

Administración estratégica: Aplicación del cuadro de mando integral (CMI) a una organización no gubernamental

Ganga, Francisco*
Ramos, Encarnación**
Leal, Antonio***
Pérez, Karina****

Resumen

Moramos en escenarios altamente exigentes y competitivos, los cuales hacen imperativo la búsqueda de fórmulas que permitan un acrecentamiento sustantivo en la eficiencia organizativa; en este sentido, el estudio tiene como finalidad primordial diseñar y formular un CMI, que posibilite el incremento de la eficiencia en la gestión de una “Institución X”, de tal modo que ello sirva de experiencia para otras organizaciones. En este orden de cosas, primero se realizó un diagnóstico de la organización, el cual se basó en la información extraída por medio del análisis FODA y por las entrevistas realizadas a funcionarios y contrapartes. Para el estudio de la misión, visión, actividades departamentales y desempeño de los funcionarios, se elaboraron talleres, y a través de la técnica “tormenta de ideas”, se logró un mejor conocimiento de la realidad. Finalmente, a través de “grupos focales” se detectaron las variables que afectan a la organización y se establecieron valores, objetivos, indicadores y estrategias, los que en conjunto conforman la propuesta de este trabajo. La aplicación del CMI a un caso concreto, ha dejado en evidencia su valor teórico y empírico, demostrando sus potencialidades como herramienta útil de los procesos de administración estratégica; y además, ha permitido validar la necesidad de contar con directivos con conocimientos generales y específicos, para conducir con perspectiva de largo plazo sus organizaciones.

Palabras clave: Organizaciones, administración estratégica, cuadro de mando integral, indicadores, desempeño organizacional.

* Administrador Público, Licenciado en Administración, Magíster en Administración de Empresas, DEA en Organización de Empresas, Doctor en Administración de Empresas y Postdoctorado en Ciencias Humanas. Actualmente es investigador del Programa de Investigación Sobre Gobernanza e Inclusión Organizacional y académico del Departamento de Ciencias del Desarrollo de la Universidad de Los Lagos de Chile-Campus Santiago. Santiago, Chile. E-mail: fganga@ulagos.cl

** Doctora en Administración y Dirección de Empresas y Licenciada en Ciencias Económicas y Empresarial por la Universidad de Sevilla. Profesora Titular de la Universidad de Sevilla. E-mail: aleal@us.es

*** Doctor en Administración y Dirección de Empresas por la Universidad de Sevilla. Director del Departamento de Administración de Empresas y Marketing. Catedrático de Organización de Empresas en la Universidad de Sevilla. E-mail: chon@us.es

**** Administradora Pública. Licenciada en Ciencias Políticas y Administrativas. Diplomado en Gerencia Pública. E-mail: karinaaperez@gmail.com

Recibido: 14-02-13 • Aceptado: 14-08-17

Strategic Administration: Application of the Balanced Scorecard (BSC) To a Non-Governmental Organization

Abstract

We dwell in highly demanding and competitive scenarios, which make it imperative to search for formulas that permit substantial growth in organizational efficiency. The primordial purpose of this study is to design and formulate a balanced scorecard (BSC) that makes it possible to increase efficiency in the management of “institution X,” so that it serves as an experience for other organizations. First, a diagnosis of the organization was performed, based on information extracted from a SWOT analysis and from interviews with functionaries and their counterparts. To study the mission, vision, departmental activities and performance of the functionaries, workshops were elaborated, and through the “brainstorming” technique, a greater understanding of the reality was achieved. Finally, using “focus groups,” variables were detected that affect the organization; and values, objectives, indicators and strategies were established that together make up the proposal for this work. Application of a balanced scorecard to a specific case has demonstrated its theoretical and empirical value, showing its potential as a useful tool for strategic administration processes. Furthermore, the BSC has made it possible to validate the need for counting on directors with general and specific knowledge to lead their organizations with a long-term perspective.

Key words: Organizations, strategic administration, balanced scorecard, indicators, organizational performance.

Introducción

En los últimos años, en el ámbito de la administración han emergido profundas herramientas, enfoques y modelos que tienden a mejorar la eficiencia y efectividad de las organizaciones; entre éstas tenemos por ejemplo: la administración por objetivos, enfoque estructuralista, reingeniería, six sigma (o seis sigma), evaluación comparativa, planificación de escenarios, cuadro de mando integral (CMI), gestión por competencias, gestión del talento, aprendizaje de doble ciclo, por citar los más relevantes (Ganga, *et al.* 2014). En este trabajo, se ha determinado aplicar una de estas herramientas, concretamente el CMI.

El fundamento de la elección de esta herramienta de administración, se basa en que para diseñar el CMI, se debe en primera instancia, realizar un diagnóstico estratégico,

que determine la situación actual de la organización y sea el pilar para definir qué se quiere hacer, a dónde se quiere llegar y cómo se va a lograr; además, con sus respectivas perspectivas (finanzas, clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento), indicadores y estrategias, se podrá conseguir, que la “Institución X” pueda alcanzar la eficiencia organizativa, que le permita una consolidación a nivel nacional.

En este orden de ideas, el propósito de esta indagación es realizar una aplicación de un instrumento de gestión estratégica que implique el diseño y formulación del CMI en una organización no gubernamental (“Institución X”). La idea es que este trabajo sirva de experiencia para otras organizaciones que estén en procesos de dirección estratégica.

Para el diseño y formulación del CMI, primero se realizó un diagnóstico de la organi-

zación, que se basó en la información extraída por el análisis FODA y por las entrevistas realizadas a los funcionarios y contrapartes de la “Institución X”. Posteriormente, para el estudio de la misión, visión, actividades, departamentos y desempeño de los funcionarios, se elaboraron talleres y por medio de la técnica conocida como tormenta de ideas, se logró un consenso de la realidad. Por último, a través de grupos focales, efectuados con los miembros de la “Institución X”, se detectaron las variables que afectan a la organización y se establecieron valores, objetivos, indicadores y estrategias.

Para alcanzar las metas trazadas, el trabajo presenta en primera instancia, una sucinta revisión bibliográfica, con los fundamentos teóricos del CMI; luego se abordan los aspectos metodológicos, para dar paso a la presentación de resultados; se finaliza con las correspondientes conclusiones.

A partir de estas acciones, se podrán extraer recomendaciones a empresas, entidades no lucrativas, comunidad académica y gobiernos en general.

1. Fundamentos teóricos

1.1. Aproximaciones al Cuadro de Mando Integral (CMI) o Balanced Scorecard (BSC)

Los autores Robert Kaplan y David Norton fueron los que elaboraron y desarrollaron a comienzos de los años noventa el denominado Balanced Scorecard, el que fue traducido al español como Cuadro de Mando Integral. Se trata de una herramienta de dirección estratégica que colabora de forma eficaz con la planificación, gestión y control organizacional. Se piensa que es utilizado en al menos el 60% de las principales organizaciones en los Estados Unidos y Eu-

ropa, con la intención de ayudar a una implementación efectiva de la estrategia, además de generar efectos positivos para elevar el rendimiento y desempeño de los trabajadores (Neely, 2008). Este sistema integral de dirección de la eficiencia o del desempeño, tiene su primer antecedente en el Tableau de Bord o Tablero de Mando. Se sabe que es una técnica creada en Francia en la década de los 60, y que consiste básicamente en la elaboración de un documento que incorpora diversos indicadores para el control financiero de la organización (López *et al.* 2008; Bisbe, 2010; Dávila, 1999). Es así, como el CMI se puede definir como una herramienta de gestión estratégica que permite traducir la estrategia y la misión de una organización en un conjunto de medidas o indicadores de desempeño que informe, tanto a los funcionarios como a usuarios, sobre cómo la entidad avanza hacia el logro de sus objetivos y, por tanto, representa un primer acercamiento al diseño de indicadores de gestión (Barrero y Vargas, 2005; Cáceres y González, 2005; Villalbi *et al.* 2007; Asuaga *et al.* 2007; Bustos *et al.* 2008). Además el CMI utiliza las tecnologías de la información y comunicación (TIC) para ayudar a la alta dirección a implementar la estrategia y a monitorear el desempeño organizacional (Noreklit, 2000, 2003; Malina *et al.* 2007).

