
Titulo

**La Graficación de la Información como parte
vital de los niveles de toma de decisión**

Tema

**La gestión del Conocimiento y las Tecnologías
de la Información y de la Comunicación**

IX Congreso Internacional de Administración

Ciudad Autónoma de Buenos Aires, 9 al 11 de septiembre de 2009
Este Congreso cuenta con el auspicio de la Organización Latinoamericana de Administración (OLA)

Autor: A.S.N.T. Arias, Néstor

Indice General:

- Tema
- Titulo
- Objetivos
- Variables
- Marco Teórico
 - Información en la Toma de Decisión
 - ü Utilidad y alcance de la Información
 - Cuadro de Mando Integral (C.M.I.)
 - ü Concepto
 - ü Un nuevo entorno operativo
 - ü Indicadores de Cuadro de Mando Integral
 - ü El Cuadro de Mando Integral como Sistema de Gestión
 - ü ¿Porqué necesitan las empresas un Cuadro de Mando Integral?
 - ü La forma de medir la estrategia empresarial
 - ü Evolución de potentes programas informáticos para el C.M.I.
 - ü ¿Dónde se construye el Cuadro de Mando Integral?
 - ü ¿Qué es un equipo?
 - ü Plan de desarrollo del Cuadro de Mando Integral
 - ü Comunicar el proyecto del Cuadro de Mando Integral
 - Misión , valores, visión y estrategia
 - ü Declaración de misión
 - ü ¿Qué es una declaración de misión?
 - ü Importancia crítica de la misión para el Cuadro de Mando Integral
 - ü Establecer valores
 - ü ¿Qué es una declaración de visión?
 - ü Declaraciones de visión y el Cuadro de Mando Integral
 - ü ¿Que es estrategia?
 - ü Estrategia y Cuadro de Mando Integral – Un vínculo crítico
 - ü Informar los resultados del Cuadro de Mando Integral
 - ü Elección de programas informáticos para el C.M.I.
 - ü ¿Qué vendrá ahora en aplicaciones para el Cuadro de Mando Integral?
 - ü Advertencias Tecnológicas
 - ü Desarrollo de un Sist. propio de Informac. – Crear en vez de comprar
 - ü Las Nuevas reuniones de Dirección
 - Uso del cuadro de Mando Integral
 - ü Como se miden los resultados en el sector público
 - ü Creación de un C.M.I. que se ajuste al sector público
 - ü La aplicación en cascada es fundamental
 - ü Problemas en el desarrollo de un C.M.I. en el sector pco., algunas ideas para solucionarlos.
- Desarrollo del Trabajo
 - Metodología
 - Tareas a realizar
 - Fuentes de Información
 - Especificaciones de la salida del Sistema
- Conclusión
- Bibliografía
 - Gráficos

Plan de Trabajo a desarrollar.

TEMA:

La Graficación de la Información como parte vital de los niveles de toma de decisión

TITULO:

CUADRO DE MANDO INTEGRAL

OBJETIVOS:

Demostrar la importancia que tiene el formateo de la información por medio de textos y gráficos apropiados para representar la misión, metas y objetivos de la organización así como el resultado del alcance de las metas, siguiendo una estrategia, fijada por la organización.

HIPÓTESIS DE TRABAJO:

Un Cuadro de Mando Integral aplicado a una organización, proporciona a los directivos el equipo de instrumentos que necesitan para navegar hacia un éxito competitivo futuro. Un Cuadro de Mando Integral traduce la estrategia y la misión de una organización en un conjunto de medidas para la actuación que proporciona la estructura necesaria para un Sistema de Gestión y Medición Estratégica.

VARIABLES:

- ü Cuadro de Mando Integral: conjunto de estrategias para alcanzar las metas definidas por la organización.

Indicador	Descripción	Ponderación
Finanzas	Rendimiento sobre la inversiones hechas en el software a implementar. Evaluando y Comparación de costos de programas hechos por tercero y realizados por la misma organización	ü Alto ü Medio ü Bajo
Clientes	Satisfacción	ü conforme ü medianamente conforme ü disconforme
Procesos Internos	Calidad, tiempos de respuestas	ü Rápido ü Medio ü Lento
Formación y Crecimiento	Satisfacción de los empleados y grado de perfeccionamiento profesional	ü Alto ü Medio ü Bajo

- ü Información para la toma de Decisión: Información necesaria para el/los cuadros de mando integral.

Indicador	Descripción	Ponderación
Accesibilidad a la información	Cantidad de personas que pueden acceder a la información brindada por el Sistema en forma concurrente	ü 5 personas ü 10 personas ü Mas de 15
Tiempo de	Tiempo que le lleva a una persona	ü 5 minuto

Interpretación de datos	comprender la información	<input type="radio"/> 15 minutos <input type="radio"/> 20 minutos <input type="radio"/> Mas de 20 minutos
Dificultad de Interpretación	dificultad para la interpretación de la información	<input type="radio"/> Difícil <input type="radio"/> Intermedio <input type="radio"/> Fácil

MARCO TEÓRICO:

La Información en la Toma de Decisión.

Utilidad y alcance de la Información.

La información es la materia prima de todos los procesos decisorios que inundan permanentemente la vida de la organización. Por lo tanto, la importancia y la utilidad de la información radica en su contribución a la toma de decisiones.

- 1- El objetivo: es el resultado, atributo o situación deseada para los cuales se pretende ejercer alguna acción consecuente.
- 2- Situación actual o proyectada: es aquella que puede llegar a ocurrir independientemente del objetivo.
- 3- El problema: es la brecha entre la situación actual y el objetivo (situación proyectada).
 - a. El negativo, cuando la situación actual no satisface el objetivo.
 - b. El potencial, cuando la situación proyectada puede ser insatisfactoria.
 - c. El de implementación, cuando se ha fijado un objetivo, y no necesariamente se observa un problema negativo o potencial, pero es preciso definir como se va a concretar dicho objetivo.
 - d. El aprovechamiento de oportunidades, cuando a partir de un objetivo general (explícito o implícito), usualmente a raíz de nueva información se plantea la posibilidad de desarrollar nuevos objetivos. En este caso, de todos modos, se genera una brecha entre la situación actual o proyectada y el objetivo lo cual equivale a un problema.

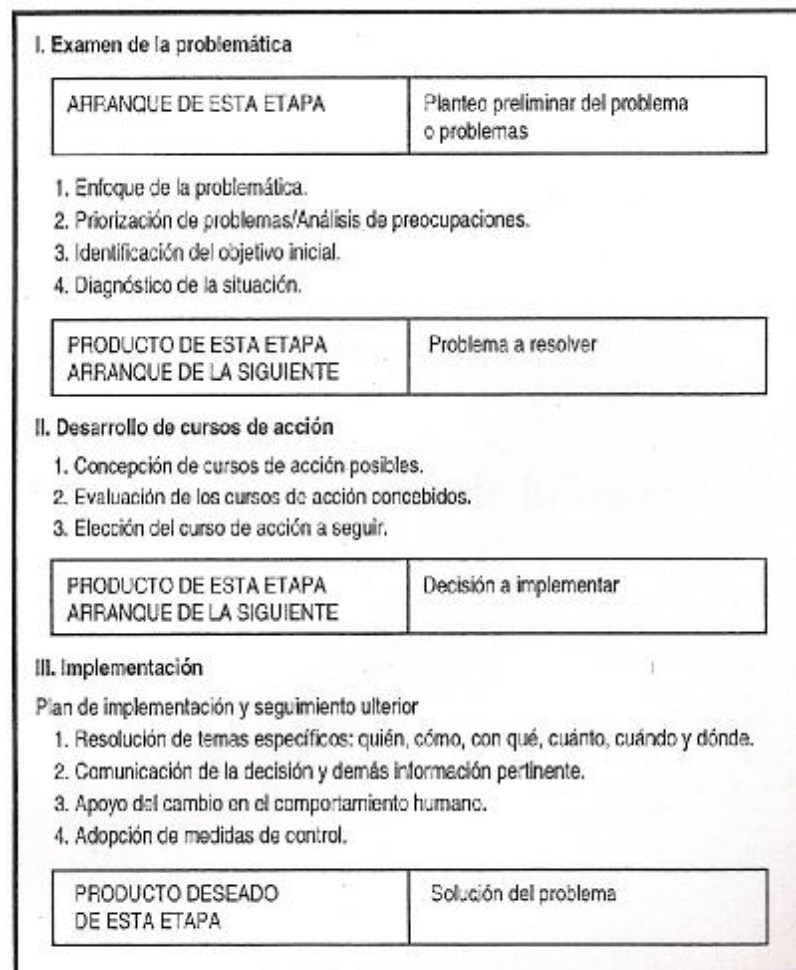
En la práctica la mayoría de los problemas combinan características de los cuatro tipos indicados.

- 4- Los cursos de acción alternativos que se conciben para salvar la brecha entre la situación actual o proyectada y el objetivo.
- 5- La decisión que es la elección de un curso e acción determinado entre varios cursos de acción alternativos. Se entiende que el curso de acción elegido puede comprender una configuración de varios cursos de acción.

Los conceptos de “Resolución de Problemas” y “Toma de decisión” son sinónimos ya que ambos representan a un mismo proceso. Cualquier la resolución de un problema requiere tomar una decisión y viceversa (para referirnos a dicho proceso usaremos la sigla RP/TD).

Desde un punto de vista metodológico podemos desglosar al proceso de RP/TD en tres grandes etapas:

- 1- Exámen de la problemática
- 2- Desarrollo de cursos de acción.
- 3- Implementación.



Cuadro N° 9. Metodología de la RP/TD - Etapas y pasos.

(*) LAZZATI SANTIAGO (), Management del cambio y del desempeño. Cap. 11 pág. 197

Dicha metodología también es aplicable al proceso de planeamiento de una organización o proyecto. Ya que planificar es tomar decisiones por anticipado.

Algunos autores incluyen la “obtención de la información”, como un paso adicional al exámen de la problemática, pero nosotros lo aplicaremos en cualquiera de los pasos que componen las tres etapas.

El proceso decisorio se puede enfocar como un sistema input-output. Donde la entrada es la información y la salida es la decisión orientada a la acción. La calidad de la salida depende de la calidad de entrada. De aquí la importancia que tiene la información en el proceso de decisión y por ende para la organización.

La información para ser útil al proceso decisorio debe cumplir con 5 cualidades, la misma debe ser:

- 1- Confiable
- 2- Clara
- 3- Relevante
- 4- Oportuna
- 5- Eficiente

Confiable se refiere a la concordancia entre la situación y la información que intenta reflejarla. Esto implica que la información sea veraz, objetiva, verificable, etc.

Las cualidades de clara, relevante y oportuna apuntan a facilitar la decisión acertada, lo de clara que no requiere mayor explicación y lo de relevante se refiere a lo que interesa para tomar una decisión, excluyendo la información intrascendente. Lo de oportuno tiene que ver con dos aspectos el primero la frecuencia (semanal, diaria, anual) y el segundo la rapidez para obtener dicha información.

Eficiente significa que el valor de salida justifica el valor de ingreso y el proceso ya que la misma esta sujeta a un test de costo-beneficio.

Una sexta cualidad se le podría atribuir a la actitud de los miembros de la organización que provoca el diseño de la información. Ya que está predispone a comportarse de cierta manera. Ya que el contenido de la información influye lógicamente sobre las decisiones.

El diseño del contenido de la información (especialmente la sistemática) refleja la importancia relativa que la conducción asigna a los temas. Por eso es importante manejar el concepto de "Tablero de comando equilibrado"

Cuando el ser humano toma decisiones, lo hace no solo porque es bueno para la organización sino también para él o su sector. Y le presta mayor atención al corto plazo que al largo plazo. Esta visión cortoplacista varía en función de cómo arma la información. Por ejemplo es usual que los costos de capacitación del personal se contabilicen como gasto y no como inversión activable (a futuro). Por lo cual si por alguna razón cae la rentabilidad se suele caer en la tentación de cortar las erogaciones (erogar es contribuir con dinero, repartir.), de capacitación a fin de mejorar los resultados. En cambio si dichos costos primero se activasen y luego se amortizasen a lo largo del tiempo la tentación sería menor.

Por lo que podemos alertar sobre el síndrome de "la decisión para la información" es de gran peligro cuando se basa en un régimen de recompensas o de remuneración variable en función de la rentabilidad. El concepto opuesto es "La información para la decisión acertada"

En resumen, cuando se diseña un sistema de información corresponde considerar, no solo las cinco cualidades antes vistas sino también el tipo de actitud que puede provocar el sistema.

Hasta acá vimos las cualidades que debe reunir la información. Ahora veremos un pantallazo del alcance de la información.

