
Cuadro de mando integral

Dr. Diego Salazar Rojas, PhD

Sector por sector

- ❑ **Objetivos:** qué es lo que se quiere lograr en cada sector
 - ❑ **Población objetivo** de las acciones
 - ❑ **Inductores:** como se provocará el cumplimiento del objetivo de cada sector
 - ❑ **indicadores de logro:** como se va a medir el logro de cada sector
-

Que es

Cuadro de mando integral

PERSPECTIVA FINANCIERA

| | | |
|-----------|-------------|------------|
| Objetivos | Indicadores | Estándares |
|-----------|-------------|------------|

PERSPECTIVA DEL CLIENTE

| | | |
|-----------|-------------|------------|
| Objetivos | Indicadores | Estándares |
|-----------|-------------|------------|

PERSPECTIVA INTERNA

| | | |
|-----------|-------------|------------|
| Objetivos | Indicadores | Estándares |
|-----------|-------------|------------|

APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

| | | |
|-----------|-------------|------------|
| Objetivos | Indicadores | Estándares |
|-----------|-------------|------------|

Cuadro de mando integral

El CMI permite a la organización medir los resultados:

- 1.- financieros,
- 2.- satisfacción del cliente,
- 3.- operaciones y
- 4.- la capacidad de la organización para producir

Empleados motivados y eficientes➔

generan funcionamiento eficiente de los procesos➔

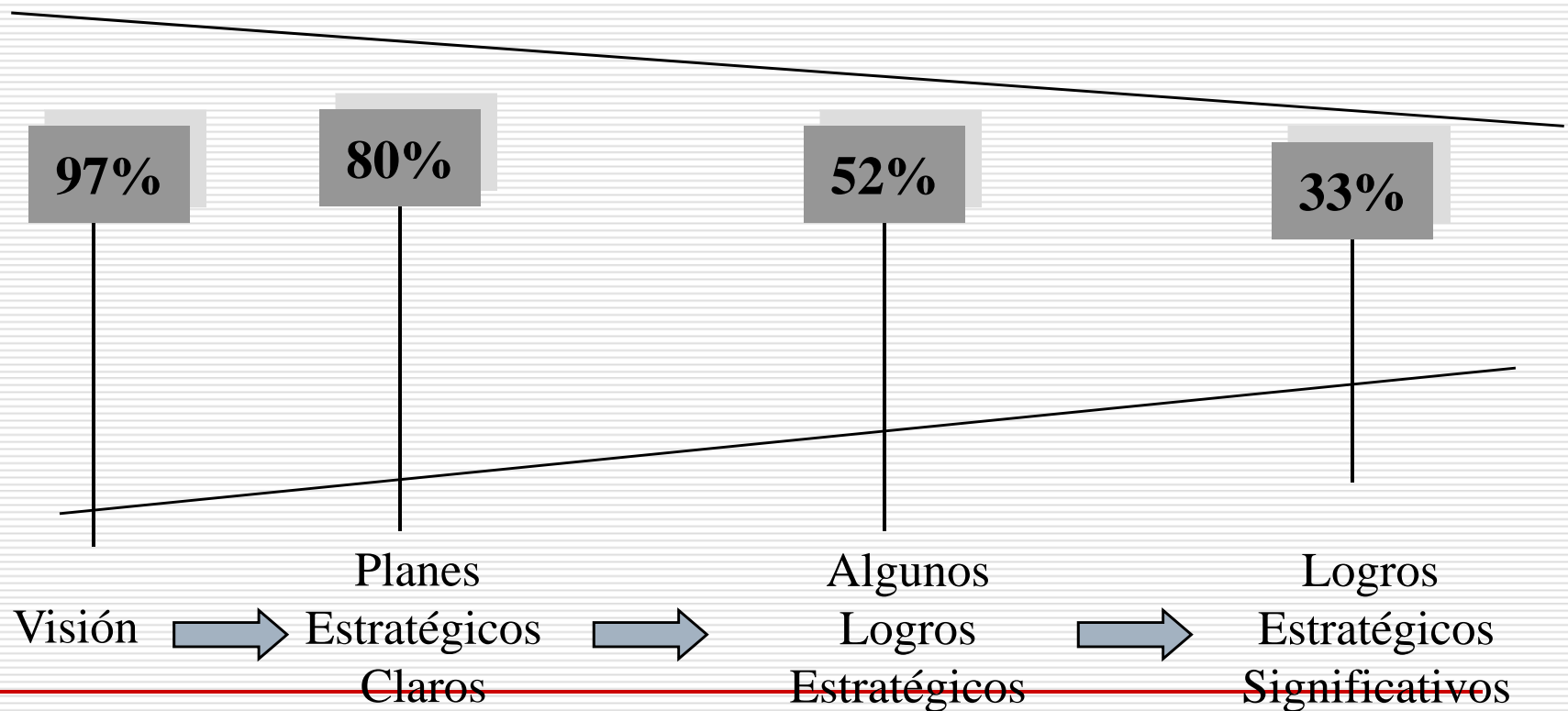
Lo cual origina usuarios satisfechos y fieles➔