El CMI ha estado siendo utilizado para llevar a cabo procesos de gestión decisivos dentro de las organizaciones, como los siguientes: Aclarar y traducir o transformar la visión y la estrategia; comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos, planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas y, aumentar el feedback y formación estratégica. En este sentido, se podría afirmar que el BSC provee un marco para trasladar la estrategia a términos operativos y se orienta a la integración, interrelación y complementación de todos aquellos objetivos

emanados desde la propia estrategia, para permitirle a los ejecutivos observar, si han mejorado una determinada área a expensas de otra, pues si se logra saber esta situación, se puede proteger a la compañía de un eventual desempeño deficiente (Kaplan, 2001; Kaplan y Wisner, 2009; Kaplan y Norton, 2005).

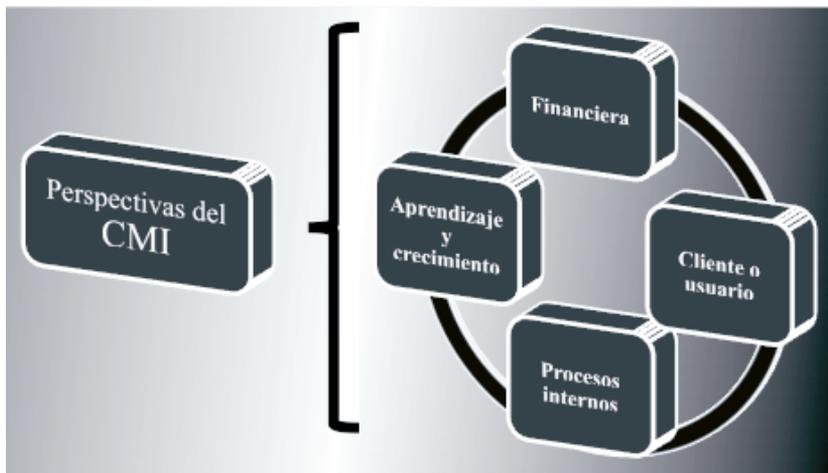
La idea central entonces, es que CMI sea percibido como un *sistema de gestión* para conectar la estrategia organizacional con las tareas y acciones específicas de los individuos y equipos, con indicadores de rendimiento factibles de ser medidos (Norreklit, 2003; Voelpel *et al.* 2006). A partir de esta realidad, se podría afirmar que esta herramienta obliga a la alta dirección a una serie de acciones como: a) Determinar las dimensiones relevantes del desempeño y así lograr una visión más clara para obtener beneficios en el largo plazo; b) Alinear los indicadores estratégicos a todos los niveles de la empresa y, c) Facilitar la comunicación y el entendimiento de los objetivos de la empresa en todos los niveles.

1.2. Perspectivas del CMI

Según Kaplan y Norton (1992, 1996, 2002, 2006, 2004); Sinclair y Zairi, (2001), este instrumento complementa el balance entre objetivos de corto y largo plazo; considera los factores internos y externos que contribuyen a un mejor rendimiento y relaciona los indicadores financieros de la década de los 60, con los indicadores no financieros de la década de los 90. Estos últimos indicadores, derivan de la visión y la estrategia de la organización (Davis y Albright, 2004; Kaplan y Norton, 2004a; Kaplan y Norton, 2004b) y contemplan la actuación de la organización, desde cuatro perspectivas para operacionalizar la estrategia organizacional: financiera, cliente, procesos internos y formación y crecimiento (ver Figura I).

a) Perspectiva financiera

Los objetivos financieros son considerados como el resultado de las acciones que se hayan desarrollado en la organización con anterioridad y “sirven de enfoques para los obje-



Fuente: Elaboración propia (2014), basado en Kaplan y Norton 2002, 2005.

Figura I. Las perspectivas del cuadro de mando integral

tivos e indicadores en todas las demás perspectivas del CMI” (Kaplan y Norton, 2002). De esta manera, con el CMI se plantea que la situación financiera de la organización no es más que el efecto que se obtiene de las medidas tomadas en el resto de perspectivas.

b) Perspectiva del cliente o usuario

Para lograr el desempeño que una organización desea, es cardinal que posea clientes o usuarios leales y satisfechos. Con ese objetivo en esta perspectiva, se miden las relaciones con los receptores de nuestros productos y servicios y las expectativas que los mismos tienen sobre las entidades. Además, en esta óptica se toman en cuenta los principales elementos que generan valor para los clientes o usuario, para poder así centrarse en los procesos que para ellos son más importantes y que más los satisfacen (Ferrer y León, 2004; García *et al.* 1999; Ganga y Jara, 2005).

El conocimiento de los clientes y de los procesos que generan más valor, es muy importante para lograr que el panorama financiero sea próspero. Sin el estudio de las peculiaridades del mercado al que está enfocada la organización, no podrá existir desarrollo sostenible en la perspectiva financiera, ya que en gran medida el éxito financiero proviene de la lealtad de unos clientes satisfechos.

c) Perspectiva procesos internos

Tomando en cuenta al mercado en que se enfoca la organización y la satisfacción de las expectativas de los mismos y de la institución, se identifican en esta perspectiva los procesos claves de la organización, en los cuales se debe trabajar para lograr que los productos o servicios se ajusten a las necesidades de los clientes, identificando los procesos orientados a cumplir la misión y estableciendo los objetivos específicos que garanticen ésta satisfacción.

Esta perspectiva determina qué aspectos son necesarios mejorar y cuáles se deben mantener o potenciar, con el fin de lograr que los productos o servicios satisfagan las necesidades de los clientes o usuarios.

d) Perspectiva aprendizaje y crecimiento

La última perspectiva del CMI desarrolla objetivos e indicadores para impulsar el aprendizaje y crecimiento de la organización, por tanto, es el motor impulsor de las anteriores perspectivas y “refleja los conocimientos y habilidades que la empresa posee, tanto para desarrollar sus productos, como para cambiar y aprender” (García *et al.* 1999; Ganga y Jara, 2005; Bustos *et al.* 2008).

Siguiendo a Kaplan y Norton (2002; 2005; 1996; 1992), los objetivos de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento proporcionan la infraestructura adecuada que permiten que se alcancen y obtengan resultados excelentes de las tres primeras perspectivas del CMI, esto se da, según Ganga y Jara (2005), porque esta perspectiva relaciona, tanto los recursos materiales (crecimiento), como los recursos humanos (aprendizaje).

Como se acaba de apreciar a través de lo expuesto, en cada una de las perspectivas (Finanzas, Clientes, Procesos internos y Aprendizaje y Crecimiento) existen objetivos e indicadores que deben ser consecuentes con la estrategia que se aplicará en la organización para lograr la eficiencia. Dichos objetivos e indicadores, deben relacionarse en forma de cadena, es decir, un modelo de causa y efecto, sin perder de vista el equilibrio que debe existir entre ellos.

Cabe destacar que, según Kaplan y Norton (2002), queda incompleta la misión del CMI si éste no se elabora como producto de una discusión entre sus miembros, o no existe una comunicación efectiva que permi-

ta, aportar ideas y lograr consensos. Por tanto, es necesario que todo integrante de la organización -independiente de su escalafón jerárquico- tenga conocimiento de la misión y visión, de los objetivos propuestos para cada una de las perspectivas y de las estrategias que se están llevando a cabo para el logro de las metas. Así lo explicaron también Norreklit y Schoenfel (1998), cuando señalaron que el éxito que tenga el BSC en todos los niveles organizacionales, dependerá de la forma en que el modelo sea inculcado en cada una de las personas, de modo tal, que se intente tener un empleado comprometido y con objetivos realizables, en otras palabras, que sea instaurado e internalizado la filosofía del BSC, en el lenguaje de todo el personal.

2. Aspectos metodológicos

El diseño y formulación de un CMI en “Institución X” se argumenta en la desorganización existente –al momento del estudio– en el área administrativa y financiera de la organización. Además, se estima necesario un modelo que oriente a la toma de decisiones y que fortalezca la realización de un trabajo eficiente por parte de todos los profesionales de la organización.

Por tanto, la implementación de este modelo tendrá repercusión práctica sobre los profesionales, que tendrán que aumentar sus habilidades y mejorar su productividad, para mejorar la satisfacción de los respectivos usuarios.

Se trata de un análisis de caso, de carácter descriptivo, ya que su fin esencial es caracterizar y describir las variables que perturban a la organización objeto de estudio. A través de la identificación y descripción de las variables principales que afectan a “Institución X”, se intenta dar una explicación del fenómeno a

través del estudio de sus causas, para posteriormente, realizar una propuesta que ayude a solucionar los problemas identificados.