Según su modalidad la información puede ser sistemática o circunstancial. La primera es escrita, producida con frecuencia predeterminada que responde a un formato estándar y sobre la base de una rutina de procesamiento de datos. Para su desarrollo son necesarios recursos tecnológicos adecuados. Esta información es valiosa para el proceso de toma de decisión en la mayoría de situaciones.

También es importante el acceso a la información circunstancial para poder detectar y resolver adecuadamente los problemas y para ello la clave es la comunicación entre las personas. La cual tiene que ver con la cultura, el clima de la organización, el grado de trabajo, la calidad de las reuniones y todos los aspectos de las relaciones personales e interpersonales.

La función del proceso gerencial, involucra la información para el planeamiento, la dirección y el liderazgo, control o toma de decisiones puntuales.

En cuanto a la información para el planeamiento alimenta el análisis estratégico (interno y externo) que sirve de base para la definición de objetivos, metas, estrategias, planes de acción, etc.

La información proveniente de dicho planeamiento es una herramienta de dirección y liderazgo que opera como marco para el control de la gestión y tiende a estructurarse por área de responsabilidad.

La información para el control compara la información proveniente del planeamiento con la información de la situación actual o proyectada. La comparación puede disparar un replanteo del planeamiento o decisiones puntuales para tratar de cumplir con lo planeado, es decir las decisiones correctivas.

La información para la toma de decisión puntual sirve para atacar un problema puntual.

Cabe aclarar que una misma información sirve para distintos propósitos por ejemplo los costos incurridos se emplean para el análisis estratégico (debilidades y fortalezas) y también para el control de gestión (comparación de costos presupuestados).

Con respecto a los destinatarios de la información pueden ser personas o entes, pertenecer a la organización o ser miembros de esta. La primera se refiere a accionistas, acreedores, organismos de control, etc. y la segunda a gerentes de la organización. Ambas parten del mismo tronco que arrancan en las operaciones contables y culminan con los estados contables. Pero su output tiene distinta frecuencia y grado de análisis según la necesidad de los usuarios internos o externos. Inclusive pueden tener distintos criterios de valuación.

Dentro de la información para los miembros de la organización, ella puede ser genérica o a medida, la primera se prepara para múltiples destinatarios como ser estados contables. Y la segunda se necesita de variables específicas como por ejemplo un análisis de ventas por cada vendedor para el jefe de vendedores.

En muchas organizaciones, solo la alta gerencia recibe información genérica relevante. Las principales razones suelen ser:

1. Que los demás no la necesiten.
2. Que es confidencial.

Sin embargo hoy en día se plantea que esa información genérica sea comunicada a más gente para que la misma pueda entender a la organización y contribuir positivamente a la identificación con la misma.

Para toda organización es indispensable información complementaria que refiera al entorno, especialmente para un análisis estratégico.

Cuadro de Mando Integral

Concepto.

El Cuadro de Mando Integral (CMI), proporciona a los directivos el equipo de instrumentos que necesitan para navegar hacia un éxito competitivo futuro. Hoy en día las organizaciones están compitiendo en entornos complejos, por eso es importante que comprendan los objetivos y los métodos que se utilizarán para alcanzarlos. El CMI traduce la estrategia y la misión de una organización en un conjunto de medida para la actuación que proporciona la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica. El CMI permite que las empresas puedan seguir la pista de los resultados financieros al mismo tiempo que observan los progresos en la formación de aptitudes y la adquisición de los bienes intangibles que necesitan para un crecimiento futuro.

Un nuevo entorno operativo

Las organizaciones de la era de la información están construidas sobre un nuevo conjunto de hipótesis de funcionamiento:

- **Funciones Cruzadas:** la organización de la era de la información función con unos procesos integrados que cruzan las funciones tradicionales.
- **Los Vínculos con los clientes y proveedores:** Un sistema integrado desde los pedidos de los clientes hasta los proveedores de materias prima, permite que todas las unidades de la organización, que se encuentran a lo largo de la cadena de valor obtengan unas enormes mejoras en costo, calidad y tiempo de respuesta.

-
- Escala Global: Las empresas de la era de la información han de combinar la eficiencia y la competitividad de las operaciones globales con la sensibilidad del marketing hacia los clientes locales.
 - Innovación: La mejora continua de los procesos es de máxima importancia para un éxito a largo plazo.
 - Empleados de Nivel: antes existían dos grupos de empleados la elite intelectual (ingenieros y gerentes) y el grupo de productores (personas que estaban relacionada directamente con la elaboración del producto). Ahora todos los empleados han de aportar valor, gracias a lo que saben y por la información que pueden proporcionar: Invertir en el conocimiento de cada empleado y gestionar y explotar dicho conocimiento, se ha convertido en algo crítico para el éxito de la empresa en la era de la información.

Indicadores del Cuadro de Mando Integral.

El CMI sigue teniendo indicadores financieros que cuentan la historia de los hechos y acontecimientos pasados. En la era de la información se debe crear un valor futuro, a través de inversiones en clientes, proveedores, empleados, procesos, tecnología e innovación.

Los objetivos e indicadores de CMI se derivan de la visión y estrategia de una organización: contemplan la actuación de la organización desde cuatro perspectivas:

1. La financiera.
2. La del Cliente.
3. La del Proceso Interno.
4. La de Formación y Crecimiento.

El Cuadro de Mando Integral como Sistema de Gestión

El CMI pone énfasis en que los indicadores financieros y no financieros deben formar parte del sistema de información para empleados en todos los niveles de la organización. Los empleados de primera línea han de comprender las consecuencias financieras de sus decisiones y acciones.

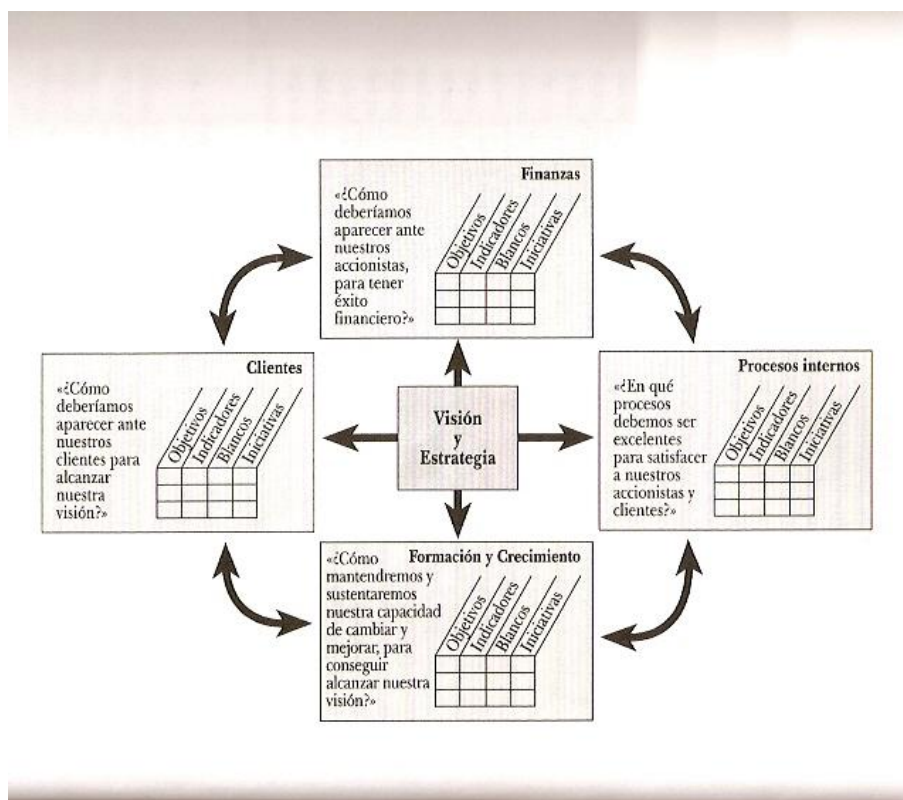


Figura 1.1 : El Cuadro de Mando Integral proporciona una estructura para transformar una estrategia en términos operativos.

Los objetivos y las medidas del CMI son algo más que una colección ad hoc de indicadores de actuación financiera y no financiera, se derivan de un proceso vertical impulsado por el objetivo y la estrategia de la unidad de negocio. El CMI debe transformar el objetivo la estrategia de una unidad de negocio en objetivos e indicadores tangibles. Los indicadores representan un equilibrio entre los indicadores externos (como accionistas y clientes) e indicadores internos (procesos críticos de negocios).

Las empresas innovadoras están utilizando el CMI como un Sistema de Gestión Estratégica, para gestionar su estrategia a largo plazo. Están utilizando el enfoque de medición del CMI para llevar a cabo procesos de gestión decisivos.

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

¿Por qué necesitan las empresas un CMI?

Las mediciones son importantes ya que **si no se puede medir, no se puede gestionar**. El sistema de medición de una organización afecta el comportamiento de la gente tanto en su interior como en su exterior. Las empresas de la era de la información han de sobrevivir utilizando sistemas de

medición y gestión derivados de su estrategias y capacidades. El Cuadro de Mando Integral conserva la medición financiera como un resumen crítico de la actuación gerencial, pero realiza mediciones mas generales e integradas, que vinculan al cliente actual, los procesos internos, empleados y actuación de los sistemas con el éxito financiero a largo plazo.

El Cuadro de Mando Integral proporciona a los ejecutivos un amplio marco que traduce la visión y estrategia de una empresa, en un conjunto coherente de indicadores de actuación. Muchas empresas han adoptado declaraciones de misión, para comunicar valores y creencias fundamentales a todos los empleados. La declaración de misión trata creencias fundamentales e identifica mercados objetivos y productos fundamentales como por ejemplo:

Ser la empresa de más éxito en el negocio de las líneas aéreas.

Ser la mejor institución en los mercados que hemos seleccionado.

Las declaraciones de misión deben proporcionar inspiración, deben proporcionar energía y motivación a la organización. Pero las declaraciones de misión inspiradora y los eslóganes no son suficientes. Tal y como Peter Senge observó *“Muchos líderes tienen visiones personales que nunca se traducen en visiones compartidas que galvanicen a una organización. ¿Hemos estado careciendo de una disciplina para traducir la visión individual en una visión compartida”* ⁽¹⁾

El Cuadro de Mando Integral transforma la misión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas diferentes: a) Finanzas b) Clientes c) Procesos Internos d) Formación y Crecimiento. El CMI proporciona un marco una estructura y un lenguaje para comunicar la misión y la estrategia; utiliza las mediciones para informar a los empleados sobre los causantes del éxito actual y futuro. Al articular los resultados que la organización desea, y los inductores de esos resultados, los altos ejecutivos esperan canalizar las energías. Las capacidades y el conocimiento concreto de todo el personal de la organización hacia la consecución de los objetivos a largo plazo.

El CMI debe ser utilizado como un sistema de comunicación de información y de formación y no como un sistema de control ya que todas las medidas están dirigidas hacia la consecución de una estrategia integrada.

La forma de medir la estrategia empresarial

Las empresas que utilizan el CMI como la piedra angular de un nuevo sistema de gestión estratégica tienen dos tareas primero han de construir el cuadro y segundo han de usarlo.

(1) P. Senge, The Fifth Discipline; The Art and Practice of the Learning Organization (New York: Currency Doubleday, 1990).

Perspectiva	Indicadores genéricos
Finanzas	Rendimiento sobre la inversiones y valor añadido económico
Clientes	Satisfacción, retención y cuota de mercado
Procesos Internos	Calidad, tiempos de respuesta costo e introducción de nuevos productos
Formación y Crecimiento	Satisfacción de los empleados y disponibilidad de sistemas de información

Como caso práctico podemos citar a la empresa Rockwater quién lo implementó para La venta directa a clientes individuales ⁽²⁾. Dicha empresa utilizó dos indicadores para informar sobre sus clientes:

1. Encuesta anual a los clientes sobre la clasificación obtenida frente a la competencia
2. Una cuota de mercado con los clientes claves (grupo 1).

Para tratar a sus clientes del grupo 2, muy sensibles a los precios, la empresa desarrolló un índice de precios para licitaciones competitivas. El objetivo era seguir reteniendo una cierta cantidad de negocio procedente de los clientes del grupo 2 para ayudar a gestionar la utilización de la capacidad y proporcionar una cartera de pedidos que condujera a una mayor capacidad de previsión de los resultados financieros.