Lo cual a su vez produce resultados financieros eficientes.

CUADRO DE MANDO INTEGRAL

♦¿Por qué CMI?

Casi todas las organizaciones cuentan con una visión estratégica, sin embargo, son pocas las que logran convertirla en realidad.



CUADRO DE MANDO INTEGRAL

<http://www.ub->

[extension.cl/biblioteca/Biblioteca_de_Administracion_Publica/Planificacion%20Estrategica%20y%20Control%20de%20Gestion/CUADRO%20DE%20MANDO%20INTEGRAL%20CURSO-ADPUBLICA-caschile.ppt#313,7,Diapositiva 7](http://www.ub-extension.cl/biblioteca/Biblioteca_de_Administracion_Publica/Planificacion%20Estrategica%20y%20Control%20de%20Gestion/CUADRO%20DE%20MANDO%20INTEGRAL%20CURSO-ADPUBLICA-caschile.ppt#313,7,Diapositiva%207)

PROBLEMAS

95% de las personas no comprenden la estrategia.

90% de las organizaciones fallan al ejecutar sus estrategias exitosamente.

75% de las organizaciones no vinculan mecanismos de recompensa de los ejecutivos a la estrategia.

60% de las organizaciones no alinean las acciones, recursos y presupuestos con la estrategia.

85% de los ejecutivos gastan menos de 1 hora por mes discutiendo la estrategia.

CUADRO DE MANDO INTEGRAL

¿Qué es el Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral?

Es un sistema de control de gestión que incluye variables financieras y no financieras para medir la evolución del negocio.

EL CMI fue desarrollado, por el profesor Robert Kaplan de Harvard y el consultor David Norton de la firma Nolan&Norton.

El CMI es considerado uno de los más importantes avances en gestión en los últimos años.

El CMI es un sistema de Control de Gestión que traduce la Estrategia y la Misión en un conjunto de OBJETIVOS relacionados entre si, medidos a través de indicadores y ligados a planes de acción que permiten alinear el comportamiento de todos los miembros de la organización.

El CMI es también un Sistema de Medición del Desempeño que más aceptación ha tenido entre los directivos de organizaciones tanto públicas como privadas.

CONTROL

NADA OCURRE PORQUE SÍ

CMI es un sistema de control de la gestión

Medir la estrategia

<http://www.gestiopolis.com/canales3/ger/cmi.htm>

El CMI es una herramienta
para medir la estrategia:
debe ser flexible como la estrategia requiere.
Si el CMI no fuera flexible
no ofrecería a la organización
ninguna posibilidad de adaptación
de su sistema de control
a las nuevas exigencias que puedan surgir

Análisis Interno

Análisis Externo

**Def. misión y
valores**

**Objetivos
Estratégicos**

**Planes
de acción**

**Cuadro de
Mando Integral**

**Toma de Decisiones
en función de
Desviaciones**



Modelo causal

la pieza esencial:
relaciones de causa-efecto

el gestor debe saber
cuales son las causas que debe activar
para lograr sus objetivos.