Para determinar la población, solamente se consideró a las contrapartes que durante el período de tiempo de la investigación estaban trabajando en conjunto con la organización; cabe destacar que dichas contrapartes son las que frecuentemente están en contacto con la organización y que ya han tenido alguna relación de trabajo conjunta.

La información necesaria para el diagnóstico organizacional, se recolectó a través de entrevistas, tormenta de ideas y grupos focales, que contaron con la participación de contrapartes y funcionarios de la “Institución X”. Como se trata de una organización pequeña, se contó con la participación de un total de 25 personas (15 contrapartes y 10 funcionarios).

Para la definición de los fundamentos teóricos, se recolectó información a través de búsqueda bibliográfica disponible en libros, periódicos y artículos académicos.

Es importante mencionar que en general los resultados para estudios de casos no son válidos para todos los contextos y organizaciones, sirven como referencias o ejemplos a considerar en la praxis administrativa o gerencial. En este caso, los datos se analizaron utilizando como base, la teoría fundamentada.

3. Resultados

3.1. Análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA)

Por medio de esta herramienta de análisis (Tabla I), se tendrá una comprensión del estado actual de la “Institución X”, tanto desde el punto de vista endógeno como exógeno a la organización.

Tabla I
Análisis FODA "Institución X"

Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
<p>a) Tiene prestigio a nivel mundial, debido a la buena gestión de sus unidades y a su gran trayectoria.</p> <p>b) Tiene convenios favorables con grandes relevantes empresas internacionales, los cuales favorecen el desarrollo de su quehacer.</p> <p>c) Las investigaciones que se realizan, producen un paulatino aumento en la difusión de sus temáticas.</p> <p>d) Cuenta con personal comprometido. La encuesta realizada arrojó que tanto los funcionarios como los consultores se encuentran bastante implicados con las tareas que realiza su organización.</p> <p>e) La buena formulación y gestión de proyectos aumenta la confianza del Gobierno para hacerse asesorar por la "Institución X", en los temas de su especialización. Esto es validado por las contrapartes en la encuesta realizada, quienes en general evaluaron de forma positiva la formulación de proyectos en sus áreas de especialización</p> <p>f) El máximo directivo de la "Institución X" mantiene buenas relaciones con los Gobiernos de turno.</p> <p>g) La buena gestión que realiza, produce reconocimiento a nivel nacional e internacional. Esto se valida a través del aumento de los servicios que se le solicitan.</p>	<p>a) Es una ONG sin competidores.</p> <p>b) Aumento significativo de beneficiarios de las temáticas que se ocupa la "Institución X".</p> <p>c) Cuenta con la confianza del Gobierno para asesorarlo en temas que aborda "Institución X".</p> <p>d) Nuevo marco jurídico, favorece las acciones que realiza "Institución X".</p> <p>e) Estabilidad política, económica y social del país donde se encuentra la organización. Las tendencias macroeconómicas indican que el país se va a mantener con un crecimiento sostenido, por un periodo bien extendido, todo lo cual favorece la posición y las posibilidades de desarrollo de la "Institución X"</p> <p>f) La "Institución X", ha contado con el respaldo político de los gobiernos de turno, para cumplir con su labor.</p>	<p>a) Limitación de recursos humanos y financieros. En los últimos años, la "Institución X", redujo su personal debido a la crisis financiera que acontece. Ésta debilidad es afirmada por todos los funcionarios, además por los consultores que trabajan como asesores externos.</p> <p>b) Demasiada burocracia para el financiamiento y mantenimiento de la "Institución X".</p> <p>c) Recursos humanos con escasa capacidad innovadora y con reticencias a cambios organizacionales. Esto queda revelado en la encuesta y en la entrevista personal realizada a los funcionarios.</p> <p>d) Poco uso de la tecnología existente, por parte de los funcionarios miembros de la organización.</p> <p>e) Escaso trabajo en equipo por parte de los funcionarios, lo que produce un clima laborioso y corrosivo.</p> <p>f) Deficiente optimización de los tiempos, por parte de los funcionarios los que genera atraso en la entrega de productos y servicios.</p> <p>g) Dificultad con la continuidad de algunas iniciativas, debido a la alta rotación de personal de staff en el área de proyectos.</p>	<p>a) Que otras organizaciones no gubernamentales comiencen a realizar estudios similares los fenómenos que investiga la "Institución X".</p> <p>b) Que el Gobierno comience asesorarse por otro tipo de entidad, respecto al tema en el que se especializa la "Institución X". Efectivamente para la "Institución X" esto sería una catástrofe, ya que en la actualidad la gran mayoría del trabajo que se realiza es a petición del Gobierno de turno. Esta amenaza fue validada por todos los funcionarios de la organización.</p> <p>c) Que los problemas con países vecinos se agudicen y eso genere un estancamiento en el financiamiento de los proyectos. Al suceder este hecho se puede provocar en última instancia el cierre de la organización.</p>

Tabla I (Continuación)

Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
<p>h) Cuenta con personal capacitado, para generar propuestas sobre sus temas de interés.</p> <p>i) Cuenta con el reconocimiento de las sedes de la "Institución X", a nivel mundial debido al trabajo realizado durante más de cinco décadas.</p>		<p>h) Escaso conocimiento por parte del staff del idioma inglés. Esta debilidad fue ratificada a través de la encuesta y del grupo focal realizado a los funcionarios.</p>	

Fuente: Elaboración propia (2014), basado en entrevistas, tormenta de ideas y grupos focales.

3.2. Análisis de las encuestas

a) Dificultades que perciben los usuarios

Los problemas más relevantes que afectan a la “Institución X”, según los encuestados, dicen relación con la desorganización en las funciones de los miembros de organización, debido a la reducción de personal que se produjo en los últimos años, el atraso en la entrega de productos y servicios, la poca especialización sobre ciertos temas en que aborda la ONG y en algunos casos, la entrega de productos con algunas falencias técnicas (Ver Figura II).

b) Calidad de los servicios prestados a usuarios

Según lo que puede observarse en la Figura III, en general los usuarios se sienten “regularmente conformes” con los resultados obtenidos por los servicios prestados por la ONG, no obstante, hay quienes consideran que la “Institución X” entrega muy buenos productos y servicios a sus contrapartes, y por tanto, en más de un 50% se sienten “muy conformes” y “conformes” con las prestaciones recibidas. Cabe destacar que los servicios que presta la “Institución X” al país, son de diversa índole y no tan sólo estudios o investigaciones con respecto a su temática central, por lo

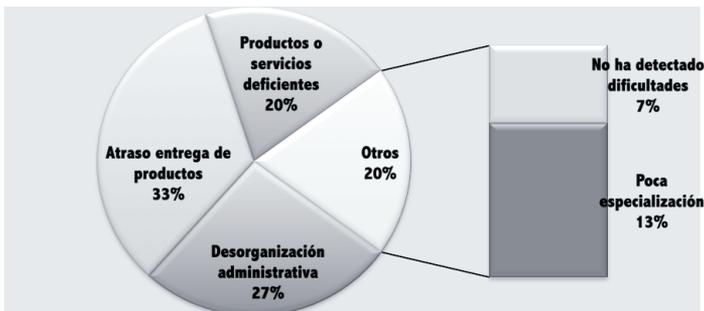
qual, es posible que las contrapartes tengan puntos de vistas divergentes con respecto a la evaluación de la calidad de los servicios, sin embargo, el porcentaje que se encuentra “muy desconforme”, no llega a los dos dígitos.

c) Aspectos a mejorar

Tal como puede apreciarse en la Figura IV, otros datos emitidos por la encuesta, expresan que la mayoría de las contrapartes –más del 30%– consideran de vital importancia que la “Institución X” “disminuya los tiempos en la entrega de los productos y servicios”. Junto a lo anterior, sobre el 26% sugiere que la organización “de una mejor y más expedita atención a los clientes”. Por último, también existe un alto porcentaje de encuestados (20%) que recomienda la necesidad de “aumentar el uso de la tecnología” para agilizar los procesos.