Para medir la propuesta de valor que estaba entregando a los clientes del grupo 1, Rockwater desarrolló un índice de satisfacción del cliente “a medida”, que reflejaba los atributos relacionados con las ofertas de producto y servicio y la relación entre el equipo del proyecto y el cliente. La empresa Identificó 16 atributos, que pensaba que eran los más importantes para ese proyecto. Los atributos podían ser ponderados para reflejar prioridades relativas y la importancia de categorías particulares. Luego y como se muestra en el cuadro 4.6, en el feedback mensual de satisfacción del cliente, el equipo del proyecto Rockwater recibía una puntuación, del 1 al 10 sobre cada atributo seleccionado, de la que podía calcularse una puntuación ponderada de la satisfacción del cliente; así la misma se mantenía en sintonía con los objetivos específicos que cada cliente queda destacar en cada uno de los proyectos.

La empresa, además de disponer de una puntuación mensual de satisfacción del cliente sobre cada proyecto con clientes del grupo 1, sumaba las puntuaciones recibidas sobre los 16 atributos en todos los proyectos. La puntuación media de cada atributo señalaba áreas en que los equipos de los proyectos estaban actuando bien y los atributos en que en general la empresa se quedaba corta ante las expectativas de sus mejores clientes.

(2) El Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard) – Robert Kaplan y David Norton. Segunda Edición Octubre 2000. Página 92 (Rockwater: La Venta Directa a Clientes Individuales).

CRITERIOS	CLIENTE						Promedios de satisfacción
	A	B	C	D	E	F	
1- Seguridad	9	8	8	10		8	8,6
2- Cumplir el calendario	9	6	7				7,3
3- Ratio de horas trabajadas / averías	9	5	4				6,0
4- Presentación puntual de Proced.	9	3	6				6,0
5- Revisión mínima de proced. Presentados	9	5	6				6,7
6- Honestidad y franqueza del contratista	4	7	7	10	9		8,3
7- Flexibilidad	9	4	7		9		7,3
8- Sensibilidad contractual	8	5	7				6,7
9- Servicio de ingeniería	8	7	7				7,3
10- Conciencia de la calidad y actuación	10	6	8		8	7	7,8
11- Relación precio-calidad	7	6	6	10	9	7	7,2
12- Nivel del equipo proporcionando	9	7	7			8	
13- Calidad del personal	10	7	7	10		8	8,5
14- Innovación para reducir costos					7		7,0
15- Calidad de la producción				10			10,0
16. Compenetración en el equipo / moral			7				7,0
Índice de satisfacción	8,8						7,9

Cuadro 4.6: La medida de la satisfacción del cliente (Rockwater).

Evolución de potentes programas informáticos para el cuadro de mando.

La empresa Nova Scotia Power Inc. (empresa privada de servicios públicos e la provincia de Nova Scotia en Canadá) comenzó a desarrollar a mediados de los noventa un CMI, puesto que el software existente al respecto no ofrecían las expectativas de los miembros de dicha empresa.

En su primera etapa dicha empresa trataba de encontrar la forma adecuada de transmitir la riqueza informativa a los empleados de todos los niveles. Pero compartir información usando soluciones de bajas tecnologías es difícil. La manipulación de datos en el contexto y momento adecuado da como resultado de conocimientos compartidos y una mejor toma de decisión.

El empleo de una solución informática trae beneficios funcionales del uso de dicha herramienta ya que la visión de los objetivos y medidas proyectadas en la pantalla de la PC pueden ser consultadas por sus integrantes.

Más de una vez en las enseñanzas a grupos sobre conceptos esenciales sobre el armado de un CMI tienen reacciones de dudas o desconcierto, pero al presentar una simulación en una aplicación informática en muchos casos demuestran interés y aumenta la participación del grupo. Ya que ven a esta herramienta como una ayuda para expresar su mensaje.

¿Donde se construye el cuadro de mando integral?

Tanto Kaplan como Norton han descripto el cuadro de mando integral como sencillo pero no simplista. El concepto en sí es equilibrar medidas financieras y no financieras para impulsar la estrategia. Dependiendo del tamaño de la empresa, se podría elegir comenzar por el cuadro de mando por la parte más alta, desarrollando una serie de medidas de alto nivel empresarial. Un CMI integral corporativo proporciona los medios de comunicar objetivos y medidas estratégicas a toda la empresa, convirtiéndose en materia prima para cuadros de mando en cascada en todos los niveles de la empresa, produciendo una serie de sistemas de medición coordinados que permiten a todos los integrantes de la empresa demostrar de qué forma sus acciones diarias contribuyen a los objetivos a largo plazo.

El equipo del cuadro de mando integral.

Buena parte del siglo XX existió el mito arraigado del gran hombre o gran mujer detrás de la empresa o el del "llanero solitario". En el complejo, competitivo y exigente mundo de la empresarial actual, la organización desarrolla equipos de trabajo autodirigidos para solucionar los problemas con los que se enfrentan. Los equipos refuerzan la capacidad de los individuos, las jerarquías y los procesos de gestión. La implementación de un CMI se adapta bien al concepto de equipo, ninguna persona de la empresa ni siquiera el Director General tendrá todos los conocimientos necesarios sobre estrategia, mercados, competidores y procesos para construir un CMI coherente.

Que es un equipo.

Katzenbach y Smith (1993) ofrecen una definición "*Un equipo es un pequeño número de personas con habilidades complementarias que se dedican a un propósito común, unas metas de actuación y un enfoque por los que se consideran mutuamente responsables*"⁽³⁾

Los equipos se juntan cuando están comprometidos con un propósito y objetivos de resultados comunes. Los mas exitosos son aquellos que trabajan juntos usando un enfoque común. Si bien las diferencias de opiniones y habilidades son buenas para el funcionamiento de un equipo, los miembros deben usar un enfoque común a la hora de traducir estrategia en medición de resultados. Este debe ser el principio que guíe la creación de su cuadro de mando. Dedicación y confianza en el entorno del equipo es algo que se consigue con la responsabilidad mutua.

(3) John R. Katzenbach y Douglas K. Smith, *The Wisdom of Teams* (Boston: Harvard Business School Press 1993).

Plan de desarrollo del cuadro de mando integral.

La fase de planificación:

- Paso 1: Desarrollar objetivos para el cuadro de mando integral.
- Paso 2: Determinar la unidad organizadora apropiada.
- Paso 3: Conseguir el respaldo de la dirección.
- Paso 4: Formar el equipo del cuadro de mando integral (CMI).
- Paso 5: formular el plan del proyecto.
- Paso 6: Desarrollar un plan de comunicación para el proyecto de cuadro de mando integral.

Comunicar el proyecto del cuadro de mando integral.

Un Cuadro de Mando Integral es un proyecto de cambio. El profesor John Kotter (1996) dijo “Sin una comunicación creíble y abundante no se captan nunca los corazones y las mentes de los empleados”⁽⁴⁾. No hay que dejar que la falta de comunicación del concepto y de los beneficios que se obtendrán anule el esfuerzo de la implementación.

Objetivos de comunicación.

Presentar los conceptos del cuadro de mando integral a los principales constituyentes implicados en el apoyo al proyecto y en la obtención de datos para el mismo, así como proporcionar a todas las partes implicadas actualizaciones regulares con respecto a los progresos hechos por el equipo durante la implementación. Con esto logramos algunos de los siguientes objetivos:

- ü Crear conciencia del CMI en todos los niveles de la empresa.
- ü Proporcionar formación de los conceptos fundamentales del CMI a todos los públicos.
- ü Generar el compromiso y la dedicación de las principales partes interesadas en el proyecto.
- ü Alentar la participación en el proceso.
- ü Generar entusiasmo por el CMI.
- ü Asegurarse de que los resultados del equipo se divulguen rápida y eficazmente.

(4) - John P. Kotter, *Leading Change* (Boston Harvard Business School Press, 1996).

Misión, valores, visión y estrategia.

Declaración de misión.

Scott Adams dice lo siguiente con respecto a misión y visión *“El primer paso para desarrollar una declaración de visión es encerrar a los directivos en una habitación y hacerles debatir que significa declaración de visión y en que se diferencia exactamente de una declaración de misión. Son cuestiones importantes porque basta un solo error y los empleados comenzarán a hacer cosas que pertenecen a la visión, cuando tendrían que estar haciendo cosas relacionadas con la misión, y antes de que pase mucho tiempo será imposible diferenciarlas”.* ⁽⁵⁾

¿Qué es una declaración de misión?

Una declaración de misión define el propósito principal de la empresa (es decir por qué existe). La misión examina la razón de ser de la empresa más allá de solamente incrementar el patrimonio de los accionistas y refleja las motivaciones de los empleados para trabajar en la empresa. David Packard captó y plasmo esto en un discurso en 1960 donde decía a los empleados de Hewlett Packard *“Un grupo de personas se reúne y existe como una institución que llamamos empresa para poder alcanzar algo colectivamente que no podría alcanzar por separado (haciendo una contribución a la sociedad)... hacen algo que es de valor”* ⁽⁶⁾. La misión trata de captar la contribución y el valor y a diferencia de las estrategias y objetivos que pueden alcanzarse con el tiempo, la misión nunca se cumple del todo es como la luz o la brújula que guía nuestro camino.

3M: Resolver Problemas no resueltos de forma innovadora.

Wal-Mart: Dar a la gente corriente la posibilidad de comprar las mismas cosas que las personas adineradas.

Wal Disney: Hacer feliz a la gente.

Hewlett-Packard: Hacer contribuciones técnicas para el progreso y el bienestar de la humanidad.

Mary Kay: Dar oportunidad ilimitadas a las mujeres.

Cargill: Mejorar los niveles de vida en todo el mundo.

Figura 4.2 - Ejemplos de declaración de misión

(5) Scott Adams, *The Dilbert Principle* (Nueva York: Harper Business, 1996).

(6) James C. Collins y Jerry I. Porras, *Building Your Company's Vision*, (Harvard Business Review, septiembre-octubre de 1996 pág. 65-77).

Importancia crítica de la misión para el cuadro de mando integral.

El cuadro de mando integral no está pensado para actuar como una herramienta de gestión aislada, sino que es parte de un enfoque integrado para examinar nuestra empresa y proporcionarnos un medio con el que valorar nuestro éxito en general. El CMI es una herramienta que traduce nuestra definición de misión, valores, visión y estrategia en objetivos de resultados y medidas en cada uno de las cuatro perspectiva del sistema.

Establecer valores.

Cada empresa tiene un conjunto de valores que se demuestran cada día los valores fundamentales de una empresa que no deben cambiar, sino actuar como los principios que guían a la misma en sus reacciones ante el mundo que la rodea.

Las personas que forman una **empresa** usan tres modelos de “valores / comportamientos” para elegir:

- ü Los 10 valores que representan mejor quienes son (valores personales).
- ü Los 10 valores que describen mejor como funciona su empresa/equipo (valores organizativos).
- ü Los 10 valores que consideran como los más importantes para una empresa/equipo de alto rendimiento (valores organizativos ideales).

Jim Collins desarrollo una serie de preguntas que sirven para identificar los valores fundamentales para una empresa

- ü ¿Qué valores principales aporta Ud. Al trabajo, valores que considera tan fundamentales que los mantendrá con independencia de que fueran retribuidos o no?
- ü ¿Cómo describiría a sus seres queridos los valores principales que defiende en el trabajo y que espera que ellos defiendan en su vida laboral?
- ü Si mañana se levantara dueño de suficiente dinero como para dejar de trabajar, ¿seguiría, aferrándose a esos valores principales?
- ü Tal vez lo mas importante, ¿piensa que dichos valores seguirán siendo válidos de aquí a 100 años?
- ü ¿Querría que la empresa se mantuviera fiel a estos valores aunque en algún momento uno de ellos o varios se convirtieran en una desventaja competitiva?
- ü Si mañana tuviera que crear una empresa nueva en una línea de trabajo diferente, ¿qué valores fundamentales incluiría en la nueva empresa, con independencia de sus actividades?

Una vez que los valores actuales están sobre la mesa con una planificación y ejecución cuidadosas la empresa puede comenzar a sustituir los valores que verdaderamente representan su auténtico carácter. Los cambios se realizarían con cada individuo primero y luego con el grupo. La mejor manera es mediante la selección y contratación de personas que reúnan valores a fines de la empresa.

La aplicación en cascada de CMI permite que los empleados de todos los niveles desarrollen objetivos y medidas que representan la influencia que ejercen sobre las metas de la empresa o la unidad de negocios.

Walt Disney:

- ü Nada de cinismo
- ü Defensa y promulgación de sanos valores norteamericanos.
- ü Creatividad, sueños e imaginación.
- ü Atención fanática de la coherencia y el detalle.
- ü Preservación y control de la magia de Disney.