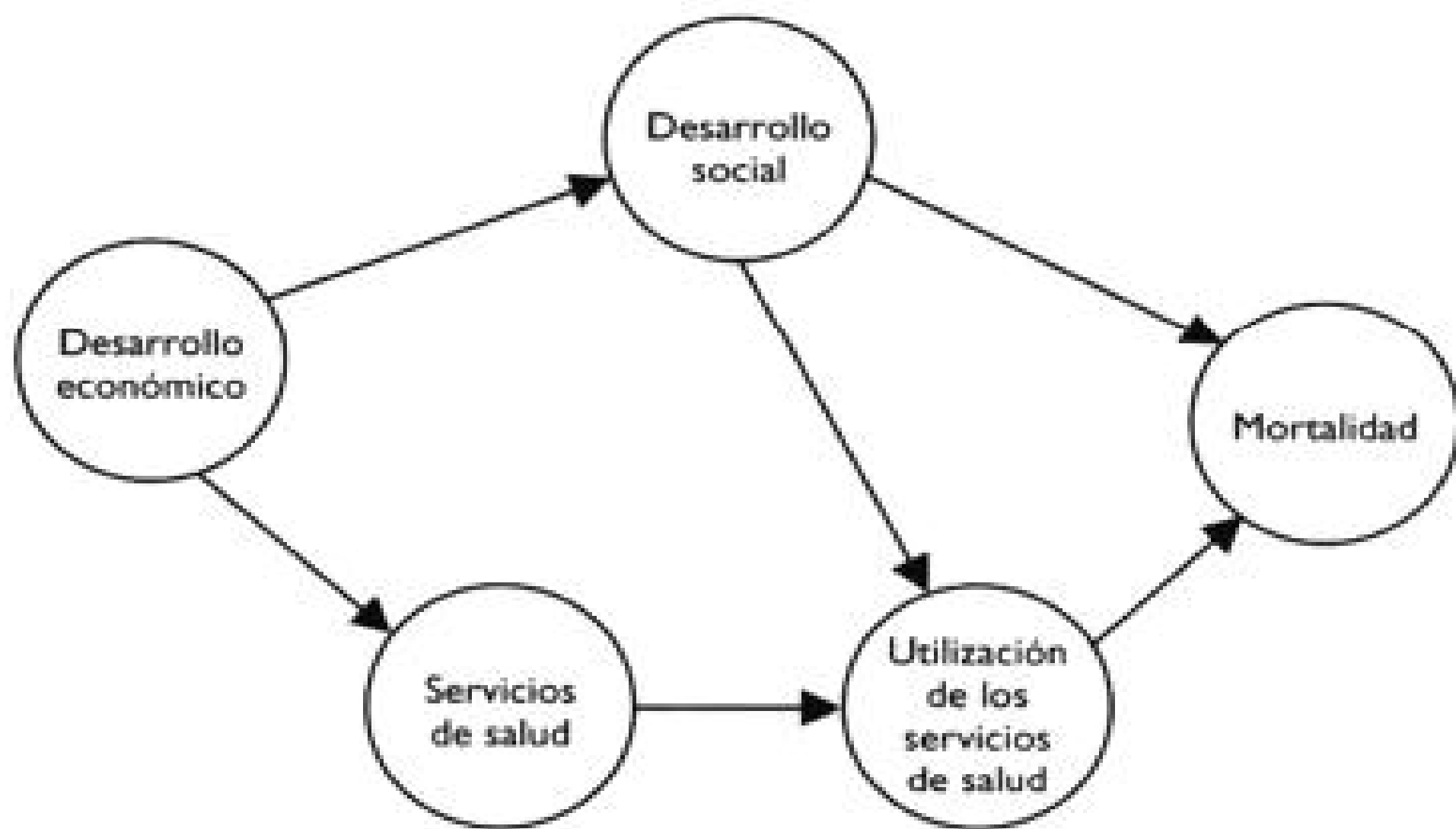


FIGURA 2. MODELO CAUSAL DE LA MORTALIDAD REGIONAL

Modelo causal

El modelo causal es esencial:

Para la elaboración de un CMI eficaz

Es necesario identificar

las cadenas causales

que ayudarán a lograr los objetivos propuestos.

La concepción del CMI parte

del análisis de la estrategia de la organización

y de las relaciones causa/efecto

de cada paso que da la organización

para obtener los resultados estratégicos deseados.