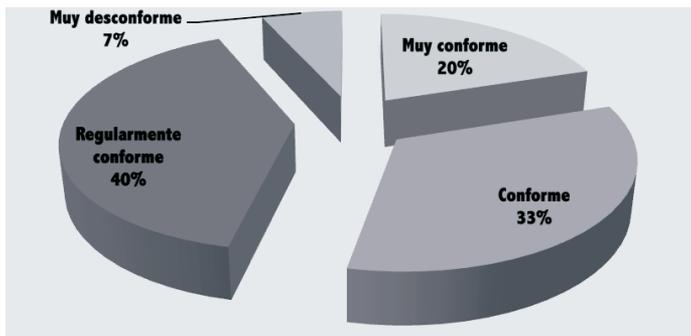
d) Debilidades que perciben los funcionarios en su gestión

En relación a las mayores debilidades detectadas (ver Figura V), los resultados de las encuestas arrojaron, que los funcionarios de la “Institución X” están conscientes de su deficiente uso de la tecnología para agilizar los procesos, además consideran que el poco dominio del inglés es una flaqueza preocupante para un organismo internacional y, por



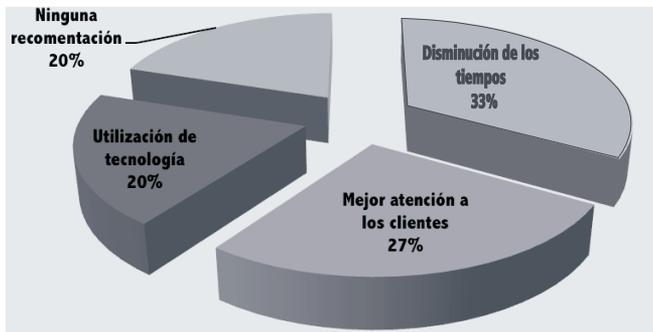
Fuente: Elaboración propia (2014), basado en fuentes primarias.

Figura II. Percepción de las principales dificultades que afectan a la “Institución X”



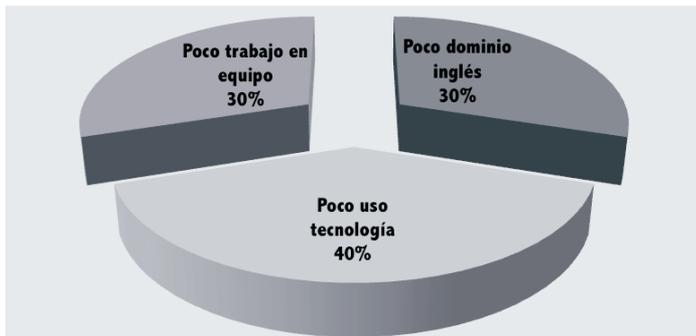
Fuente: Elaboración propia, basado en fuentes primarias.

Figura III. Percepción de la calidad de los servicios prestados por la “Institución X”



Fuente: Elaboración propia (2014), basado en fuentes primarias.

Figura IV. Percepción de los aspectos que debe mejorar la “Institución X”



Fuente: Elaboración propia (2014), basado en fuentes primarias.

Figura V. Debilidades percibidas por los funcionarios de la “Institución X”

último, hay un alto porcentaje de los encuestados (30%) que consideran que el trabajo en equipo debería ser más una fortaleza, en vez de una vulnerabilidad.

e) Aspectos a potenciar por la “Institución X”

Cuando se hace referencia a los flancos que deberían potenciar los funcionarios de “Institución X”, para entregar mejores productos y servicios a los usuarios, estos responden conciente y objetivamente que uno de los más relevantes (60%), dice relación con “la disminución de los tiempos en la entrega de productos y servicios”; además no les afrenta reconocer que deben “potenciar sus habilidades” e “incrementar su capacidad de gestión”, especialmente ahora que tienen más trabajo, producto de la reducción de personal que a acontecido en la institución (ver Figura VI).

f) Valores destacables en la “Institución X”

En cuanto a los valores que se destacan en la organización, la mayoría responde que es “el compromiso con la organización” y la “buena disposición a trabajar”. Con referencia a las perspectivas que ellos le observan a la organización, las dos grandes mayorías responden que es “la estabilidad” y “el crecimiento”. Y por último, con respecto a los objetivos que

debería seguir la ONG, los funcionarios consideran que son “el logro de un posicionamiento a nivel nacional y regional”, “la optimización de la gestión de los recursos financieros” y “el alcance de un crecimiento sostenible”.

3.3. Propuesta de diseño y formulación de CMI en la “Institución X”

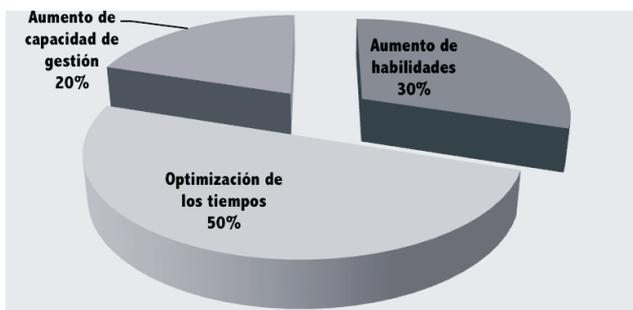
La propuesta de diseño Cuadro de Mando Integral en La “Institución X” constará con la siguiente información:

3.3.1. Visión y misión de la “Institución X”

Con respecto a la visión y misión, no se hace ninguna recomendación, ya que se identifican con la existente, la cual expresa de manera muy clara la perspectiva que se tiene a futuro y además se deja nitidamente de manifiesto el rubro o razón de ser de la organización y sus actividades principales.

3.3.2. Estrategia a implementar en la “Institución X”

Estabilidad y fortalecimiento; puesto que se debe en primera instancia lograr la estabilidad económica de la organización, para luego comenzar a fortalecer ésta, como un organismo internacional pionero en su temática.



Fuente: Elaboración propia, basado en fuentes primarias.

Figura VI. Percepción de los funcionarios de la “Institución X”, de los aspectos que se deben potenciar para mejorar los servicios

3.3.3. Valores que se deberían profundizar en la “Institución X”

Las respuestas destacaron “el compromiso con la organización” y “la buena disposición a trabajar”, pero la gran mayoría recalcó que “no había trabajo en equipo” y “menos compañerismo”, por tanto, en una organización con una cantidad de funcionarios tan reducidos, debería potenciarse en estos dos aspectos relevantes para aumentar la productividad del organismo.

3.3.4. Objetivos de la “Institución X”

a) Objetivos a largo plazo de la “Institución X”

Los objetivos a largo plazo que debería seguir la “Institución X” según los resultados obtenidos por las encuestas realizadas tanto a funcionarios, contrapartes y consultores son:

a.1.) Lograr posicionamiento a nivel nacional y regional y,

a.2.) Optimizar la gestión de recursos y crecimiento sostenible.

3.3.5. Objetivos estratégicos de la “Institución X”

En la Tabla II se presentan los objetivos estratégicos para cada una de las perspectivas.

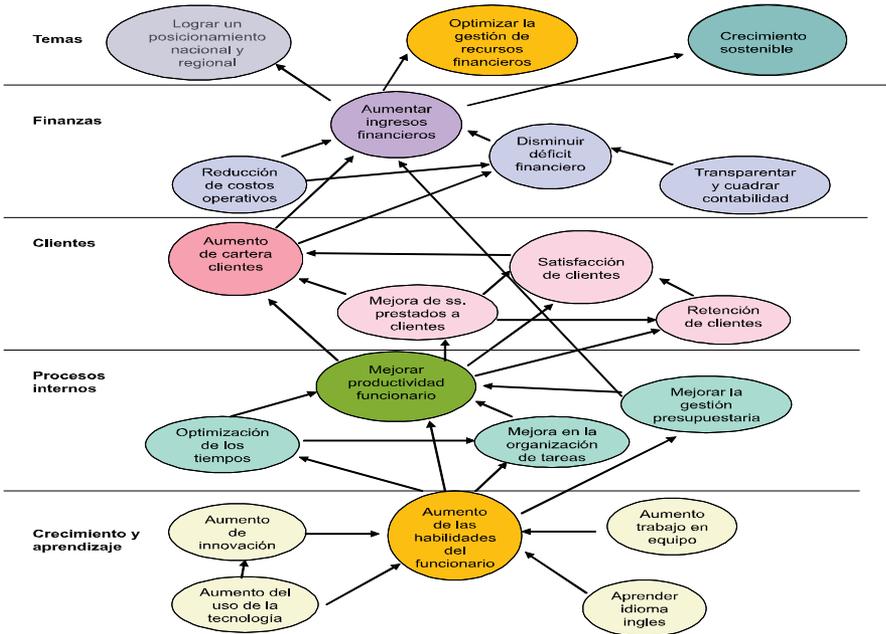
3.3.6. Mapa estratégico de la “Institución X”

Tal como se ha mencionado anteriormente, el CMI se organiza alrededor de cuatro perspectivas diferentes que contemplan, tanto el desempeño interno como externo de una organización. Dentro de cada una de ellas, se reconocen objetivos e indicadores, los que se relacionan en una cadena causa efecto conocido con el nombre de mapa estratégico (Kaplan y Norton, 1996a, Kaplan y Norton, 1996b y Kaplan y Norton, 1996c). En la figura VII, se presenta el mapa estratégico propuesto para la “Institución X”.