General Electric:

- ü Tener pasión por la excelencia y odio por la burocracia.
- ü Ser abiertos a ideas de todos lados y comprometerse a resolver dificultades.
- ü Vivir la calidad e impulsar coste y velocidad como ventaja competitiva.
- ü -tener la auto confianza para hacer participar a todo el mundo y comportarse de modo sin fronteras.
- ü Crear una visión clara, sencilla, basada en la realidad y comunicarla a todas las partes constituyentes.
- ü Tener enorme energía y la capacidad de contagiar la energía a los demás.
- ü Estirar, fijar metas ambiciosas y recompensar los avances, pero comprender la responsabilidad y la dedicación.
- ü Ver los cambios como una oportunidad no como una amenaza.
- ü Tener una mentalidad global y formar equipos diversos y globales.

¿Que es una declaración de visión?

Define donde queremos llegar en el futuro. Eso es exactamente lo que indica la declaración de visión, significa la transición crítica de la visión firme y valores fundamentales al brioso y dinámico mundo de la estrategia.

¿Hace falta una declaración de visión?

En casi todas las empresas todos los sectores tienen su propia declaración de visión y ese es uno de los mayores problemas puesto que dicha declaración en ocasiones suelen ser muy diferentes. Algunos líderes se encuentran incómodos ante el concepto de visión. Muchos autores prefieren la palabra previsión a visión, "*Visión , connota un sueño o una aparición, pero la previsión industrial se basa en un profundo conocimiento de la tecnología, la*

demografía, la regulación y los estilos de vida que se pueden dominar para describir las reglas de la industria y crear un nuevo espacio competitivo". (7)

Una declaración de visión creada con habilidad no solo describe lo que se intenta lograr sino que también servirá para inspirar a todos los empleados a unirse ante los retos que queden por delante.

Declaraciones de visión y el cuadro de mando integral

La visión es el alcance deseado de las actividades empresariales, ésta tiende a equilibrar los intereses de todos los grupos y retrata un futuro que llevará a ganancias para todas las partes involucradas y el CMI es el mecanismo que se usa para hacer el seguimiento de esa ambiciosa meta. Es decir hace las mediciones para captar el correcto equilibrio de habilidades, procesos y requisitos de los cliente que nos van a llevar al deseado futuro financiero reflejado en la visión. El CMI es esencia un dispositivo que traduce la visión a realidad a través de la articulación de la visión (y la estrategia).

¿Qué es estrategia?

Es una palabra difícil de definir ya que la estrategia tiene diversos significados según la fuente. Hay quienes creen que la estrategia está representada por los planes de alto nivel y pensados por la dirección para llevar la empresa hacia el futuro. Otros que son acciones específicas y detalladas que se realizaran para alcanzar el futuro deseado y para otros es sinónimo de mejores prácticas, también hay quienes creen que estrategia es una cadena de acciones coherentes a lo largo del tiempo.

Estrategia y Cuadro de Mando Integral - Un vínculo crítico.

Un elemento fundamental en la formación de una estrategia es realizar un conjunto de actividades que sean diferentes a las de los rivales. Si usted elige un grupo de actividades relacionadas, pero peculiares, tendrá la oportunidad de crear proposiciones de valor exclusivas para sus clientes, separándose del resto de sus competidores. Estas actividades deben quedar reflejadas en el Cuadro de Mando Integral, que debe ir paralelo a la estrategia. Es decir que si se desea distinguir realizando una serie de actividades destinadas a crear intimidad con los clientes, el CMI de su empresa debe reflejar esta dirección estratégica.

(7) Gary Hamel y C. K. Prahalad, *Competing for the Future* (Boston: Harvard Business School Press, 1994).

Kaplan y Norton (2001) resumen el significado de estrategia diciendo “.. *La formulación de la estrategia es un arte la descripción de la misma en cambio, no debería serlo. Si podemos describir la estrategia de forma mas disciplinada, aumentamos la posibilidad de implementarla con éxito. Con un CMI que nos cuenta la historia de la estrategia tenemos unos cimientos fiables ..*”.⁽⁸⁾

Informar de los resultados del Cuadro de Mando Integral.

En la década de los noventa el desarrollo del CMI empezó a ganar adeptos y un puñado de programas informáticos que permitían la automatización de esta revolucionaria herramienta de gestión. Las empresas pioneras recorrieron el camino del CMI usando impresos hojas de cálculos con unos gráficos de colores. Con esto no hacía falta un elevado presupuesto para beneficiarse con las bondades del CMI.

A partir de los mediados de los 90 el panorama de CMI cambia radicalmente ya que las empresas comienzan a aplicarlo en forma de cascadas, y los viejos documentos en papel ya no fueron útiles y las empresas creativas crearon nuevas y elaboradas soluciones informáticas para llenar este vacío. La automatización del cuadro de mando integral proporciona una serie de beneficios y maximiza su uso como sistema de medición, sistema de gestión estratégica y herramienta de comunicación. Los avanzados análisis y el apoyo a las decisiones que proporciona un sencillo programa informático para el CMI, permite que las empresas realicen intrincadas evaluaciones de sus resultados y examinen de forma crítica las relaciones entre sus indicadores. La comunicación y el feedback también pueden mejorar drásticamente con los programas informáticos del CMI.

Las soluciones innovadoras basadas en la solución colectiva de problemas es posible solo a través de la amplia difusión de los resultados del cuadro de mando. La información compartida y el conocimiento también se ven favorecidas por la capacidad del programa ya que amplía la variedad de conocimientos que van desde los últimos comentarios de un cliente hasta los resultados de un estudio largamente esperado.

Elección de programas informáticos para el cuadro de mando integral.

En los últimos años ha aumentado el Nro. de empresas que proporcionan programas informáticos para los CMI. Por eso la elección de un proveedor de programas informáticos es una de las opciones mas difíciles que

(8) Robert S. Kaplan y David P. Norton, *The Strategy Focused Organization* (Boston: Harvard Business School Press, 2001). Publicado por Gestión 2000 con el título «Cómo utilizar el cuadro de mando integral ».

tendremos que tomar durante la implementación del cuadro de mando. No solamente es importante la información eficaz y el análisis de indicadores sino también la aceptación de la herramienta por parte de los usuarios. Para esto deberemos confiar en los criterios que tomen los profesionales de la tecnología de la información.

¿Qué vendrá ahora en aplicaciones para el cuadro de mando?

La última generación de herramientas para el cuadro de mando integral puede relacionar las inversiones específicas en personas con la ejecución de objetivos empresariales estratégicos, coordinar la colaboración entre empleados y directivos, e incluso apoyar planes de desarrollo personal relacionados.

Varias empresas han puesto esfuerzo en desarrollar el lenguaje XML (eXtensible Markup Language) para aplicaciones de Internet o Intranet ya que se trata de un formato común de información y fácil de compartir con todos pudiendo aplicar diferentes estándares. Simplificando así la integración de diferentes aplicaciones en el análisis de la información compartida entre varias herramientas.

Otras innovaciones tecnológicas usadas por los proveedores de software son los aparatos inalámbricos tales como celulares y palm; para informar diferentes resultados del CMI.

Además de los avances tecnológicos que van apareciendo el CMI va evolucionando junto con los programas informáticos. Aparecerán más negocios a medida que los usuarios de estos sistemas de información comiencen a darse cuenta que saben casi tanto del programa o sistema como el proveedor. Por lo que se podrían desarrollar herramientas específicas para cada sector.

Advertencias Tecnológicas

Un estudio reciente indica que el 5% de los usuarios del CMI decantan por una solución tecnológica antes de diseñar su cuadro de mando integral y el 29% diseñan el CMI y eligen la tecnología al mismo tiempo. Corriendo serios riesgos de enfoques.

El elegir la tecnología antes o al mismo tiempo que se diseña el CMI, puede *convertirse* en el cuadro de mando integral a los ojos del usuario. La expresión de cuadro de mando integral queda relegada y se considera una tarea realizada por el programa adquirido mientras que la realidad debe ser al revés el programa informático es quien permite o facilita un uso mejor del CMI.

Elegir el programa informático antes de desarrollar el CMI presenta la posibilidad de distraer valiosos recursos formativos destinados a la educación sobre el cuadro de mando para adquirir dichos programas.

Quienes incurren en este error pagan un precio muy alto cuando tratan de amoldar el CMI a los procesos de gestión del programa informático.

“La tecnología facilita mucho la responsabilidad dentro de una empresa pero también tiene un lado oscuro, el de proporcionar la posibilidad de abusos y evaluaciones inadecuadas”. Muchos usuarios descartan la posibilidad de una solución automatizada para el CMI debido al temible resplandor de las luces rojas que indican resultados bajos. Con lo cual piensan, y probablemente con razón, que los directores clamarán venganza en cuanto aparezcan las luces rojas en sus pantallas. Para que la comunidad de usuarios acepte la solución informática elegida para el cuadro de mando y la use en sus operaciones diarias, hay que enseñar al quipo directivo que no deben ver las desviaciones como oportunidades de castigo, sino como señales de aprendizaje y crecimiento potencial. Con frecuencia leemos en los libros empresariales que grandes empresas no consideran los errores motivo de castigo sino que les dan la vuelta y buscan formas de resultados generados por el CMI, reflejados en el programa informático, como oportunidades constantes de conocer la estrategia y cuestionarla, no de pasarse unos a otros la pelota de la ineptitud.

Desarrollo de un sistema propio de información - Crear en lugar de comparar.

Las soluciones automatizadas para el CMI ofrecen muchos beneficios y son cada vez más sofisticadas, pero no baratas. Desplegar un programa en toda una empresa puede costar desde cientos de miles de dólares hasta números de 7 cifras. Como ya vimos al principio algunos usuarios del CMI dependían de los informes escritos, con las aplicaciones en Intranet se consiguieron grandes resultados.

Con impresoras y computadoras hoy en día hasta el mas simple de los informes puede tener una excelente publicación empresarial. Los textos, gráficos y números se pueden presentar y formatear para representar artísticamente el negocio de la empresa, y al mismo tiempo dar a conocer resultados valiosos. En la próxima figura 11.2 podremos ver como la empresa Hydro Poer Production Group de Nova Scotia Power Inc. muestra un CMI un informe en papel, muy creativo y descriptivo por el cual se les dio a conocer a los empleados el cuadro de mando integral. Muchos altos directivos prefieren la comodidad del papel que la pantalla de una computadora. Pero cuando se trata de llevar este CMI afuera de la salas de junta hacia la plata de producción y despachos administrativos el papel no sirve. Los cientos de indicadores desperdigados en docenas de cuadros requieren un mundo mas virtual para asegurar que la información sin procesar que contienen pueda convertirse en el fruto del conocimiento organizativo. Para solucionar este dilema muchas empresas recurren a una Intranet. A un costo relativamente bajo. Los

resultados de los cuadros pueden manipularse y comunicarse en una red interna, alentando la colaboración y la solución colectiva de problemas sin costo responsabilidades de una solución informática pura.

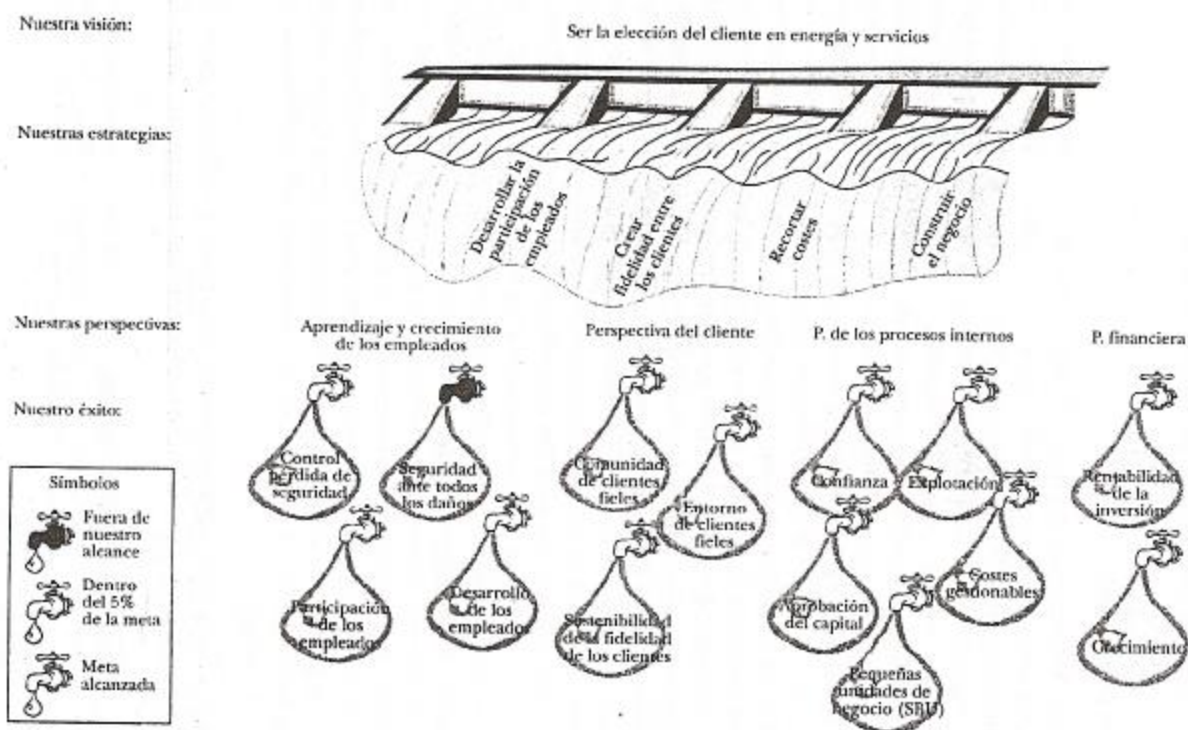


Figura 11.2. Cuadro de mando integral del Hydro Group.