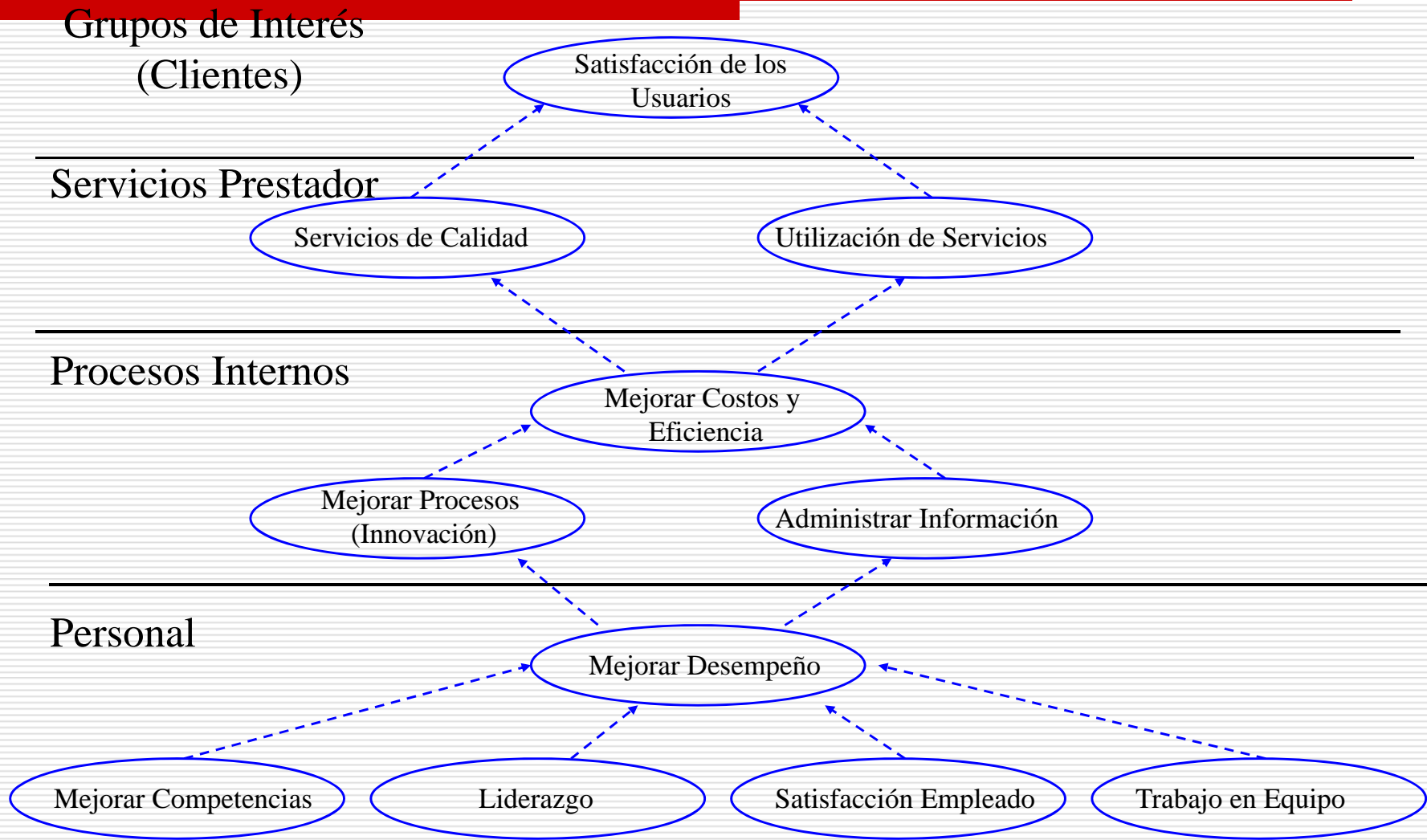
| INDICADORES ESTRATEGICOS | | | |
|--|---|--|--|
| PERSPECTIVAS Y OBJETIVOS ESTRATEGICOS | Indicadores de causa | Indicadores de efecto | Indicadores operativos |
| I- FINANCIEROS A Desarrollo de una rentabilidad satisfactoria. | 1- Mora en cuentas por cobrar. 2- Cumplimiento de presupuesto. 3- Endeudamiento sobre ventas. 4- Endeudamiento sobre patrimonio. | 5-Rentabilidad sobre capital. 6-Deuda de flota. 7-Cumplimiento de obligaciones laborales. 8-Cumplimiento de obligaciones fiscales. 9-Mora en cuentas por pagar. 10-Flujo de efectivo. 11-Relaciones de circulante. | 12 Utilidad. 13 Ventas. 14 Gastos. 15 EVA Rapidez en trámite de facturas. 16 Tiempo respuesta. 17 Cotizar daños. |

