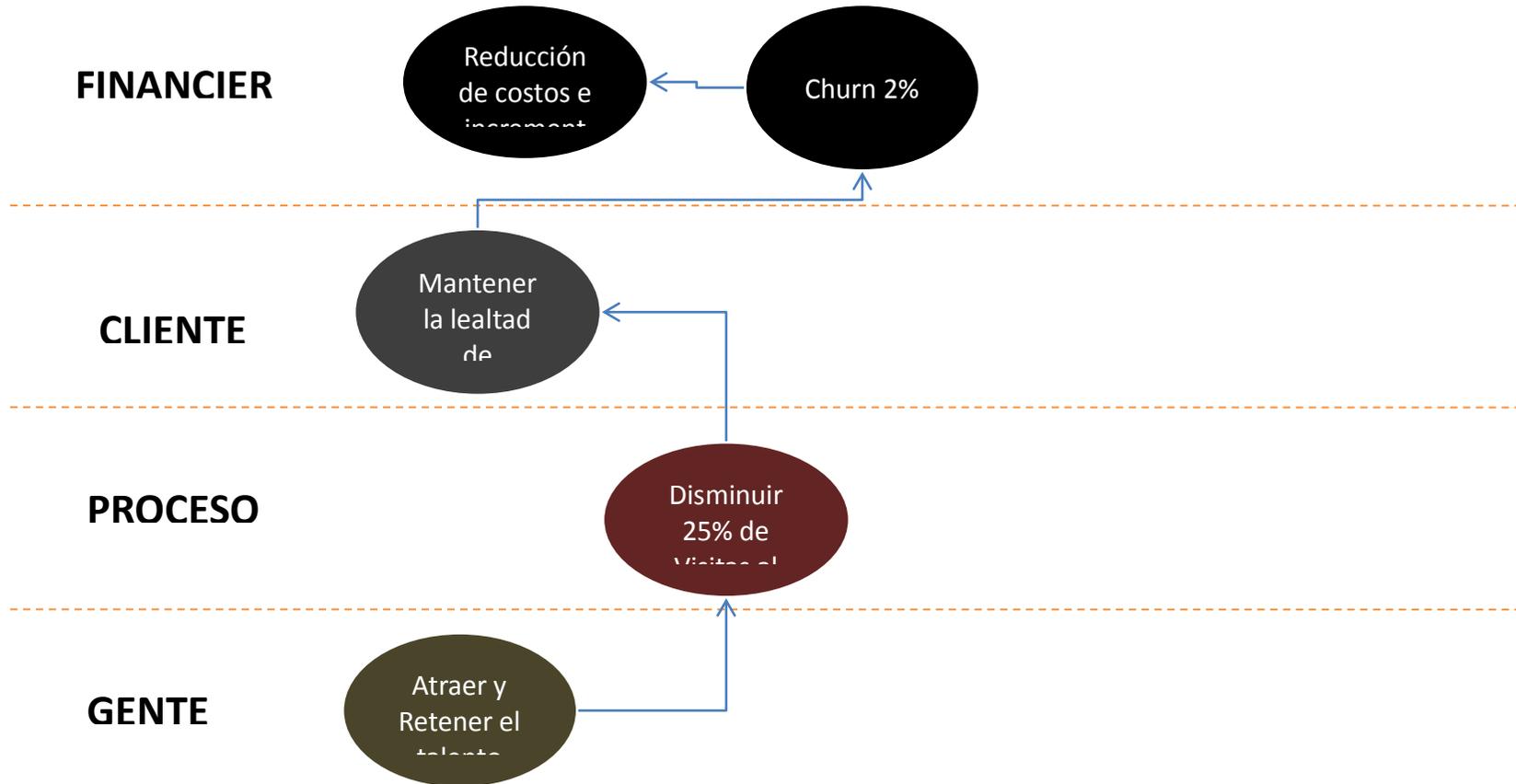
### **Software utilizado**

Aplicación en Excel desarrollado, en la primera etapa, por Nextel.