La empresa Scripps Health de San Diego (California) es un conglomerado de hospitales y decidió implementar un CMI y recurrir al poder de la Intranet corporativa. Crearon un sitio dedicado al cuadro de mando integral, en donde bastaba hacer clic en un indicador para que este apareciera en la página principal para poder entrar en una pantalla dedicada a ese indicador en particular. Allí hay información sobre la razón por la que dicho indicador es importante para Scripps, su propósito y su meta asociada. La inclusión de una fuente de datos en la página asegura que la dirección de Scripps pueda aumentar la responsabilidad de informar de los resultados con exactitud y a tiempo. Tal vez el gráfico del indicador sea lo que mayor interés tenga para la mayoría de usuarios. Describe los resultados en el tiempo y va acompañado por un comentario que describe los resultados actuales y los que se esperan. Esta página ha tenido mucho éxito, con varios miles de visitas al trimestre y proporciona mayor evidencia de que un programa informático de alto costo no es necesariamente esencial para compartir los resultados del cuadro de mando.

Antes de renunciar a invertir en un software para el cuadro de mando integral de mando, se debe tomar en cuenta que la creación de una solución propia no deja de tener algunos problemas significativos. El obstáculo mas significativo puede ser la entrada de los datos. La mayoría de herramientas automatizadas pueden conectarse a sistemas organizativos actuales y extraer los datos automáticamente y realizar los cálculos necesarios.

En los sistemas caseros o propios implica que la entrada manual de datos para preparar los informes. Si el cuadro de mando integral se aplica en cascada dentro de la empresa significaría una importante carga horaria para llevar a cabo dicha carga. La entrada manual de datos implica un porcentaje de datos equivocados en el sistema. El control de calidad insumirá tiempo y energía adicionales.

En última instancia la decisión de automatizar; o no, dependerá de una serie de factores. La disposición de la empresa a implementar y administrar el sistema, la cantidad de recursos que se componente, la sofisticación del CMI en cuestión y el costo, son todos elementos que forman parte de la decisión.

Las nuevas reuniones de la Dirección.

Una gran mayoría de empresas producen muchos mas informes de los que sus directivos pueden tener el tiempo de leer. Por supuesto no es solo una cuestión de tiempo, sino también de contenido. En empresas de todo el mundo es corriente la producción de informes como los que se han venido elaborando durante años a pesar del hecho de que la llamada información que contienen ya no tiene sentido debido a lo cambiante del entorno que le da origen a la misma. Un analista financiero de una empresa cuenta que trabajaba cuatro días seguido para producir una pila de informes que se distribuían a todo el equipo directivo con una carta que decía “.. Si Ud. Tiene una duda por favor llámeme ..” Mi teléfono nunca sonaba. En aquella empresa, como sucede en casi todas, nadie cuestionaba la existencia de los informes. Era más fácil echarles un vistazo desganado y tirarlos a la pila de papel para reciclar. Por eso no es ninguna sorpresa que durante la implementación de un cuadro de mando, una protesta común sea la posibilidad de que esta herramienta añada todavía una carga mas a un sistema de información de la gestión ya bastante complejo.

La llegada del cuadro de mando integral anuncia la oportunidad perfecta de llevar a cabo un análisis profundo de los informes que actualmente se hacen en la empresa. Los que sean un complemento del CMI y añadan otra dimensión a la descripción de la estrategia **deben ser eliminados**. Con el uso del CMI podemos eliminar la tradicional “reunión de dirección”. El CMI debe usarse para anunciar un nuevo paradigma en el que la estrategia es la que dicta la agenda de la reunión, no los resultados financieros. Con el CMI en funcionamiento el feedback estratégico es continuo especialmente si la empresa utiliza una solución automatizada.

Todos los empleados tienen una visión que va desde las acciones singulares hasta los objetivos generales que les permiten tomar decisiones acordes. El enfoque cambia de una cultura de culpa (de quien trata de averiguar quien es el responsable de los bajos ingresos) a un entorno de colaboración en donde los directores trabajan juntos para examinar en forma crítica las relaciones entre los indicadores y aprender de

los resultados colectivos que se han obtenido. A la nueva reunión de dirección debe acudir aquella persona que tenga responsabilidad sobre un determinado indicador. En el nivel mas alto de la empresa cada indicador debe tener una especie de dueño, pero puede haber otras personas que influyan impactos significativos sobre los resultados. En el espíritu de colaboración y solución colectiva a problemas que pondera el CMI, esas personas también deberían asistir a la reunión. Los participantes de la misma pueden discutir y debatir si los resultados confirman la estrategia, si los cambios son necesarios. Las reuniones de este tipo no deben verse limitadas a la sala de juntas; cada unidad de negocio, sección u oficina debe tener su CMI y usarlo como guía. En los niveles inferiores de la empresa estas reuniones sirven para remarcar la importancia que tiene el CMI para alcanzar los objetivos estratégicos y demostrar de que forma se puede usar la herramienta para que todos los grupos definan su contribución.

Uso del cuadro de mando integral en el sector público

Como se miden los resultados en el sector público.

En 1993 William J. Clinton tras asumir como el cuadragésimo presidente de los E.E.U.U., firma la ley GPRA (Government Performance and Results Act). La ley requería que las agencias financiadas con el dinero federal desarrollaran e implementaran un sistema de responsabilidad basado en medir los resultados establecer metas y objetivos y medir los avances hechos para alcanzarlos. Pero más que eso, lo que se buscaba era efectuar una transformación fundamental de la forma de gestionar el gobierno, poniendo mayor énfasis en lo que se estaba logrando en lugar de lo que se estaba gastando. Aunque esta idea parezca un cambio radical, anteriormente habían existido otras implementaciones similares apuntando a la calidad. Y aunque los ideales del GPRA fueran nobles la pregunta era si seguiría existiendo con el cambio de gobierno de turno. Esta vez a diferencia de las anteriores ideas que fueron solo directivas presidenciales el GPRA fue creada para durar ya que había sido promulgada como ley por medio del congreso.

Es la primera vez que las agencias gubernamentales se habían visto obligadas a vincular los gastos con los objetivos alcanzados. Durante muchas décadas la financiación fue estable o creció un poco, pero hoy en día los presupuestos se reducen y los programas deben mostrar claramente el valor que crean. Con el advenimiento de la comunicación las masas están mejor informada que nunca. Más que nunca, el contribuyente quiere saber como se gasta cada uno de los dólares que ha ganado con tanto esfuerzo y si la asignación de fondos ayuda a promover beneficios sociales de amplio alcance. Tal vez la principal diferencia entre los intentos anteriores de medir lo resultados del sector público y los programas actuales es la reciente importancia adquirida por la gestión de resultado en sector privado. Desde la aparición del primer art. De Kaplan y Norton sobre el cuadro de mando integral muchas empresas lo adoptaron rápidamente.

Esta nueva forma de gestión del sector público está comenzando a adquirir masa crítica. En una era donde el presupuesto es cada vez mas ajustado las autoridades tienen los medios para mostrar en que forman se asignan los fondos a él encomendados. Los empleados del sector público también son beneficiarios de la revolución de los resultados, al igual que sus hermanos del sector privado, ya que ahora el cuadro de mando integral hace posible compartir conocimiento e información. Los primeros usuarios del cuadro del mando integral del sector público informan que el desarrollo y los resultados del CMI, hacen que el esfuerzo valga la pena pero destacan el esfuerzo requerido es muy grande.

Creación de un cuadro de mando integral que se ajuste al sector público.

La aceptación de mando integral por parte del sector público sigue aumentando a un ritmo estable. Como el CMI fue pensado para empresas con fines de lucro la estructura básica debe ser modificada para entidades del sector público como se muestra en la figura 13.1, donde usamos el mismo diagrama para diferenciar entre el uso del cuadro de mando por parte del sector público y privado.

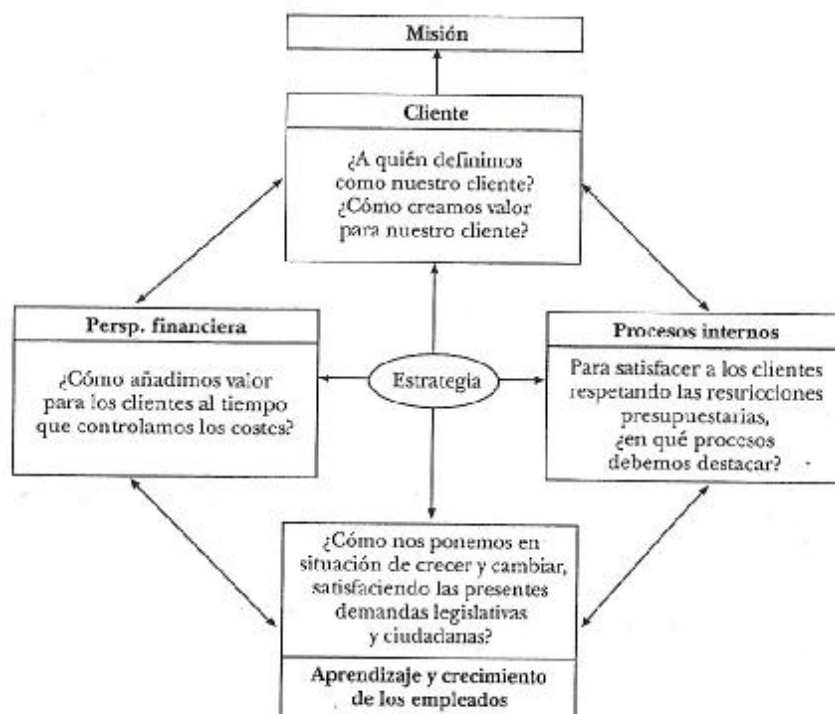


Figura 13.1. Cuadro de mando integral del sector público.

La estrategia sigue estando en el centro del sistema, ya sea de una agencia gubernamental, empresa incluida en la lista Fortune 500 o kiosco de barrio. Pero las organizaciones gubernamentales tienen a menudo dificultades para cultivar una estrategia clara y concisa, a veces solo consiguen una lista detallada de programas e iniciativas que buscan conseguir financiación de las entidades legislativas. Los primeros esfuerzos

gubernamentales con relación al CMI se limitaron a medidas internas de eficacia y calidad que prestaban poca atención al objetivo final de servir a los ciudadanos. Con esto podemos ver que las empresas u organizaciones del sector público necesitan objetivos de estrategia con perspectiva de mayor nivel como ser Reducir el analfabetismo”, “Aumentar la seguridad pública” etc. Estos objetivos se los ubican en la parte más alta del CMI del gobierno, para guiar el desarrollo de indicadores de resultados que permitan alcanzarlos. Con esto se logra también comunicar la misión claramente, porque la empresa existe.

La empresa debe determinar a quién quiere servir y como puede cumplir con los requisitos como se plantean. Por lo tanto la pregunta de ¿Quién es el cliente? Es una de las cuestiones mas complejas a resolver. En muchos casos algunos directivos determinan que los clientes pueden ser el cuerpo legislativo que proporciona la financiación. Por ejemplo supongamos que «servimos» a las entidades encargadas de hacer cumplir la ley, y estos consideran que sus clientes son los delincuentes, pero muchos podrían decir que son los ciudadanos quien realmente deberían beneficiarse con las actividades policiales y que serían los verdaderos clientes. Por suerte el cuadro de mando integral no nos obliga a tomar esa difícil decisión, se puede incluir todos los clientes que se crea por mas disímiles que sean. Cada grupo de clientes identificado probablemente dará distintos indicadores.

El objetivo final de la agencia gubernamental es cumplir con su misión y con los requisitos de los clientes no alcanzar el éxito financiero. Trabajar con eficiencia y crear valor al menor costo posible será de fundamental importancia para cualquier empresa. Los indicadores financieros no están necesariamente en desacuerdo con sus objetivos no financieros, sino que sirven para equilibrar el objetivo final de servir a los clientes con sentido y responsabilidad fiscal (ejemplo de chicos dados en adopción a hogares que le brindan cariño).