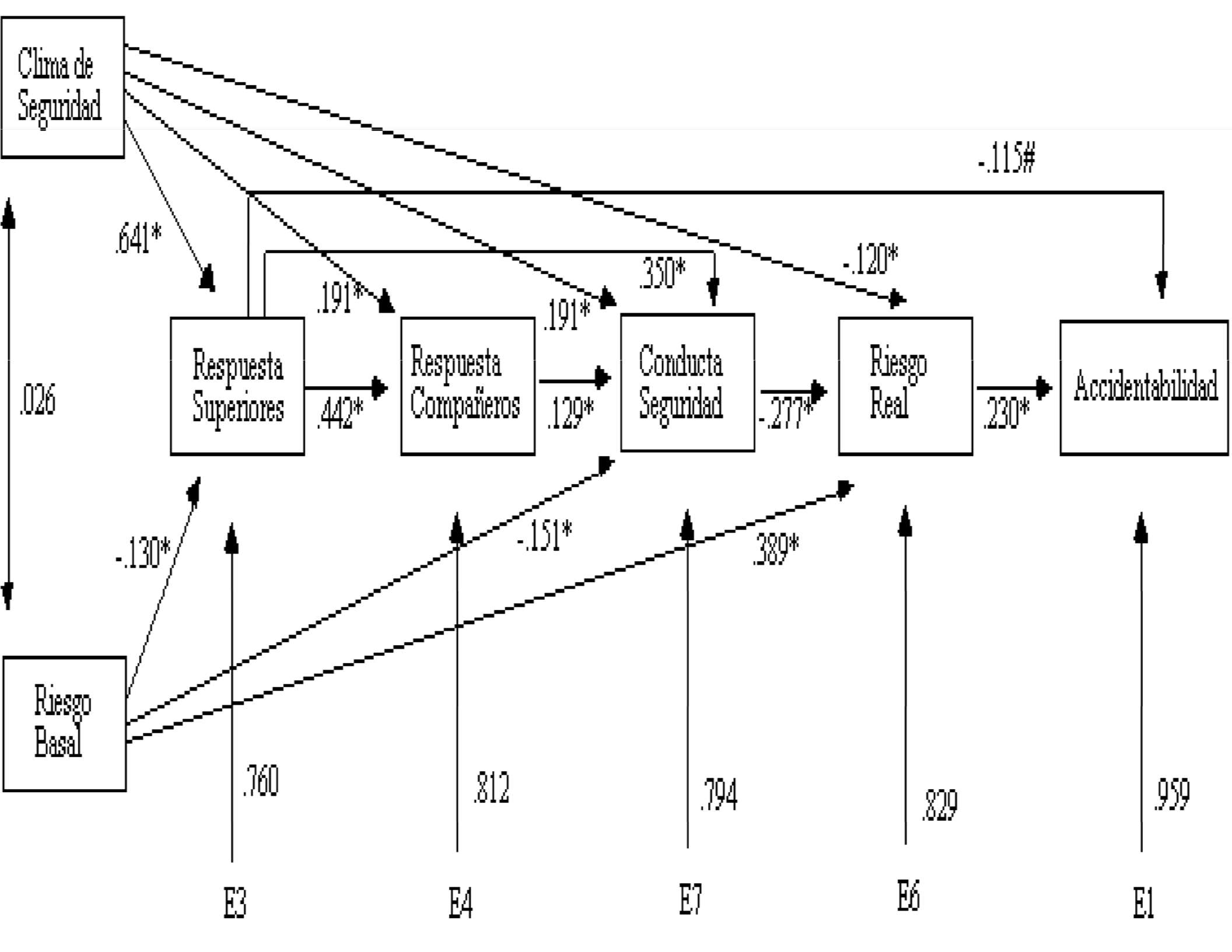
Path analysis

análisis de trayectoria

SUPERINTENDENCIA DE SERVICIOS SANITARIOS

- Mapa de Relaciones Causa - Efecto





Modelo causal

ENFOQUE MILLIANO

las tres condiciones de John Stuart Mill:

- 1.=Covariación entre las presuntas causa y efecto.
- 2.=Precedencia temporal de la causa.
- 3.=Ausencia de explicaciones alternativas para la relación.

ENFOQUE BLALOCK:

formular la teoría incluyendo todas las variables que son importantes a juicio del investigador >

matriz de covarianzas de todas las variables, estructura que es contrastable.