# MAPA ESTRATEGICO

## DIRECCIÓN DE ATENCIÓN A CLIENTES NEXTEL



## Despliegue de indicadores Alineación por puestos

### Perspectiva Financiera

Tipo	Objetivo Estratégico	Indicador	Coordinación CAP		Ejec. ATC-FT-PT		Ejec.S&R		Ejec.Junior		RENOCO	
			Meta	Peso	Meta	Peso	Meta	Peso	Meta	Peso	Meta	Peso
financiero	Reducción de costos e incremento de ingresos	KIT NUEVO: 27% de la mezcla	27%	3			27%	8				
financiero		TANAPA 19% de la mezcla	19%	3			19%	8				
financiero		REPARAR 38% mezcla	38%	3			38%	8				
financiero		REFURBISH 16% de la mezcla	16%	3			16%	8				
financiero		Asegurar disminución en el consumo de equipos nuevos (kit completo) dentro del programa CAI.					100%	30				
financiero		Asegurar el 100% de la meta de Up Grade establecido de acuerdo al CAP 120 UP-GRADE mensuales	120	3	11	7.5						
financiero		Cumplir con el 90% de recompra de acuerdo a su stock asignado en entrega en Cap	90%	3								
financiero		oportuno de equipos recibidos por proceso de renoco en CAP's y/o Módulos Express					100%	30				
financiero		Cero diferencias en inventario. (Auditorías externas, Internas, Pérdidas, Robos o Extravíos)					0	20				
financiero		LANCERAR UNO CERO O DOS SERVICIOS de servicio de consulta vía Internet, (alerta de facturación)							300	30		
financiero	2- Promoción de cajeros ATM, uso de Kiosco y *SALDO.											
financiero	3- Promoción de lanzamientos de nuevos servicios y/o servicios											
financiero		Meta/ 80% de equipos recomprados vs equipos entregados de Renoco (cc renoco negociados, renoco cap's ent(928595))									88%	15
financiero		Mantener el No de equipos cancelados por debajo del Forecast asignado mensualmente a su cap	100%	10	100%	10						
financiero		Retención de 15 cuentas Oro, Estratégicas o de Valor Azul asignadas mensualmente	15	10	1.4	10						
financiero	Churn 2%	Cumplir con el 100% de renoco asignado	100%	10								
financiero		Realizar 20 renovaciones mediante llamadas proactivas a base de clientes con vencimiento de Renovaciones de contratos y entregas a Domicilio establecidas x mes, (domicilio, colocación del Bajar y/o mantener el índice de cancelaciones nacional en un máximo del 5%			2	10					100%	45
financiero											5%	10

### Perspectiva Clientes

Tipo	Objetivo Estratégico	Indicador	Coordinación CAP		Ejec. ATC-FT-PT		Ejec.S&R		Ejec.Junior		RENOCO	
			Meta	Peso	Meta	Peso	Meta	Peso	Meta	Peso	Meta	Peso
Cliente		Mantener el nivel de las encuestas de satisfacción a 4.5 puntos como mínimo.	4.5	5	4.5	5.0	4.5	10				
Cliente		Asegurar un máximo de 2 quejas por cap y 0 por actitud	2	5	2	5.0	2	10	2	10		
Cliente		97% de Calidad en procesos	97%	5								
Cliente		0 notas de Calidad			0	12.5						
Cliente	Mantener la lealtad de nuestros clientes valiosos	Realizar mensualmente 4 monitoreos de piso sobre etiqueta, negociación y resolución por ejecutivo	48	5								
Cliente		Asegurar la satisfacción de 2.5 puntos en el 100% de monitoreo en piso de etiqueta, negociación y resolución			100%	5.0			100%	10		
Cliente		Verificación de clientes en espera o pendientes de atención										
Cliente		Cumplir con la Calidad mínima de 4.60 (llamadas renoco cc)									4.6	5
Cliente		95% de incidentes correctos y completos x mes (renoco cc y renoco cap's).									95%	5
Cliente		Tiempo de Atención / Menor o igual a 18 min (renoco cc).									18 min	5
Cliente		Cero quejas en CC y en Cap's									0	5

## Perspectiva Proceso

Tipo	Objetivo Estratégico	Indicador	Coordinación CAP		Ejec. ATC-FT-PT		Ejec.S&R		Ejec.Junior		RENOCO	
			Meta	Peso	Meta	Peso	Meta	Peso	Meta	Peso	Meta	Peso
Proceso		Cumplir con el 90% de renoco a domicilio mensual	90%	10								
Proceso		Disminuir 05% mensual de visitas al cap vs mes anterior	5%	10								
Proceso	Disminuir 25% de Visitas al CAP Anual	95% de todos los días trabajados por encima de la productividad del cap			95%	7			95%	10		
Proceso		Promocionar diferentes formas de pago Bancos, Tienda de Auto-servicio, Restaurante Vip's, Suburbio.1500 ctes mensuales promedio 10% del total de visitas							1,500	10		
Proceso		Colocar 20 cargos recurrentes y/o domicialización mensuales			2	7						
Proceso		Colocar 5 cargos recurrentes y/o domicialización mensuales							5	10		
Proceso		Colocar 100 clientes mensuales con servicio de consulta vía Internet, (alerta de facturación)			9	7						