Los empleados motivados, con la combinación adecuada de habilidades y herramientas, que trabajan en un clima organizativo pensado para que se produzcan mejoras continuas, son los elementos clave para impulsar a los procesos, trabajar dentro de limitaciones financieras y, en último termino, satisfacer a los clientes y cumplir con la misión.

La aplicación en cascada es fundamental.

Aplicar el CMI en cascada, llevándolo a todos los niveles inferiores y dando así la oportunidad de que cada uno defina su contribución al éxito de la empresa. Es tan vital como es la aplicación en cascada en el sector privado, en el sector público puede llegar a ser aún mas crítico.

Entre muchos objetivos y beneficios de la aplicación en cascada está la coordinación que se establece en toda la empresa, de arriba abajo. Dada la amplia redes de interdependencias que existe entre la mayor parte de agencias del sector público, la alineación de todos los elementos puede

considerarse una necesidad para que el cuadro de mando tenga éxito. No se puede alcanzar un objetivo de alto nivel como “reducir la pobreza entre los niños” mediante las acciones de un grupo ni se puede captar en los objetivos e indicadores de un solo cuadro de mando. A medida que los clientes se van enterando de los muchos beneficios que el gobierno ofrece, rara vez se inclinan por una sola opción es probable que adquieran la ayuda de una variedad de entidades que proporcionan programas independientes pero estrechamente relacionadas. Por ejemplo una familia. Que busque un seguro médico podrán interactuar con asesoría familiar y profesionales médicos. Al igual que en el sector privado, la aplicación en cascada también aumentará la oportunidades de que las agencias gubernamentales trabajen en colaboración para resolver problemas y cumplir con su importante misión.

Problemas en el desarrollo de un cuadro de mando integral en el sector público algunas ideas para solucionarlos.

Como dice el refrán, nada que valga la pena se consigue con facilidad, y eso es lo que ocurre con el desarrollo de un CMI en el sector público. Uno de los mejores atributos del cuadro es su sencillez o simplicidad, pero simple no quiere decir simplista. La aplicación de esa sofisticada herramienta requiere rigor y disciplina en cualquier estructura organizativa.

- ü *Lo que yo hago no se puede medir.* Esta frase es muy común en los directivos y empleados del sector público, en los servicios sociales y sanitarios es donde mas se hacen sentir esto y con buen motivo ya que muchas veces lo que se plantea tardarían varios años y la ayuda de varios individuos de diferentes entes públicos. Para superar este reto, las agencias del sector público deben distinguir entre logros a corto y mediano plazo que se puedan lleva con éxito y los de son a largo plazo que puedan ser sustentados por los anteriores. Por ejemplo medir la reducción del VIH dentro de una comunidad puede ser difícil pero conocer el Nro. de individuos con alto riesgo de contagio que asisten a charlas informativas puede ayudar, con e tiempo a frenar el crecimiento de los porcentajes de los afectados por dicho virus, sobre todo por desconocimiento. Las agencias del sector público deben comenzar a considerar posibles relaciones causa-efecto y acumular datos que puedan usarse, al menos para generar preguntas mejores, y con máximo para dar algunas respuestas con conocimiento de causa.
- ü *Los resultados serán usados para castigar.* **la mayoría de personas no están contentas con su trabajo actual pero tienen al menos una cosa en común. Cuando hacen una buena tarea no reciben ningún reconocimiento por su labor, pero cuando las cosas van mal los jefes se les echan encima. Lamentablemente este condicionamiento negativo tiende a darse con mucha frecuencia en el sector público y puede ser un gran problema para la implementación exitosa del CMI.** Todo se basa en la hipótesis que todo lo que se haga hoy afectará lo que suceda mañana, a veces no

sale exactamente como se ha planificado pero así es la vida. Unos malos resultados no pueden tratarse como defectos, sino que deben considerarse oportunidades de discutir y aprender mas cosas sobre el negocio. No solo los directivos jefes deben cambiar sus comportamientos sino que todos aquellos que sean afectados por los resultados del cuadro de mando también deben comenzar a actuar de manera diferente. Las herramientas informáticas proporcionan una excelente oportunidad para defender la actividad realizada porque permiten entrar comentarios sobre los resultados. La implementación del mismo se trata mas de un problema cultural por lo tanto para que se produzca el cambio en la cultura organizacional hace falta el esfuerzo persistente y sostenido de un grupo comprometido de directivos, jefes y empleados.

- ü *¿Cuál es la misión?:* En ocasiones las empresas gubernamentales están presionadas por diferentes indicadores. Sin una dirección clara, los líderes deberán encontrar los indicadores más acordes para desarrollar la misión de su organización.
- ü *El público no entenderá unos resultados negativos:* La legislación sobre la libertad de información y registros públicos dicta que cualquier ciudadano debe tener acceso a toda la información relacionada con los sistemas de gestión del sector público. Esta ley por más noble que sea preocupa a quienes adoptan el CMI, ya que resultados que estén por debajo de la meta podrían sacarse fuera de contexto y aparecer en la portada de los diarios como incompetencia del gobierno. Por eso es que muchas agencias adoptan metas flexibles.
- ü *¿Porqué invertir en algo que solo durará lo que la actual legislatura? :* Todos sabemos que la practica política común dicta que la administración entrante se desliga de cualquier cosa que haya iniciado la administración anterior ya sea buena o mala. A diferencia de otros programas el de medir resultados está destinado a permanecer con independencia de la administración ya que cada vez hay mas presión para que los elegidos por el pueblo asuman la responsabilidad de los resultados. Un método para asegurar el patrocinio es hacerles participar en el desarrollo de indicadores ya que “los representantes elegidos que participan menos en el diseño de los indicadores de resultados también les prestan menos apoyo ”.
- ü *Cultura de no confiar en las soluciones empresariales:* Las empresas del sector público tienen a desconfiar bastante de las últimas tendencias empresariales que predominan entre el sector privado. Este punto de vista está cambiando y la línea que separa las actividades empresariales y gubernamentales se irá difuminando. Mientras tanto las agencias del sector público deben proveerse de cualquier sistema que les ayude a alcanzar su misión ya sea de procedencia interna o del sector privado. El CMI con su creciente número de historia de éxito dentro del sector público va dejando de ser un objeto de escepticismo y críticas.

-
- ü *No hay plataforma en llamas que exija el cambio:* En empresas con fines de lucro el CMI es implementado en momentos de crisis como herramienta de mostrar a los empleados los resultados necesarios que deben obtener para que la empresa siga existiendo y así mantener su trabajo. En las organizaciones públicas no es una opción el dejar de existir y por lo tanto un programa de CMI es mas difícil que se arraigue. Pero la continua vigilancia de los contribuyentes de cómo se gasta su dinero debe hacer tomar conciencia de los retos que enfrentan y como el CMI puede ayudar a demostrar el buen desempeño de dicha organización y a su vez serviría como herramienta de auto evaluación.
 - ü *Limitaciones técnicas:* el sector público no siempre tiene los últimos adelantos tecnológicos a su servicio. Lo cual podría ser un problema ya que hubo casos en los que una empresa gubernamental crea un excelente CMI, pero cuando llegó el momento de comenzar a dar información respecto a los resultados, descubrieron que varios jefes con responsabilidades sobre los mismos no tenían computadora con lo cual dificultaba bastante generar datos y discutir resultados.
 - ü *Habilidades del Personal:* Los empleados gubernamentales poseen a menudo habilidades especializadas que les permite realizar su trabajo con un alto nivel de competencia, sin embargo una enfermera o un agente de policía sus habilidades no incluyan análisis de datos complejos. Para aprovechar las ventajas del CMI los empleados deben ser capaces de analizar y comprender los resultados generados por los indicadores de su trabajo. Por suerte el CMI no es ciencia espacial y las sutilezas de las técnicas la puede dominar cualquier persona con formación necesaria y la determinación de aprender. Muchas empresas solo dan charlas introductorias sobre el CMI y encargan a todos el mundo que desarrollen un CMI donde conste un historial de su trabajo y el aporte a los mismos, pero hace falta invertir tiempo y energía para preparar adecuadamente a quienes participarán en el cuadro de mando para asegurar que poseen habilidades necesarias para construir CMI eficaces y beneficiarse de los resultados alcanzados.
 - ü *Desarrollo de indicadores innovadores:* Dado que la idea de medir resultados es nueva para muchas empresas del sector público, su tendencia es la de gravitar hacia lo conocido cuando se trata de desarrollar indicadores. Hay que recordar a quienes desarrollen un Cuadro de Mando Integral que son los indicadores nuevos o los que faltan, los que a menudo proporcionan el mayor para satisfacer al cliente. Un director del sector público puede abrir un nuevo mundo de innovadores indicadores que cuenten una historia estratégica.
 - ü *Nada de dinero:* Para asegurar el cambio cultural en una empresa, en algún momento el cuadro de mando debe ir vinculado con la compensación. As empresas gubernamentales no tienen este argumento para la aceptación del Cuadro de Mando Integral. En la ciudad de Carolina del Norte instauró un programa por el que el personal recibiera recompensas según el logro de metas del cuadro.

Ante la imposibilidad de mejoras monetarias, los directivos recurren a recompensas intrínsecas (mayor conocimiento, aprendizaje, satisfacción, etc.)

Todo lo arriba enunciado son algunas de las cuestiones que se pueden encontrar al desarrollar un cuadro de mando integral para una empresa del sector público.

DESARROLLO DEL TRABAJO:

ü Metodología:

1. Obtención Información para el caso de Estudio:
 - a. Entrevista con el Nivel Gerencial para saber cuales son sus necesidades con respecto a las consultas realizadas al sistema.
 - b. Entrevista con el Gerente de Sistema para ver su punto de vista con respecto a las necesidades del Nivel Gerencial con respecto al Cuadro de Mando Integral.
 - c. Obtener los listados de las consultas utilizada por el Nivel Gerencial en el Cuadro de Mando Integral.
2. Estudio del Sistema del cual se extraerá la información.
 - a. Análisis de las consultas actuales del sistemas.
3. Tareas a Realizar:
 - a. Entrevistas a personas involucradas con el Sistema (Gerentes).
 - b. Obtención de Salidas Impresas o por pantallas para el caso de estudio.
 - c. Extracción de Información formateada según análisis de las consultas.
 - d. Búsqueda de bibliografía sobre Sistema Soporte de Información.

ü Fuentes de Información:

- ✓ Entrevistas.
- ✓ Salidas impresas del sistema.

ü Especificaciones de las salidas del Sistema.

✓ Cuadro de Balances Mensuales de Movimientos de Fondos:

En este cuadro se trata de visualizar los atrasos de la presentación de balances por parte de otras organizaciones al Organismo de estudio. En primera instancia el atraso se divide en un atraso general que se toma como medida en un primer cuadro. Un segundo atraso es el Acumulado por el T.C.P. (u organismo en estudio).

Lo importante es definir un rango de valores normales y todo valor por debajo del mismo se tome en cuenta como valor desfavorable y candidatos a un análisis mas profundo.