Tabla II
Objetivos estratégicos para las perspectivas del CMI

Perspectivas			
Finanzas	Cliente	Procesos internos	Aprendizaje y crecimiento
¿Qué resultados económicos se esperan de “Institución X”?	¿Qué aspectos de la relación con el cliente afectan los resultados económicos?	¿Cuáles son los procesos internos en los que debemos sobresalir para satisfacer a nuestros clientes?	¿Qué debemos hacer para desarrollar los recursos internos necesarios para lograr la excelencia en los procesos claves?
Aumentar los ingresos y la rentabilidad. Disminuir el déficit financiero. Transparentar y cuadrar la contabilidad. Reducir los costos operativos.	Aumentar la cartera de clientes, usuarios y contrapartes. Mejorar la calidad de los servicios prestados. Retención y adquisición de nuevos clientes. Satisfacción de los clientes.	Mejorar la productividad de la organización. Mejorar en la optimización de los tiempos. Mejorar en la optimización de las tareas. Mejorar la gestión presupuestaria.	Aumentar la innovación en la organización. Aumentar el uso de la tecnología por parte de los funcionarios. Aumentar el trabajo en equipo. Aprender el idioma inglés. Aumentar las habilidades del funcionario.

Fuente: Elaboración propia (2014), basado en fuentes primarias.



Fuente: Elaboración propia (2014), basado en fuentes primarias.

Figura VII. Mapa estratégico del CMI de “Institución X”

3.4. Indicadores de éxito y de gestión propuestos para la “Institución X”

3.4.1 Crecimiento e innovación

De este pilar fundamental para el Cuadro de Mando Integral, se tomarán dos perspectivas y se convertirán en indicadores, puesto que considerando los instrumentos de recolección de información aplicados a los funcionarios y al máximo directivo, estas son las perspectivas más prioritarias a realizar en la organización en estudio.

a) Aumento de la innovación en “Institución X”

a.1.) Indicador de éxito

- **Producto/ resultado esperado:** Que 3 del total de los funcionarios de “Institución X” aumenten su capacidad innovadora en la realización de actividades.

ción X” aumenten su capacidad innovadora en la realización de actividades.

- **Identificación del indicador:** Indicador programa de innovación.
- **Cantidad esperada:** Un programa de 5 sesiones de trabajo, dirigido a los funcionarios de la “Institución X” responsables de los respectivos departamentos.
- **Calidad esperada:** Los funcionarios de la “Institución X” serán capaces de innovar con respecto a sus tareas y funciones cotidianas, haciendo de ellas actividades mucho más eficientes.
- **Período o plazo:** 5 sesiones realizadas 1 vez a la semana (1 mes y 1 semana de trabajo) y luego cada año. La primera ronda de sesiones debiera comenzar en el mes de marzo.

- **Unidad de trabajo:** 4 departamentos de la “Institución X”.
- **Descripción literal del indicador:** El mes de marzo de cada año, se implementará un programa de innovación al total de los funcionarios (incluida su jefatura), que tendrá como duración 5 sesiones de trabajo (1 a la semana). La idea es generar un espacio para aportar ideas innovadoras que se puedan llevar a cabo en los departamentos, para así lograr hacer más eficiente el trabajo de los funcionarios.
- Las dos primeras sesiones se realizan bajo la temática de aportar ideas innovadoras para los respectivos departamentos.
- La tercera semana será para programar el plan de trabajo en base a las ideas nuevas que se establecieron en las dos semanas anteriores.
- La cuarta semana será para afinar los últimos detalles y además para poner en marcha, a modo de prueba, las innovaciones en los trabajos, es decir desde esta semana se aplican las medidas innovadoras a los departamentos.
- La quinta semana es para evaluar como han funcionado las medidas aplicadas con el programa de innovación.
- Por tanto, al término de programa al menos tres de los funcionarios capacitados deben realizar las actividades de sus departamentos de forma más eficiente.
- **Medios de verificación:** Asistencias de los funcionarios a las 5 sesiones de trabajo.
- Aumento de las actividades realizadas en forma innovadora.
- Disminución de tiempos en la realización de actividades.

a.2.) Indicador de gestión

- **Descripción literal del indicador:** Total de los funcionarios capacitados a través del programa de innovación.
- **Descripción literal de las variables usadas:** Total de los funcionarios capacitados de la “Institución X”.
- Cantidad de funcionarios que aplicaron las medidas innovadoras en sus respectivos departamentos.
- **Descripción literal de la operación que relaciona y / o integra las variables:** Porcentaje de funcionarios que aplicaron medidas innovadoras en su departamento.

Fórmula en que se relaciona las variables:

$$\frac{\text{Cantidad de funciones que aplican en su Dpto. medidas innovadoras}}{\text{Total de funcionarios capacitados}} * 100$$

b) Aprendizaje del idioma inglés

En la actualidad el idioma Inglés es de carácter prioritario para comunicarse con cualquier persona alrededor del mundo, por tanto un organismo internacional como “Institución X” debe contar con funcionarios que tengan manejo del idioma, es decir que puedan entablar una conversación de forma fluida y leer un texto sin problemas.

b.1.) Indicador de éxito

- **Producto/ resultado esperado:** Cuatro funcionarios de la “Institución X” instruidos por un programa de capacitación en el idioma inglés, pueden leer un texto simple y entablar una conversación fluida.

- **Identificación del indicador:** Indicador programa de capacitación en el idioma inglés.
- **Cantidad esperada:** Un programa de capacitación en el idioma inglés, dirigido a todos los funcionarios de “Institución X”.
- **Calidad esperada:** El funcionario capacitado de la “Institución X” a través del programa de capacitación en el idioma inglés, deberá ser capaz de leer un texto simple con una pronunciación adecuada, además debiera entablar una conversación en el idioma inglés de forma fluida y sin errores gramaticales.
- **Período o plazo:** En un período de un semestre, cada año, según sean los requerimientos.
- **Unidad de trabajo:** Programa realizado a todos los departamentos de la “Institución X”.
- **Descripción literal del indicador:** Cada año, según sean los requerimientos, se realizará un programa de capacitación en el idioma inglés a todos los funcionarios, con el fin de que se puedan interrelacionar de forma más eficiente con los demás miembros de los distintos organismos internacionales, con clientes y otros. Al término del programa un 80% de los funcionarios debe haber optimizado su inglés básico, demostrando una fluidez mucho mayor al hablar y al leer un texto.
- **Medios de verificación:** Aprobación de la capacitación con buena calificación.
- Fluidez a la hora de entablar una conversación en el idioma inglés.
- Buena lectura y comprensión de un texto en inglés.

b.2.) Indicador de gestión

- **Descripción literal del indicador:** Funcionarios de la “Institución X” instruidos a través del programa de capacitación del idioma inglés.
- **Descripción literal de las variables usadas:** Total de los funcionarios instruidos por el programa de capacitación en el idioma inglés
- Cantidad de funcionarios que sean capaces de mantener una conversación fluida y leer un texto de forma correcta.
- **Descripción literal de la operación que relaciona y / o integra las variables:** Porcentaje de funcionarios instruidos por el programa de capacitación que hablen y lean de forma fluida un texto.

Fórmula en que se relacionan las variables:

$$\frac{\text{Número de funcionarios que hablen y lean un texto en inglés de forma fluida}}{\text{Total de funcionarios capacitados}} * 100$$

3.4.2 Procesos internos

Para este pilar del CMI, se considera un indicador que integra en general a las demás perspectivas, debido a que es necesario para “Institución X” aumentar la productividad de los funcionarios.