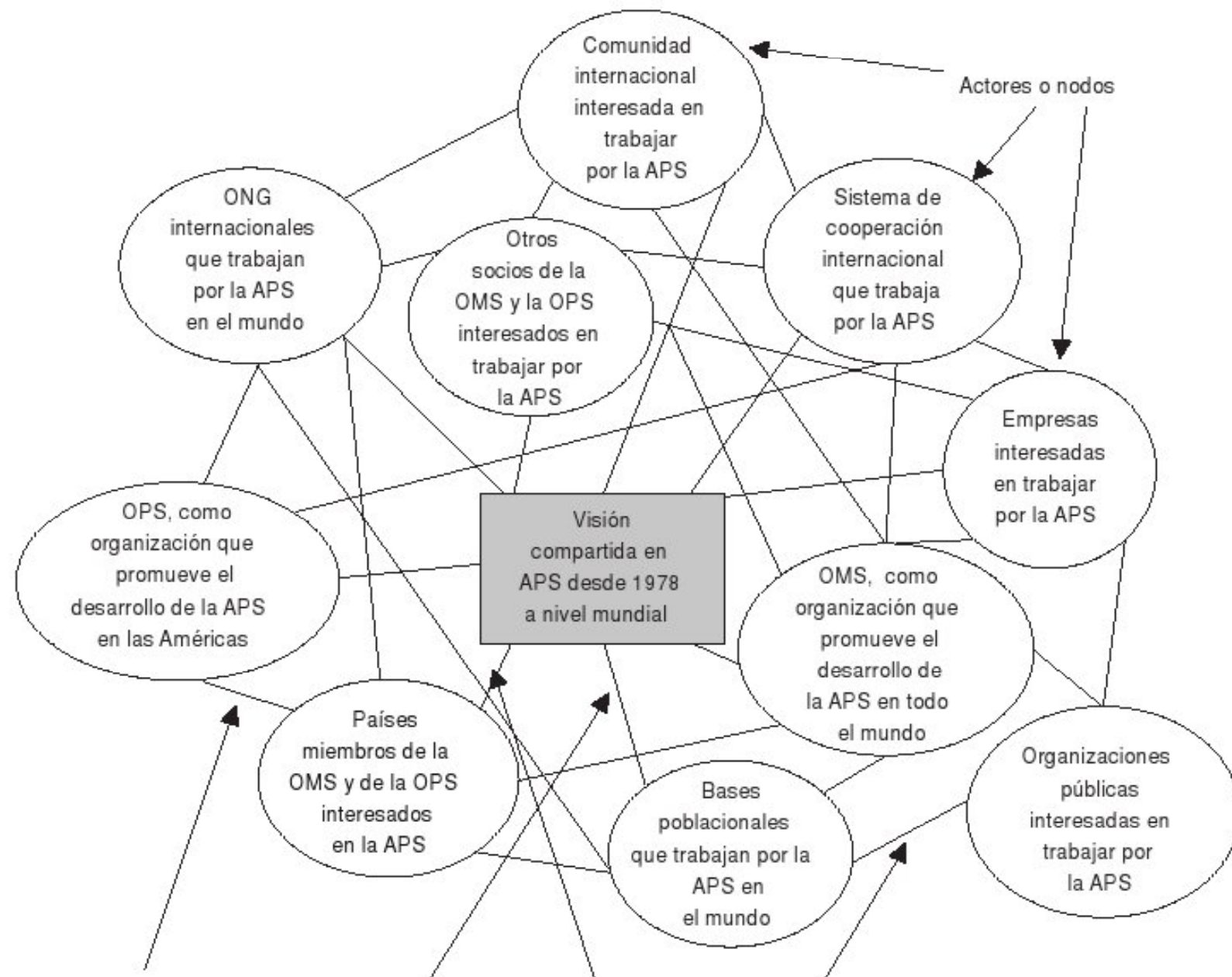
De esta forma, se dispone de un instrumento que permite rechazar la teoría si los datos no apoyan las conclusiones deducidas.

Dicho de otra manera,

se tiene un método de refutación en investigación no experimental.

PROGRAMA INFORMATICO LISREL

FIGURA 1. Complejidad de la estructura social para la cooperación internacional en materia de atención primaria de salud visualizada a manera de red^a



Vínculos de acción social para la cooperación alrededor de una visión común
y vínculos de acción social entre actores

^a APS: atención primaria de salud; ONG: organizaciones no gubernamentales; OMS: Organización Mundial de la Salud; OPS: Organización Panamericana de la Salud.

¿CÓMO SE HACE CMI?

♦ **Implementando la Estrategia**



CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Mapas Estratégicos

Es una representación grafica y simplificada de la estrategia de una organización que le ayuda a saber qué es y a dónde ha de conducirse en el futuro

- Es una representación visual de las relaciones causa-efecto entre los componentes de la estrategia de una empresa.

Proporcionan una manera uniforme y coherente de describir la estrategia de modo que se puedan establecer y gestionar objetivos e indicadores.