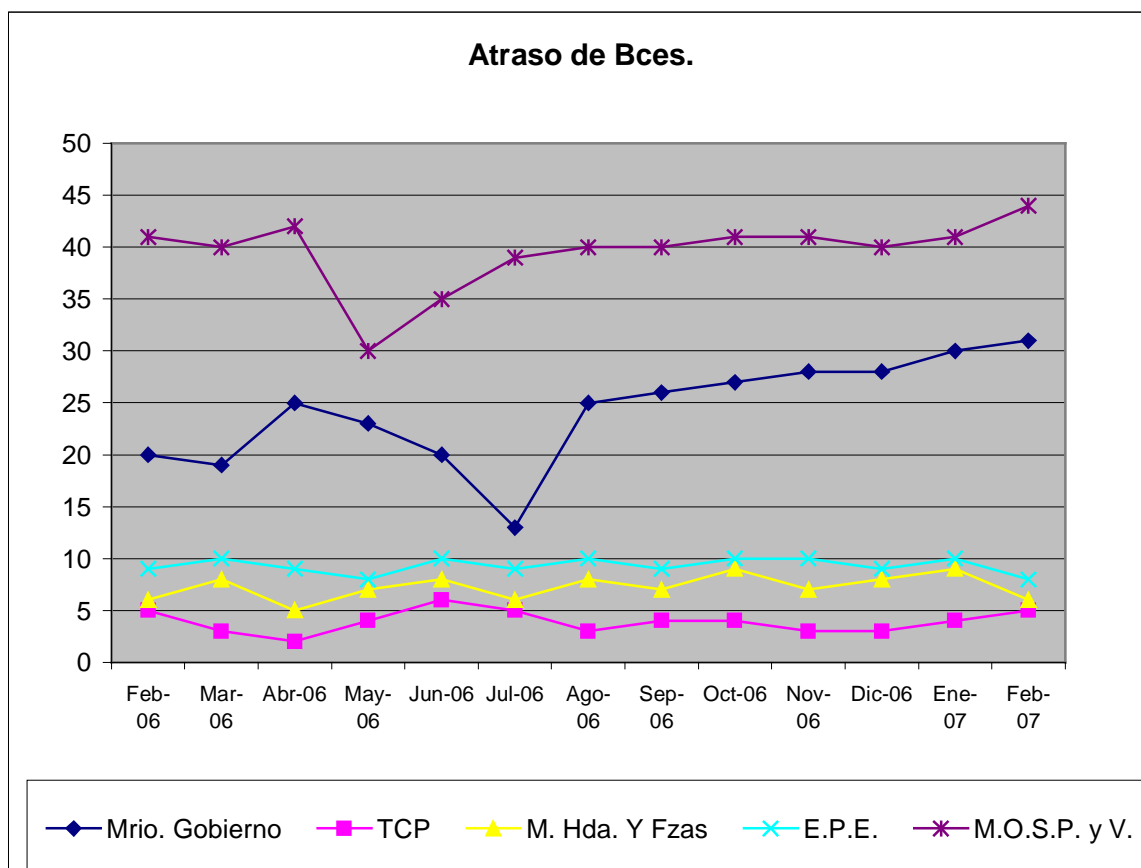
Si tomamos un rango entre 5 y 15 meses como normal todo lo que esté por debajo de 5 se podría tomar como ponderación positiva (en una empresa privada se podría promover este comportamiento con

incentivos monetarios, por ejemplo). Los valores dentro de dicho rango son normales y no deberían tomarse en cuenta salvo se quiera realizar algún testeo que lo amerite. Pero los valores superiores a 15 son los que se deben tomar en cuenta para un análisis mas profundo como quien es el mayor responsable del atraso si el organismo que debe presentar el balance en ese caso se le puede poner algún tipo de apercibimiento. En el caso que el atraso radique en el T.C.P., se debería ver en que tramo del análisis del balance es que existe una demora. Una vez definido en que lugar se demora mas la gestión del balance se podrá tomar una acción correctiva, para todo esta acción de toma de decisión no se debería tomar mas de 20 minutos.

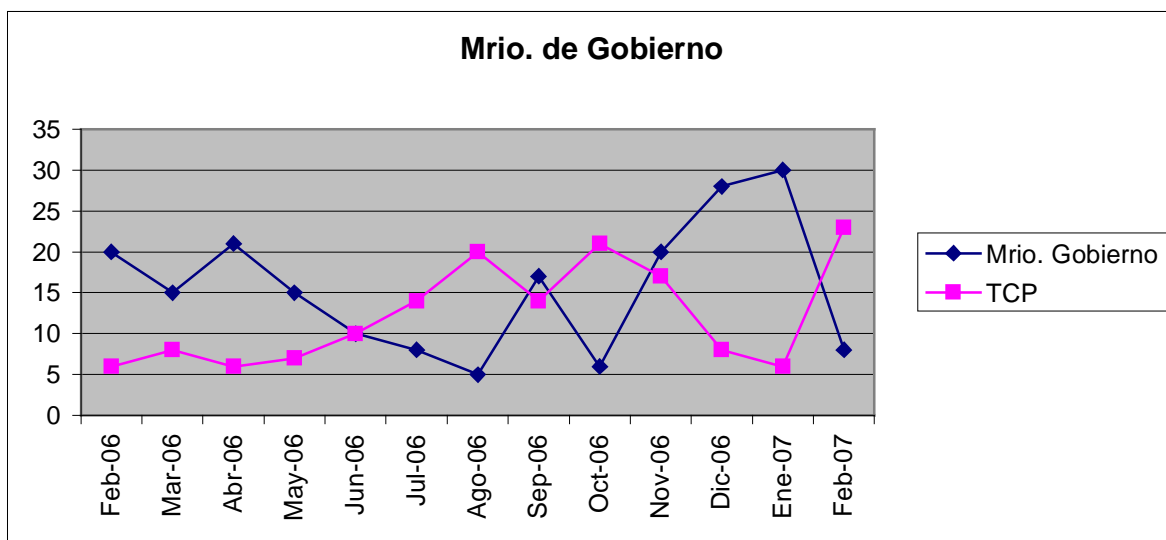
Es un cuadro de dificultad de interpretación: difícil, tiempo de interpretación de más de 20 minutos, y de acceso a la información 10 personas

Conversión de datos numéricos en gráficos estadísticos.

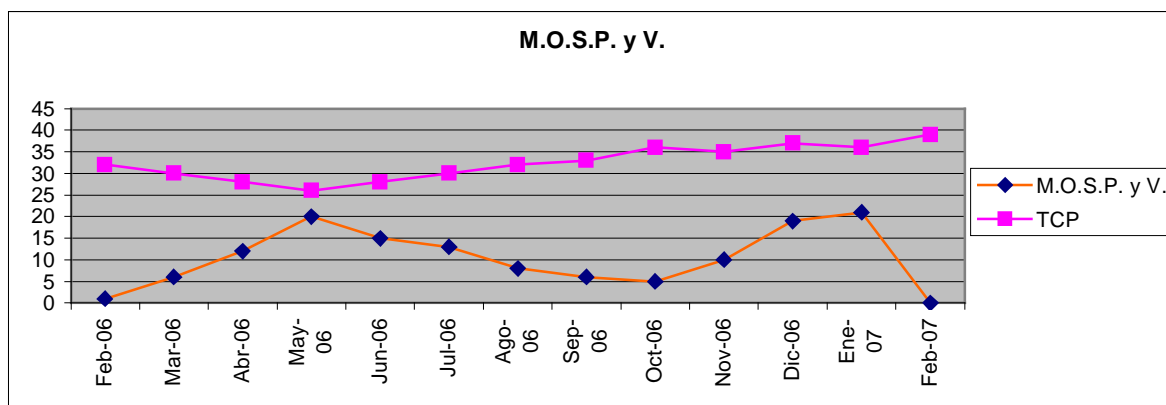
Este cuadro me permite descartar los valores menores a 15; el cuadro presenta se puede analizar en forma anual ya que se presenta desde febrero/2006 a febrero/2007 pero podría tomarse un rango menor para analizar como por ejemplo trimestres. Tomemos los meses de marzo, abril y mayo del 2006. Con una simple mirada podemos observar que las jurisdicciones con mayor atraso son Mrio. de Gobierno y M.O.S.P. y V.



El siguiente gráfico nos muestra que la mayoría de los atrasos están dados por la Jurisdicción por lo tanto para este caso se debería elevar una nota la jurisdicción para que explique el motivo de tal retraso o una multa.



En el Siguiete Cuadro podemos ver que la mayoría de los atrasos se producen en el TCP, por lo tanto habría que analizar en cual de los procesos es donde se tiene una demora.



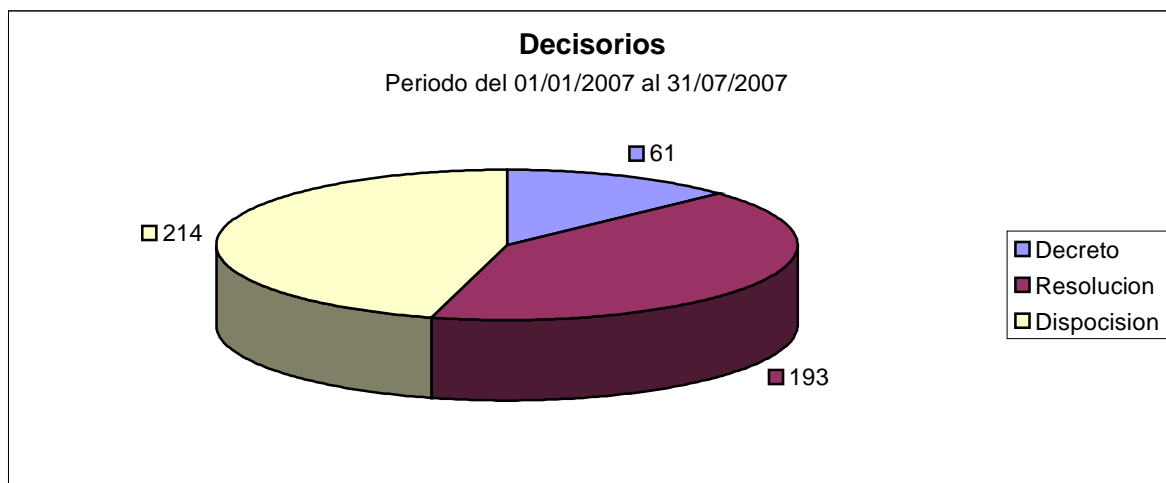
▼ Consulta de decisorios por delegación fiscal.

Información para la toma de Decisión: Información necesaria para el/los cuadros de mando integral.

Indicador	Descripción	Ponderación
Accesibilidad a la información	Cantidad de personas que pueden acceder a la información brindada por el Sistema en forma concurrente	ü Mas de 15
Tiempo de Interpretación de datos	Tiempo que le lleva a una persona comprender la información	ü 15 minutos
Dificultad de	dificultad para la interpretación de la	ü Intermedio

Interpretación	información	
----------------	-------------	--

Este gráfico nos muestra que los decisorios que mas ingresan en la delegación fiscal son las disposiciones

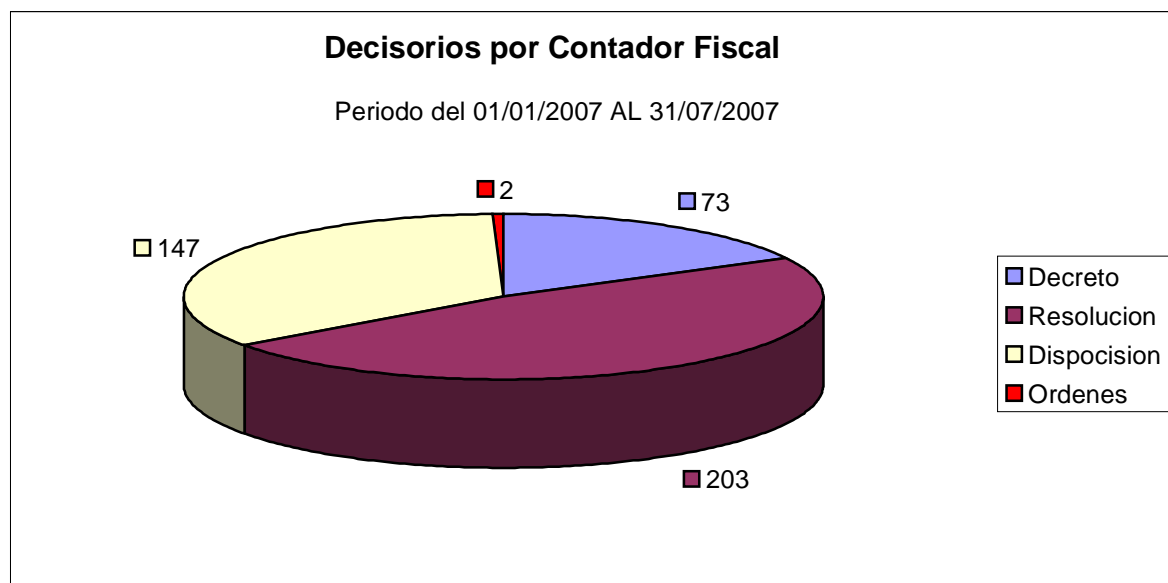


▼ Consulta de decisorios por contador fiscal:

Información para la toma de Decisión: Información necesaria para el/los cuadros de mando integral.

Indicador	Descripción	Ponderación
Accesibilidad a la información	Cantidad de personas que pueden acceder a la información brindada por el Sistema en forma concurrente	ü Mas de 15
Tiempo de Interpretación de datos	Tiempo que le lleva a una persona comprender la información	ü 15 minutos
Dificultad de Interpretación	dificultad para la interpretación de la información	ü Intermedio

Este gráfico nos muestra que los decisorios que analiza un contador fiscal sin importar en la o las delegaciones fiscales en las cuales desempeñe su función.