Cabe destacar que este programa, para aumentar la productividad de los funcionarios de la “Institución X”, debe realizarse una vez hecho el programa de aumento de la innovación, debido a que en esa instancia deben encontrarse formas de optimización en los tiempos y tareas que evidentemente tendrán sus repercusiones en los procesos internos.

a) Mejorar la productividad del funcionario de la “Institución X”.

a.1.) Indicador de éxito

- **Producto/ resultado esperado:** Tres funcionarios de la “Institución X” aumentan su productividad en un 50%.
- **Identificación del indicador:** Indicador de productividad.
- **Cantidad esperada:** En un período de 6 meses el total de funcionarios de “Institución X” deben aumentar su productividad en un 50%.
- **Calidad esperada:** Que el funcionario de la “Institución X” sea un 50% más productivo y que su departamento sea el reflejo de este aumento en la productividad.
- **Período o plazo:** Un semestre, a partir del año 2006.
- **Unidad de trabajo:** Todos los departamentos de “Institución X”.
- **Descripción literal del indicador:** Cada año, se implantará un programa de seguimiento al aumento de la productividad de los funcionarios de la “Institución X” que debe reflejarse en la disminución de tiempos en la realización de las actividades que además deben realizarse en forma eficiente en sus respectivos departamentos.
- Este programa debe ser realizado una vez efectuado al programa de innovación, ya que los funcionarios establecen la forma en que aumentarán el uso de la tecnología y la reducción de tiempos en la realización de actividades.
- Consiste en un seguimiento a la realización de tareas en los departamentos, con el fin de establecer si éstas se realizan de forma eficiente y evidentemente, si con ello aumenta la productividad de los funcionarios de la “Institución X”.

- **Medios de verificación:** Disminución de tiempos en la realización de actividades.
- Mejora en la organización de las tareas.

a.2.) Indicador de gestión

- **Descripción literal del indicador:** Funcionarios de la “Institución X” bajo el programa de seguimiento al aumento de la productividad.
- **Descripción literal de las variables usadas:** Total de los funcionarios bajo el programa de seguimiento al aumento de la productividad.
- Cantidad de funcionarios que aumentaron su productividad en un 50% en la realización de sus actividades de forma eficiente y en menos tiempo, reflejado en sus departamentos.
- **Descripción literal de la operación que relaciona y / o integra las variables:** Porcentaje de funcionarios que son más productivos, debido al programa de seguimiento.

Fórmula en que se relacionan las variables:

Número de funcionarios que
aumentaron su productividad en un 50%
Total de funcionarios bajo el programa *100
de seguimiento al aumento de la
productividad

3.4.3 Clientes

Sin duda la satisfacción de clientes o contrapartes en el caso de la “Institución X” es algo primordial, debido a que son ellos los que dan el soporte económico a toda organización. En este orden de cosas, el indicador que se analizará para este cimiento del CMI es “satisfacción de los clientes”.

a) Aumento de satisfacción de los clientes

a.1.) Indicador de éxito

- **Producto/ resultado esperado :** 90% de las contrapartes y clientes de la “Institución X” deben opinar a través del programa de percepción de satisfacción de clientes y contrapartes, que se encuentran satisfechos con los productos y servicios entregados por la organización.
- Identificación del indicador: Indicador de satisfacción de clientes y contrapartes.
- **Cantidad esperada:** El total de las contrapartes y clientes encuestados deben expresar que están satisfechas con los productos y servicios prestados por “Institución X”.
- **Calidad esperada:** Los clientes y contrapartes deben considerar que el trabajo realizado por la “Institución X” es de alta calidad y que satisface en un 100% sus necesidades.
- **Período o plazo:** Durante los meses de octubre, noviembre y diciembre se realizará un programa de percepción de satisfacción de clientes y contrapartes.
- **Unidad de trabajo:** Todos los clientes y contrapartes de la “Institución X”.
- **Descripción literal del indicador:** Los meses de octubre, noviembre y diciembre de cada año, se realizará un programa de percepción de satisfacción de clientes y contrapartes que incluirá a los usuarios de movilidad de personas, a las contrapartes del departamento de finanzas y evidentemente a las de cooperación técnica.
- Este programa debe dar por resultado la satisfacción de un 90% de las personas encuestadas.
- Por último, para llevar a cabo este programa se debe formular una encuesta que de-

berá ser llenada por las contrapartes y clientes de la “Institución X” en un plazo de 2 meses es decir octubre y noviembre, durante el último mes se debe tabular y establecer las conclusiones de las entrevistas.

- **Medios de verificación:** Resultados arrojados por las encuestas.

a.2.) Indicador de gestión

- **Descripción literal del indicador:** Clientes y contrapartes encuestadas bajo el programa de percepción de satisfacción.
- **Descripción literal de las variables usadas:** Total de clientes y contrapartes encuestados bajo el programa de satisfacción de clientes y contrapartes.
- Cantidad de clientes y contrapartes que opinaron que se sentían satisfechas con los productos y servicios entregados de “Institución X”.
- **Descripción literal de la operación que relaciona y / o integra las variables:** Porcentaje de clientes y contrapartes que opinaron que estaban satisfechos con los productos y servicios entregados por la “Institución X”.

Fórmula en que se relacionan las variables:

$$\frac{\text{Cantidad de encuestados que se sientan satisfechos con los productos y servicios impartidos por "Institución X"}}{\text{Total de encuestados}} * 100$$

3.4.4 Finanzas

Las finanzas para toda organización juegan un rol fundamental y obviamente esto se refleja claramente en el CMI, debido que se expone en él, que todo lo que sucede en la or-

ganización es causa de algo y los efectos, evidentemente se vislumbran en el aumento o disminución de los ingresos de la organización.

En consecuencia, el indicador deberá reflejar el buen comportamiento de todas las perspectivas de la organización, es decir, del aprendizaje y crecimiento, procesos internos y clientes. La suma de un aumento en la excelencia, de dichas perspectivas, reflejará el indicador, ósea el aumento en los ingresos de la “Institución X”.

a) Aumento de los ingresos financieros

a.1.) Indicador de éxito

- **Producto/ resultado esperado:** Aumentar los ingresos en un 40% durante el primer año.
- **Identificación del indicador:** Indicador de aumento de ingresos.
- **Cantidad esperada:** Durante el primer año, se realizará un programa seguimiento y control a la gestión presupuestaria, que debe dar como resultado un aumento de un 50% de los ingresos.
- **Calidad esperada:** La “Institución X” debe aumentar sus ingresos debido a la reducción de costos operativos, a la disminución del déficit actual y a la transparencia de la contabilidad.
- **Período o plazo:** Anual.
- **Unidad de trabajo:** Departamento de Finanzas y contabilidad de la “Institución X”.
- **Descripción literal del indicador:** Cada año, se debe llevar un programa de seguimiento y control a la gestión presupuestaria. Este programa debe analizar como mínimo estos tres aspectos: Disminución de costos operativos, disminución de déficit financiero y transparentar y cuadrar la contabilidad.

- Al final de este programa se debe haber aumentado los ingresos en un 40%, con el objetivo de estabilizar la “Institución X” a nivel financiero.
- **Medios de verificación:** Contabilidad arrojando cifras positivas para la Organización.
- Disminución total del déficit financiero.
- Reducción de los costos operativos en un 20%.

a.2.) Indicador de gestión

- **Descripción literal del indicador:** Aumento de ingresos de la “Institución X” en un 40%.
- **Descripción literal de las variables usadas:** Total en \$ de las finanzas de “Institución X”.
- **Descripción literal de la operación que relaciona y / o integra las variables:** Porcentaje de aumento de las finanzas de la “Institución X” durante el primer año.

Fórmula en que se relacionan las variables:
$$\frac{\text{Total \$ Primer año}}{\text{Total \$ Año anterior}} * 100$$

3.5. Estrategias o propuestas específicas a realizar por la “Institución X”

Antes de analizar las propuestas específicas, cabe destacar que varias de ellas son el desarrollo detallado de los indicadores recientemente expuestos, ya que un indicador sin la existencia de una estrategia no tiene validez. Dentro de este contexto, las estrategias o propuestas que se deben adoptar para mejorar la eficiencia en los departamentos son:

3.5.1 Propuesta de aumento de la innovación

Para aumentar la eficiencia en los departamentos de la “Institución X”, es necesario en primer lugar, incentivar a los funcionarios a realizar cambios en la realización de sus actividades; para ello, se ha elaborado un programa de innovación, que incide además, en la comunicación, en el trabajo en equipo y el compañerismo. El detalle es el siguiente: el programa de innovación, será transversal y tendrá como duración un mes y medio de trabajo, con un total de 12 horas repartidas en reuniones semanales. Cabe destacar, que esta actividad se llevará a cabo en el lugar de trabajo y constará con la participación de todos los funcionarios de la organización en estudio y su respectiva jefatura. Por medio de una metodología participativa, se generarán ideas innovadoras y creativas que se puedan llevar a cabo en los departamentos; para ello, se pedirá la asesoría de un experto en innovación, que suministre la información donde se sentarán las bases teóricas y prácticas que permitan aumentar la creatividad de los funcionarios de la organización.