Proporciona el eslabón que faltaba entre la formulación de la estrategia y su ejecución.

Esta representación grafica expone los objetivos estratégicos (en los óvalos), para cada una de las cuatro perspectivas y las relaciones causa-efecto

CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Mapa Estratégico de una Empresa

Finanzas

RENTABILIDAD

Ingresos

Productividad

Cliente

Satisfacción del
Cliente

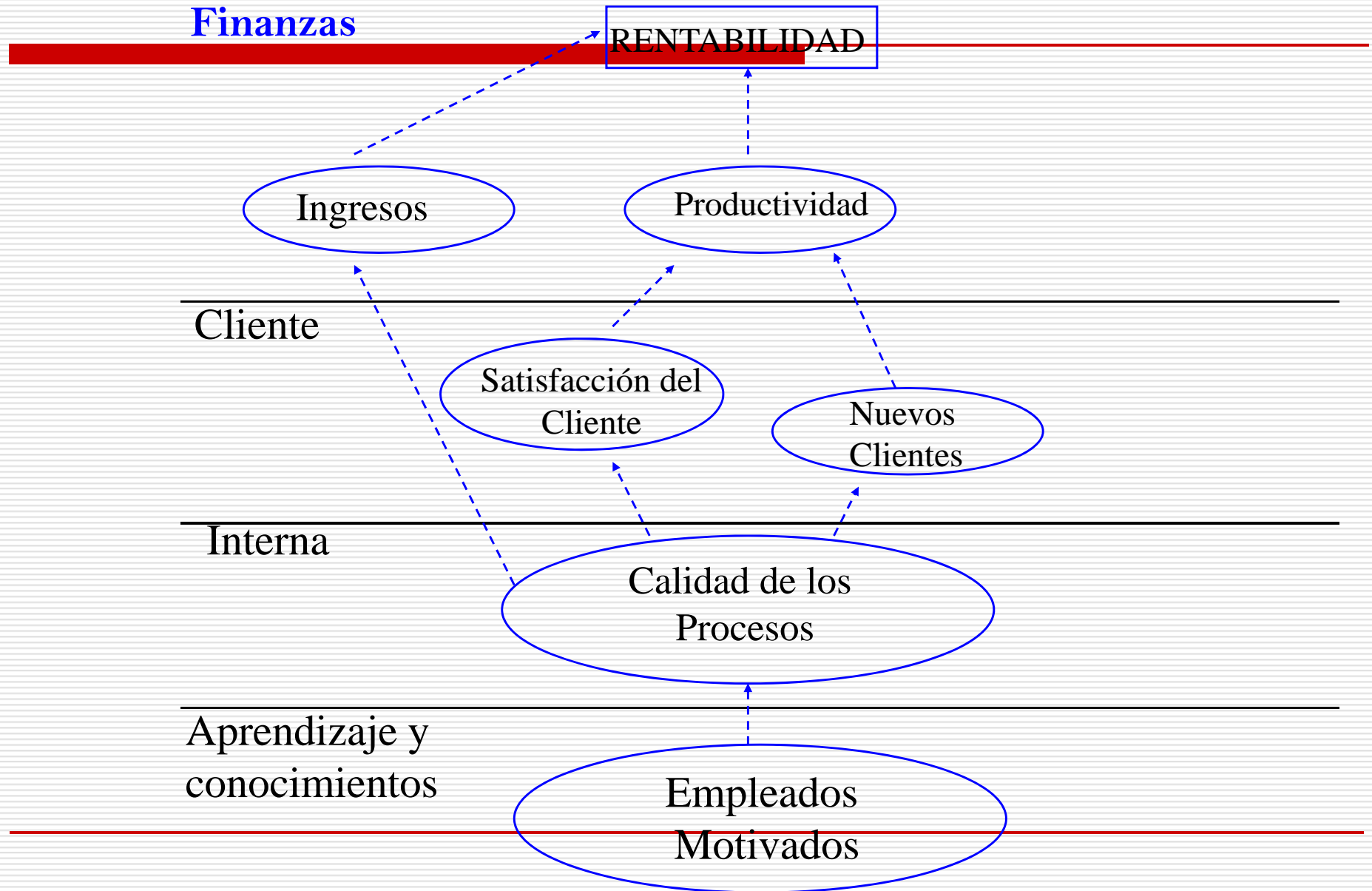
Nuevos
Clientes

Interna

Calidad de los
Procesos

Aprendizaje y
conocimientos

Empleados
Motivados



CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Etapas en el diseño de un CMI

Análisis de la Situación Actual.