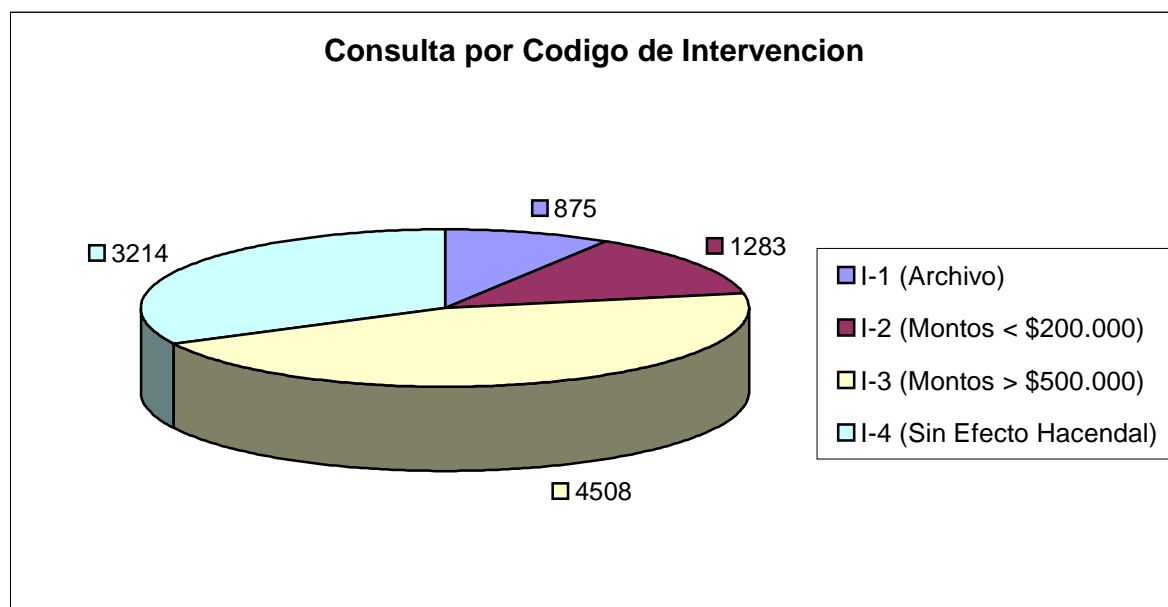


▼ Consulta de decisorios por código de intervención I3.

Información para la toma de Decisión: Información necesaria para el/los cuadros de mando integral.

Indicador	Descripción	Ponderación
Accesibilidad a la información	Cantidad de personas que pueden acceder a la información brindada por el Sistema en forma concurrente	ü Mas de 15
Tiempo de Interpretación de datos	Tiempo que le lleva a una persona comprender la información	ü 20 minutos
Dificultad de Interpretación	dificultad para la interpretación de la información	ü Intermedio

Este gráfico nos muestra cuales son los códigos mas utilizados en los análisis de los decisorios.

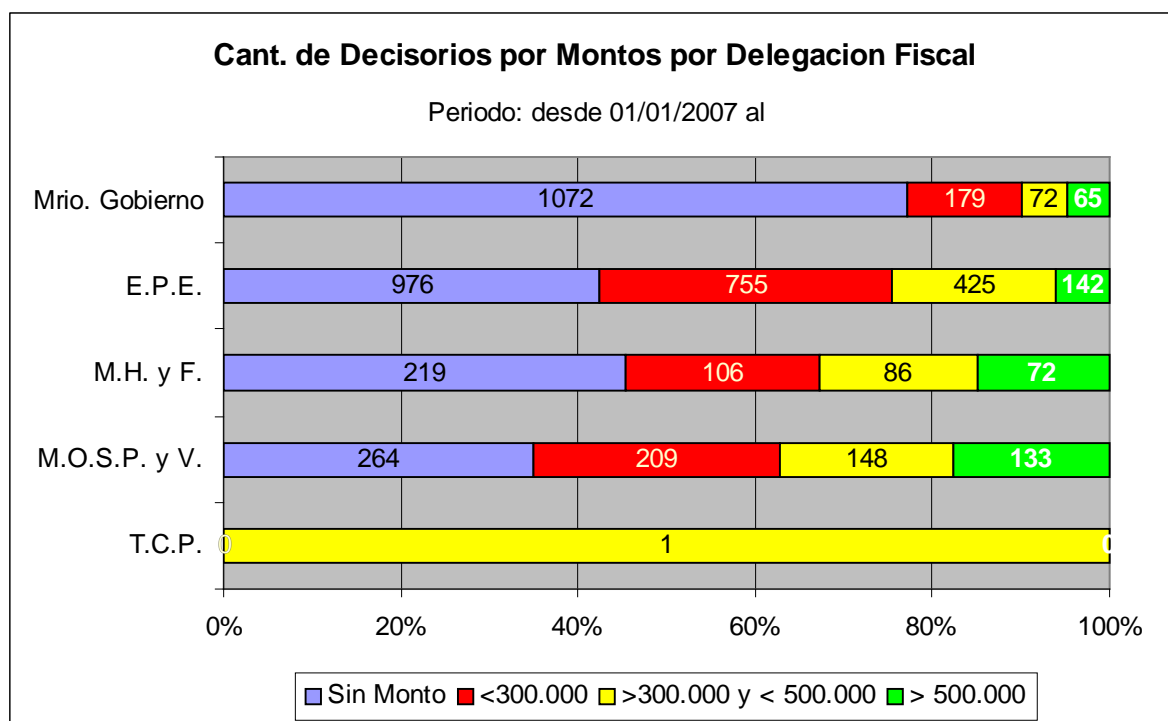


▼ Resumen por Jurisdicciones de montos por fecha de recepción.

Información para la toma de Decisión: Información necesaria para el/los cuadros de mando integral.

Indicador	Descripción	Ponderación
Accesibilidad a la información	Cantidad de personas que pueden acceder a la información brindada por el Sistema en forma concurrente	ü Mas de 15
Tiempo de Interpretación de datos	Tiempo que le lleva a una persona comprender la información	ü 25 minutos
Dificultad de Interpretación	dificultad para la interpretación de la información	ü Difícil

Tomando como referencia las mismas delegaciones que con los listados de balances el siguiente cuadro cantidad de decisorios que se analizaron en los diferentes rangos de montos (de \$0 a \$ 30.000, de \$30.000 a \$ 200.000 y de mayores a \$200.000), de todas las jurisdicciones.

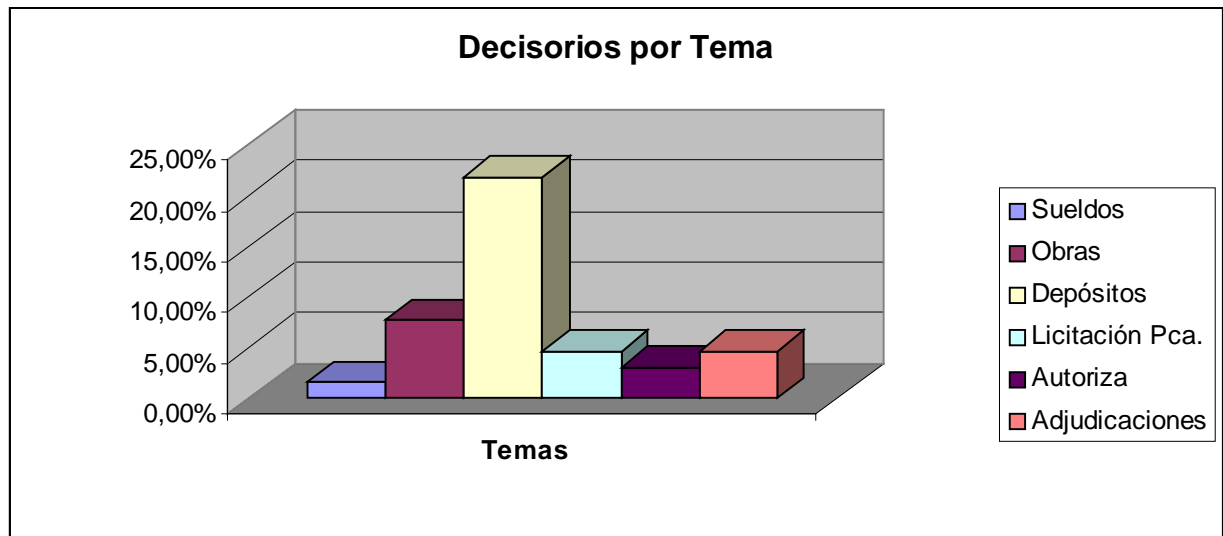


✓ Consulta de decisórios agrupados por tema.

Información para la toma de Decisión: Información necesaria para el/los cuadros de mando integral.

Indicador	Descripción	Ponderación
Accesibilidad a la información	Cantidad de personas que pueden acceder a la información brindada por el Sistema en forma concurrente	ü Mas de 15
Tiempo de Interpretación de datos	Tiempo que le lleva a una persona comprender la información	ü 15 minutos
Dificultad de Interpretación	dificultad para la interpretación de la información	ü Difícil

El siguiente gráfico muestra la cantidad mensual de decisórios por temas, el listado posee aproximadamente 250 temas por lo tanto tomé al azar algunos de ellos para mostrar un cuadro comparativo pero al igual que mi selección, la misma es subjetiva según el interés del usuario que consulte los mismos



CONCLUSIÓN:

Lo importante en un mundo donde gracias a la tecnología de la información, la generación de la misma se puede volver incontrolable. La información para la toma de decisión debe ser puntual para atacar un problema puntual. Por lo tanto la información debe ser confiable, clara, relevante, oportuna, eficiente. Cuando se diseña un sistema de información corresponde considerar, no solo las cinco cualidades sino también el tipo de actitud que puede provocar el sistema. En la actualidad la información es manejada gracias al Cuadro de Mando Integral que traduce la estrategia y la misión de una organización en un conjunto de medidas para la actuación que proporciona la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica. La organización de la era de la información funciona con procesos integrados que cruzan las funciones tradicionales. Las empresas de la era de la información han de combinar la eficiencia y la competitividad de las operaciones globales con la sensibilidad del marketing hacia los clientes locales. La mejora continua de los procesos es de máxima importancia para un éxito a largo plazo.

Un software para el cuadro de mando integral, debe tomar en cuenta que la creación de una solución propia a la organización, para proporcionar información de los resultados con exactitud y a tiempo.

En todo el mundo las empresas producen cantidad de informes como los mostrados en este T.I.F., que se han venido elaborando durante años a pesar del hecho de que la llamada información que contienen ya no tiene sentido debido a lo cambiante del entorno que le da origen a la misma. Haciendo obsoleto la generación de la información para su aplicación práctica.

Por esto es importante el formatear la información para agilizar la decisiones del nivel gerencial. Un dicho reza “.. Una imagen vale mas que mil palabras ..” si traducimos esto en cuanto nos llevaría leer estas mil palabras y cuanto nos llevaría un vistazo de la misma información. ¿Cuántas decisiones acertadas en menor tiempo podríamos tomar?

Los gráficos vistos pueden definir si falta reforzar alguna delegación fiscal con más personal, buscar el porque de los atrasos de la presentación y análisis de balances hay dentro del mismo organismo, cuales son las delegaciones que trabajan con un determinado tipo de decisorio, o que jurisdicción es la que trabaja con menor o mayor monto, como así también la cantidad de decisorios que debe analizar un contador fiscal o delegación fiscal. Todo esto de un solo golpe de vista o en menos de 10 minutos.

BIBLIOGRAFIA:

- ✓ KENNETH C. LAUDON Y JANE LAUDON. *Sistemas de información Gerencial*.
- ✓ Management y contexto – Práctica de la Estrategia (Granica).
- ✓ Cómo mejorar la rentabilidad empresarial y ganar competitividad (David Brojt).
- ✓ Cuadro de Mando Integral – The Balanced Scorecard (Rober S. Kaplan – David P. Norton).
- ✓ PAUL R. NIVEN (2000) *El cuadro de mando integral paso a paso*.
- ✓ SANTIAGO LAZZATI (2000) *Management del cambio y del desempeño*. Macchi Grupo Editor S.A. 2000, Córdoba 2015 Buenos Aires – Argentina ISBN 950-537-528-X.

Ü Gráficos:

- ✓ Figura 1.1 : Cuadro de Mando Integral en un Sistema Gerencial. CMI Teh Balanced Scorecard. Pág. 22.
- ✓ Cuadro Nro. 9: SANTIAGO LAZZATI (2000) Management del cambio y del desempeño, Cap. 11 pág. 197.
- ✓ Figura 4.2: Ejemplos de declaración de misión. Pág. 110.
- ✓ Figura 11.2: Cuadro de Mando Integral del Hydro Group. CMI paso a paso. Pág. 349.
- ✓ Figura 13.1: Cuadro de Mando Integral del Sector Público. CMI paso a paso. Pág. 380