3.5.2 Propuesta de programa de capacitación laboral en desarrollo motivacional y trabajo en equipo

El objetivo de este programa es aumentar la motivación de los funcionarios en la realización de actividades, incentivar el trabajo en equipo y estimular la comunicación y la resolución de conflictos en la organización. Para ello, se ha confeccionado un programa motivacional asesorado por un experto; que consiste en una actividad práctica y experiencial que incluye: ejercicios, trabajos grupales y análisis de casos reales; contará con la participación de todos los funcionarios, más el jefe local de la “Institución X” y se llevará a cabo en un salón fuera del lugar de trabajo habitual. Los objetivos específicos y las actividades que se recomiendan realizar, pueden observarse en la Tabla III.

3.5.3. Programa de capacitación en el idioma inglés

La tercera estrategia tiene que ver con el aumento del aprendizaje del idioma inglés; esto debido a que los funcionarios reconocen

Tabla III
Propuesta de objetivos y actividades

Objetivos	Actividades
a) Mejorar las creencias de autoestima, calidad personal y superación en el trabajo cotidiano, además de fomentar la elección de tareas retadoras y la voluntad de querer hacer bien las cosas.	a) Establecimiento de objetivos grupales.
b) Aprender actitudes de colaboración, empatía y trabajo en equipo.	b) Establecimiento de instancias de comunicación y coordinación en el grupo.
	c) Estimulación a la colaboración y confianza grupal.
	d) Identificación de fortalezas y debilidades de los miembros de la organización.
	e) Análisis de problemas específicos, con el fin de que estudien en conjunto la información que resuelve el problema.
	f) Identificación de problemas que surgen en las relaciones interpersonales.
	g) Análisis de estrategias que permiten la resolución de conflictos.

Fuente: Elaboración propia (2014), basado en fuentes primarias.

estar deficientes en esta área, que consideran totalmente necesaria para tener un “valor agregado” que les permita estar al mismo nivel de cualquier Organismo Internacional.

De esta forma, se realizará un “Programa de capacitación en el idioma inglés” a todos los funcionarios de la “Institución X”, incluido el jefe, con el fin de que se puedan interrelacionar de forma más eficiente con los demás miembros de los distintos organismos internacionales, contrapartes y otros.

El objetivo específico de esta capacitación es que los funcionarios de la “Institución X” sean capaces de leer un texto simple, con una pronunciación adecuada, además de entablar una conversación fluida en el idioma inglés, sin errores gramaticales.

3.5.4. Programa de seguimiento al aumento de la productividad de los funcionarios

El programa de seguimiento al aumento de la productividad de los funcionarios, tiene como propósito central, evaluar a los miembros de la organización y a sus respectivos departamentos, respecto de la realización de actividades, tareas y funciones. El fin práctico, es verificar si los programas de capacitación tuvieron alguna incidencia sobre los funcionarios, y además, constatar si disminuyeron los tiempos en la entrega de productos, si se mejoraron las relaciones interpersonales en la organización, si se aumentó la motivación y si se acrecentó el trabajo en equipo, entre otros aspectos.

3.5.5. Programa de percepción de satisfacción de contrapartes y clientes

Este programa consiste en la realización de una serie de encuestas a las contrapartes y clientes de la “Institución X”, con el ob-

jetivo de obtener la percepción de acerca del trabajo que se realiza. El programa debe dar por resultado la satisfacción de un 90% de las personas encuestadas, realizándose de la siguiente forma:

El último trimestre del año, se efectuará un programa de percepción de satisfacción de clientes y contrapartes que incluirá a los usuarios de movilidad de personas, a las contrapartes del departamento de finanzas y evidentemente a las contrapartes de cooperación técnica.

Para llevar a cabo este programa se debe formular una encuesta que deberá ser llenada por las contrapartes y clientes de la “Institución X” en un plazo de 2 meses, durante el último mes se debe tabular y establecer las conclusiones de las entrevistas.

3.5.6 Programa de seguimiento y control a la gestión presupuestaria

Este programa de seguimiento y control de la gestión presupuestaria de la “Institución X”, específicamente, del departamento de finanzas; tiene como objetivo disminuir los costos operativos, reducir el déficit financiero, y transparentar y cuadrar la contabilidad.

Dicho programa consiste en la revisión semanal durante un año, por parte del jefe máximo a nivel local y del director del departamento de finanzas, de los aspectos anteriormente mencionados; es decir, la contabilidad, los movimientos bancarios, el talonario de cheques, las cuentas por cobrar, los ingresos, los egresos, entre otros.

Al final del programa, se debe haber aumentado los ingresos en un 50% y reducido en un 20% los gastos innecesarios, con el objetivo de estabilizar la organización a nivel financiero.

4. Conclusiones

Como ha quedado de manifiesto en el desarrollo de este trabajo, este instrumento llamado “Cuadro de Mando Integral” es uno de los modelos más utilizados a nivel mundial para lograr la eficiencia en las organizaciones y los motivos de su empleo son simples.

Primero está su sencillez de comprensión, puesto que es un modelo digerible y de rápido entendimiento, tanto para el área directiva como también para el resto de los funcionarios que deben ser partícipes de todo el proceso de cambio. Luego está la vinculación de indicadores financieros y no financieros, que la presentan como una herramienta más allá del típico control de gestión. Y por último, están las cuatro perspectivas propias del CMI que se interrelacionan a través de cadenas causales y que tienen por fin aumentar la productividad de los funcionarios, mejorar sus relaciones con los clientes (usuarios) y que eso se refleje en el incremento de las finanzas o resultados económicos de la organización.

Por tanto, se está hablando de una herramienta de carácter estratégico, que hace factible la comunicación de los directivos con sus colaboradores, especialmente cuando se trata de relevar e involucrar en los objetivos y metas a todos los sujetos participantes.

Para realizar el diseño y formulación del CMI en “Institución X”, se procedió en primera instancia a un diagnóstico situacional. Este diagnóstico permitió determinar —entre otras cosas— que la organización, al momento del estudio, tenía una posición privilegiada, dado que no existían otras instituciones que ofrecieran servicios de similar naturaleza.

Pero también arrojó resultados no tan satisfactorios como: la existencia de una desorganización en las funciones y tareas de

los miembros, un atraso en la entrega de productos y servicios a las contrapartes (y como consecuencia de ello, una evaluación regular por parte de los usuarios), una reducida capacidad de innovación y de uso de la tecnología existente, un precario dominio del inglés y un equívoco trabajo en equipo.

Para finalizar, y en la lógica de entregar algunas recomendaciones a los directivos y personas de las diversas organizaciones que están analizando la posibilidad de utilizar herramientas de dirección estratégica, se debe recalcar el hecho de que el uso del CMI “per se” no es garantía de éxito. Será un aporte a la organización, sólo si los funcionarios aceptan esta herramienta, la interiorizan y trabajan en conjunto para lograr la eficiencia de la respectiva institución; junto a lo anterior —y quizás de manera primaria— también resulta ineluctable que los directivos entiendan a cabalidad las implicancias que tiene el uso de una herramienta tan potente como lo es el BSC y a partir de ello, operacionalicen apropiadamente los respectivos mecanismos.

Dado el tiempo transcurrido desde que emergió esta herramienta, es factible afirmar que ella ha sido capaz de traspasar las barreras de ser una simple moda; hecho que la convierte en un instrumento robusto para mejorar la gestión organizacional y enfrentar apropiadamente los factores críticos de éxito que tienen las instituciones; pero para ello, se debe tener nítidamente en consideración que el CMI es un medio y no un fin en sí mismo y por lo tanto, sería un craso error usarlo sólo como una medida de rendimiento, de evaluación o “calificación” del desempeño, dado que es ante todo un dispositivo de carácter comunicacional que debe servir de retroalimentación gerencial que potencia el aprendizaje institucional. Parafraseando a Arano *et al.* (2012, 41), se debe avanzar hacia organizaciones que ten-

gan y/o desarrollen la habilidad de adquirir, transferir y crear conocimiento, que permita que la misma siga experimentando, mejorando, innovando e incrementando su capacidad, su eficiencia y su eficacia.