## Perspectiva Gente

Tipo	Objetivo Estratégico	Indicador	Coordinación CAP		Ejec. ATC-FT-PT		Ejec.S&R		Ejec.Junior		RENOCO		
			Meta	Peso	Meta	Peso	Meta	Peso	Meta	Peso	Meta	Peso	
Gente		Reducción en 10% head count en CAP'S a través del perfil multi skills	10%	5									
Gente		Nivel de rotación de personal por debajo del 10% en la región en Cap's y técnicos en S&R	10%	5									
Gente	Atraer y Retener el talento	Desarrollo de una propuesta para Mejora en el servicio del Cap	1	5									
Gente		mejora de servicio del CAP/evaluación de su participación como equipo y efectividad en el proyecto con los			1	10	1	10	1	10	1	10	
Gente		Asistencia al 100% de las retroalimentaciones y capacitaciones de productos y servicios, así como cumplimiento al 100% de toma de los cursos de Universidad Nextel			100%	7.5			100%	6.7	100%	3.3	
Gente		Calificación mínima de 9.2 en exámenes			9.2	7.5			9.2	6.7	9	3.3	
Gente		Captura diaria al 100% de las visitas en el archivo de rechazos							100%	6.7			
Gente		100% cumplimiento labores administrativas (devolución de radios en tiempo a los ff, llamadas y envío de mensajes a los clientes para recoger sus radios, no generar fila renoco, dar									100%	3.3	
			18	100	11	110	10	110	10	110	11	110	

Se llevara a cabo una base mensual de resultados consolidados por el CAP y por ejecutivo que incluye todos estos indicadores,

Indicador individual

Indicador grupal



## **CASO IV: Bital (HSBC) Dirección de Call Center Atención a Clientes**

### **Organización y actividad Principal de la Organización**

1. Nombre de la empresa: Bital (HSBC)
2. Actividad: Servicios Financieros
3. Tipo de mercado: Clientes del sector comercial, PyMEs, empresarial, banca premier y banca privada.

### **Cuál era -en relación a su gestión- la situación ANTERIOR a la decisión de implementar el BSC**

No se contaba con un sistema de indicadores que midiera el desempeño del área ni estaba alineado al nivel estratégico con la Dirección General del Banco.

### **Por qué razón deciden implementar el BSC**

Implementación del Sistema de Calidad ISO 9000 para servicios. Se realizó la certificación de los procesos, impactando al rediseño de los diferentes medios de acceso.

El rediseño de los procesos y parte de la mejora continua se implementó en el área tomando como buena práctica casos exitosos ya implementados en los Estados Unidos, como Bank of Tokyo-Mitsubishi y otros. La capacitación fue tomada por los directivos del banco directamente en Harvard por los creadores del Balanced Scorecard, Norton y Kaplan, quienes -a su vez- nos instruyeron a los integrantes del equipo implementador del proyecto.

El proceso se implementó en el área como un piloto. Se construyó el Tablero de Indicadores o Cuadro de Mando Integral.

## **Problemas que encontraron al implementar el BSC y cómo se fueron solucionando**

<b>Problemas de implementación</b>	<b>Solución</b>
Procesos definidos sin indicadores establecidos.	Se realizó la definición de los indicadores por cada área de atención y servicio, el cual tuvo impacto en la generación a la rentabilidad del banco, disminución de la cartera vencida, nivel de servicio por cada tipo de segmento, mejora en la automatización de procesos y retención de personal.
Falta de automatización para una medición sistémica.	Por ser una época con una reciente incorporación de sistemas, la implementación del BSC se llevaba en forma semi manual. No existía un software para presentar los tableros. La gestión y la evaluación de desempeño implicaba un equipo de recursos humanos asignado solo para obtener datos.

## **Beneficios logrados después de la implementación**

1. Se logró ser un modelo de caso exitoso a nivel bancario en BSC a través del tiempo (5 años proceso de maduración).
2. El modelo comenzó como piloto en una sola área y se fue incorporando en todos los niveles y divisiones aun después de la compra de HSBC a Bital.
3. Se construyeron tableros de control desde el nivel Dirección General, por sucursal, hasta llegar a tipo de cliente, lo que generó la posibilidad de controlar el proceso de fusión, expansión y crecimiento (incremento en los márgenes de rentabilidad).

## **Software utilizado**

Desarrollos internos HSBC.