Análisis FODA, Análisis de Mercado, Análisis Económico-Financiero y Análisis de la Capacidad Operativa.

Elegir el equipo del CMI.

Capacitar en el Modelo CMI.

Formular el Modelo CMI.

MISIÓN, VISIÓN, VALORES Y POLÍTICAS.

Desarrollo de la Estrategia General de trabajo.

Se define la Estrategia es decir los objetivos a largo plazo, entre 3 a 5 años. La estrategia define de que manera, la organización piensa alcanzar su Visión.

CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Descomposición en Objetivos Estratégicos

Defina la estrategia a nivel global, el paso siguiente es bajar los objetivos de largo plazo, a objetivos de mayor detalle y corto plazo.

Los objetivos deberán estar distribuidos en las cuatro perspectivas presentadas anteriormente: Finanzas, Clientes, Procesos Internos, Aprendizaje y Crecimiento.

Creación del Mapa Estratégico.

Una vez definidos los objetivos y las estrategias a largo plazo, dentro de cada una de las perspectivas, se debe hacer un análisis para ver como cada uno de los objetivos va encadenándose, y afectándose entre sí.

Definición de los indicadores.

Una vez construido el mapa estratégico, dónde vemos como se relacionan cada uno de los objetivos, se debe analizar cuáles serán los indicadores clave, que nos permitirán saber en que medida estamos alcanzando cada objetivo.

Identificación y Diseño de nuevas iniciativas.

Este es el último paso del proceso, y consiste en definir cuáles van a ser las iniciativas y actividades a desarrollar para poder implementar nuestra estrategia.

FASES

FASE I: ORIENTACIÓN AL DISEÑO

- 1- Caracterización de la organización
- 2- Seleccionar la unidad de la organización adecuada
- 3- Explicación detallada del CMI

FASE II: INDICADORES

- 4- Obtener el consenso alrededor de los objetivos estratégicos
- 5- IDENTIFICAR LAS RELACIONES CAUSA-EFECTO
- 6- Selección de indicadores
- 7- Expresión de cálculo y frecuencia de análisis
- 8- Benchmarking, comparaciones y representación grafica

FASE III: INFORMÁTICA

- 9=Definir la arquitectura de indicadores

FASE IV: IMPLANTACION

- 10- Integración a todas las fases de la gestión empresarial
- 11- Comunicación y capacitación
- 12- Análisis de las desviaciones y ejecución de acciones correctivas

FENTE: Procedimiento propuesto para el despliegue del Cuadro de Mando Integral.
Tesis de Nogueira Rivera (2002).

CUADRO 3. Criterios de medición de las propiedades de la red

| Propiedad | Descripción | Indicador | Escala de valoración |
|----------------|---|---|--|
| Centralización | Propiedad por la cual una red puede funcionar alrededor de uno o varios actores que ocupan las posiciones centrales | Grado de centralización: señala qué tan cerca está la red de comportarse como una red estrella simétrica, (con un grado de centralización de 100,0% y en la que un solo actor controla toda la red) Centralización de entrada: mide el número de actores relacionados de forma directa Centralización de salida: indica el número de conexiones directas por cada actor | Gráfica (con el sociograma) y numérica: se considera alta una centralización entre 50,0% y 80,0%. Valores menores indican mayor eficiencia |
| Densidad | Indicador de la cohesión de una red que analiza pares de actores relacionados entre sí | Proporción de pares de nodos vinculados en la red: número de lazos existentes entre número de lazos posibles. Si todos los actores estuvieran aislados, la densidad sería de cero y si todos estuvieran conectados con todos, sería de 100,0% | Numérica: un buen resultado para comenzar una red estaría entre 15,0% y 25,0% |
| Distancia | Indicador de la eficiencia del intercambio de recursos entre nodos | Grados o número de pasos para que un nodo alcance a otro en la red | Numérica: se considera adecuada una distancia de uno a tres grados o pasos |
| Transitividad | Indica que las relaciones sociales entre cada tres actores en la red (triples transitivos) serán completas | Proporción de triples transitivos: número de triples transitivos completos dividido entre el número de transitivos para los cuales la suma de un vínculo perdido podría hacerlos completos | Numérica: una transitividad de 40,0% a 80,0% equilibra el flujo de recursos en la red |

Fuente: Elaboración propia basada en las referencias 1, 3, 9, 27, 28, 34, 35 y 39.