Es innegable que a partir de este trabajo se vislumbran nuevas rutas investigativas; siendo factible visibilizar por ejemplo, una indagación que posibilite determinar el grado de éxito que ha tenido la implementación de esta herramienta estratégica en organizaciones públicas, privadas y del tercer sector en nuestra región latinoamericana. También sería interesante emprender una indagación que permita saber, desde la perspectiva de los diferentes líderes, cuál es el futuro inmediato y de largo plazo de este dispositivo estratégico.

Bibliografía citada

- Arano, Raúl; Cano, Milagros y Olivera, Daniel (2012). "Las organizaciones inteligentes como generador de entornos competitivos". **Revista Ciencia Administrativa**. N° 1. Universidad Veracruzana. México. Pp. 41-45.
- Asuaga, Carolina; Cambeiro, Pamela; Cami, Martín y Mouradian, Ignacio. (2007). "Gestión de teatros públicos: Una adaptación del Cuadro de Mando Integral". **Revista Quantum**. Vol. II. No 1. Facultad de Ciencias Económicas y de Administración, Universidad de la República Oriental del Uruguay. Uruguay. Pp. 93-11.
- Barrero, Juan y Vargas, Alfonso (2005). "Estrategia y cuadro de mando integral en una empresa pública local: el caso de GLVSA". **Revista de Economía y Empresa**. Vol. XXIII (2° Época). No 54-55. Universidad de la Rioja. España. Pp. 151-170.
- Bisbe, Josep (2010). "La mayoría de edad del cuadro de mando integral". **Harvard Deusto Business Review**. Vol. XXIII (2° Época). N° 189. Barcelona. España. Pp. 48-62.
- Bustos, Jaime; Zapata, Mauricio y Ramírez-Valdivia, Marta (2008). "Más allá de la gestión estratégica en educación superior: aplicación del Cuadro de Mando Integral". **Revista Oikos**. Año 12. No 1. Universidad Católica Cardenal Raúl Silva Henríquez. Santiago. Chile. Pp. 95-114.
- Cáceres, José y González, María (2005). "Hacia una gestión estratégica de los departamentos universitarios: propuesta de un cuadro de mando integral". **Revista Auditoría Pública**. No 35. Universidad de Granada. España. Pp. 55-72.
- Davis, Stan y Albright, Tom (2004). "An investigation of the effect of Balanced Scorecard implementation on financial performance". **Management Accounting Research**. N° 15. American Accounting Association. Estados Unidos. Pp. 135-153.
- Dávila, Antonio (1999). "Nuevas herramientas de control: el cuadro de mando integral". **Revista de antiguos Alumnos**. Universidad de Montevideo. Montevideo. Uruguay. Pp. 34-42.
- Ferrer, Martha y León, Roxana (2004). El capital intelectual y el Cuadro de mando integral. **Centro de Estudio de Técnicas de Dirección**. La Habana. Cuba.
- Ganga, Francisco y Jara, Mauricio (2005). "El Balanced Scorecard, adopción, aplicación y consideraciones". **Revista Economía y Administración**. No 55. Universidad de Chile. Santiago. Chile. Pp. 7-27.
- Ganga, Francisco; Piñones, María y Valderrama, Claudia (2014). "Innovaciones teóricas en administración: una sinóptica mira-

- da diacrónica”. **Revista Prisma Social**. N° 12. Madrid. España. Pp. 688-707.
- García, José; Arias, Ana, y Machado, Angel (1999). “Metodología para el diseño e implantación de un sistema de información de gestión para PYMES”. **Revista Española de Financiación y Contabilidad**. Vol. XXVIII. N° 102. Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA). España. Pp. 1010-1144.
- Kaplan, Robert y Norton, David (2002). “Cuadro de Mando Integral”. Ediciones Gestión 2000. Barcelona. España.
- Kaplan, Robert y Norton, David (1996). “Linking the balanced scorecard to strategy”. **California Management Review**. Vol. 39. No.1. University California. California. USA. Pp.53-79.
- Kaplan, Robert y Norton, David (1992). “The balanced scorecard-measures that drive performance”. **Harvard Business Review**. Vol.70. No. January/February. University California. Pp. 71-79.
- Kaplan, Robert (2001). “Strategic performance measurement and management in nonprofit organizations”. **Nonprofit Management and Leadership**. Vol.11. No. 3. Pp. 353-370.
- Kaplan, Robert. Norton, David (2006). “Alignment: Using the Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies”. Harvard Business School Publishing Corporation. Harvard Business School. Boston.
- Kaplan, Robert, Norton, David (2004). “Measuring the strategic readiness of intangible assets”. **Harvard Business Review**. No. February. University California. California, USA. Pp. 52-63.
- Kaplan, Robert y Norton, David (2005). “El balance scorecard: mediciones que impulsan el desempeño”. **Harvard Business Review**. Vol. 83. N° 7. University California, California. USA. Pp. 102-110.
- Kaplan, Robert y Norton, David (1996a). “Using the Balanced Scorecard as a strategic anagement system”. **Harvard Business Review**. 74 (1). University California, California. USA. Pp. 75-85.
- Kaplan, Robert y Norton, David (1996b). “The Balanced Scorecard: Translating strategy into action”. Harvard Business School Press. Boston. USA.
- Kaplan, Robert y Norton, David (1996c). “Linking the balanced scorecard to strategy”. **California Management Review**. Vol. 39. No.1. University of California. USA. Pp. 53-79.
- Kaplan, Robert y Norton, David (2004a). “Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes”. Harvard Business School Press. Boston. USA.
- Kaplan, Robert y Norton, David (2004b). “The strategy map: Guide to aligning intangible assets”. **Strategy and Leadership**. Vol. 32. No 5. United Kingdom. Pp. 10-17.
- Kaplan, Robert y Norton, David (2002). “Cuadro de Mando Integral (Balance Scorecard)”. Ediciones Gestión 2000.
- Kaplan, Steven y Wisner, Priscilla (2009). “The judgmental effects of management communications and fifth balanced scorecard category on performance evaluation”. **Behavioral Research in Accounting**. Vol. 21. No. 2. American Accounting Association. Pp. 37-56.
- López, Víctor y Nevado, Domingo (2008). “Análisis integral como sistema de medición y gestión de capitales intangibles en organizaciones y territorios”. **Estudios de Economía Aplicada**. Vol. 26. No. 2. España. Pp. 119-137.
- Malina, Mary; Norreklit, Hanne y Selto, Frank (2007). “Relations among measures,

- climate control, and performance measurement models”. **Contemporary Accounting Research**. Vol. 24. No 3. Pp. 935-982.
- Neely, Andy (2008). “Does the balanced scorecard work: An empirical investigation”. **Research Paper Series**. The Cranfield forum for the latest thinking in management research, Paper. 1/08. Centre for Business Performance, Cranfield School of Management, Cranfield, Bedfordshire. Pp. 1-26.
- Nørreklit, Hanns (2000). “The balance on the balanced scorecard: a critical analysis of some of its assumptions”. **Management Accounting Research**. No 11. Department of International Business, Aarhus School of Business. Pp. 65-88.
- Nørreklit, Hanns (2003). “The balanced scorecard: what is the score? A rhetorical analysis of the balanced scorecard”. **Accounting, Organizations and Society**. No 28. Pp. 591-619.
- Nørreklit, Hanns and Schoenfeld, Martin (1998). “Controlling Multinational Companies an Attempt to Analyze some Unresolved Issues”. Aarhus, **The Aarhus School of Business**. Vol. 35, No. 3. School of Business and Social Sciences, University of Illinois. USA. Pp. 415 - 430.
- Sinclair, David y Zairi, Mohamed (2001). “An empirical study of key elements of total quality-based performance measurement systems: a case study approach in service industry”, **Total Quality Management**. Vol. 12 No. 4. Pp. 535-550.
- Villalbí, Joan; Guix, Joan; Casas, Conrad; Borrell, Carme; Duran, Júlia; Artazcoz, Lucía; Camprubí, Esteve; Cusía, Meritxell; Rodríguez-Montuquín, Pau; Armengol, Josep y Jiménez, Guy (2007). “El Cuadro de mando integral como instrumento de dirección en una organización de salud pública”. **Revista Gaceta Sanitaria**. Vol. 21. No 1. Sociedad Española de Salud Pública y Administración Sanitaria (SESPAS). España. Pp. 60-65.
- Voelpel, Sven; Leibold, Marius & Eckhoff, Robert (2006). “The tyranny of the BSC in the innovation economy”. **Journal of Intellectual Capital**. Vol. 7. Iss. 1. Cambridge University. United Kingdom. Pp. 43-60.