

---

# 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
-

IO  
L.

		Objetivos	Inductores					Indicadores	
		mejorar el rendimiento en las prestaciones de salud por cada una de los profesionales y tipo de actividad a realizar ingresos: 1,5 horas, controles: 45 minutos, v. domiciliarias: 1,5 horas	<u>Comunidad</u> .- difusión a través de las organizaciones comunitarias y de abastecimientos públicos (agua, luz, teléfono) a través de dísticos generar alianzas entre los dirigentes vecinales y sociales para difundir derechos y deberes de los usuarios de tal forma que fomente la responsabilidad del autocuidado	<u>JUNJI</u> Inculcar responsabilidad en los preescolares acerca de la importancia de cumplir tiempos, plazos, y especialmente en el autocuidado de la salud	<u>Educación</u> Autocuidado en la salud dirigida a padres, apoderados, alumnos y profesores	<u>Salud</u> .- dejar agendas para ingresos de embarazo el rendimiento de uno por hora. .- disponer de procedimientos administrativos ordenados y coordinados .- mejorar la coordinación entre los diferentes unidades del cesfam. Realizar estudios de carga laboral cuando se incorporan nuevas acciones para realizar en los controles, como por ejemplo llenado de nuevos instrumentos	<u>Transporte</u> .- mejorar las condiciones de acceso al CES	<u>Municipio</u> Propiciar el apoyo en el ejercicio de deberes y derechos de los usuarios Mejorar la coordinación entre DIDECO y DEPTO salud en la distribución de tareas y responsabilidades	-Evaluacion cuali y cuantitativa del programa realizado -Tasa de ausentismo laboral -encuesta de satisfacción laboral de los funcionarios -Indice de burn out -% de reclamos desde los usuarios externos respecto de trato, tiempos de espera -% de gestantes y padre que trabajan sea en el hogar o con empleador

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➔

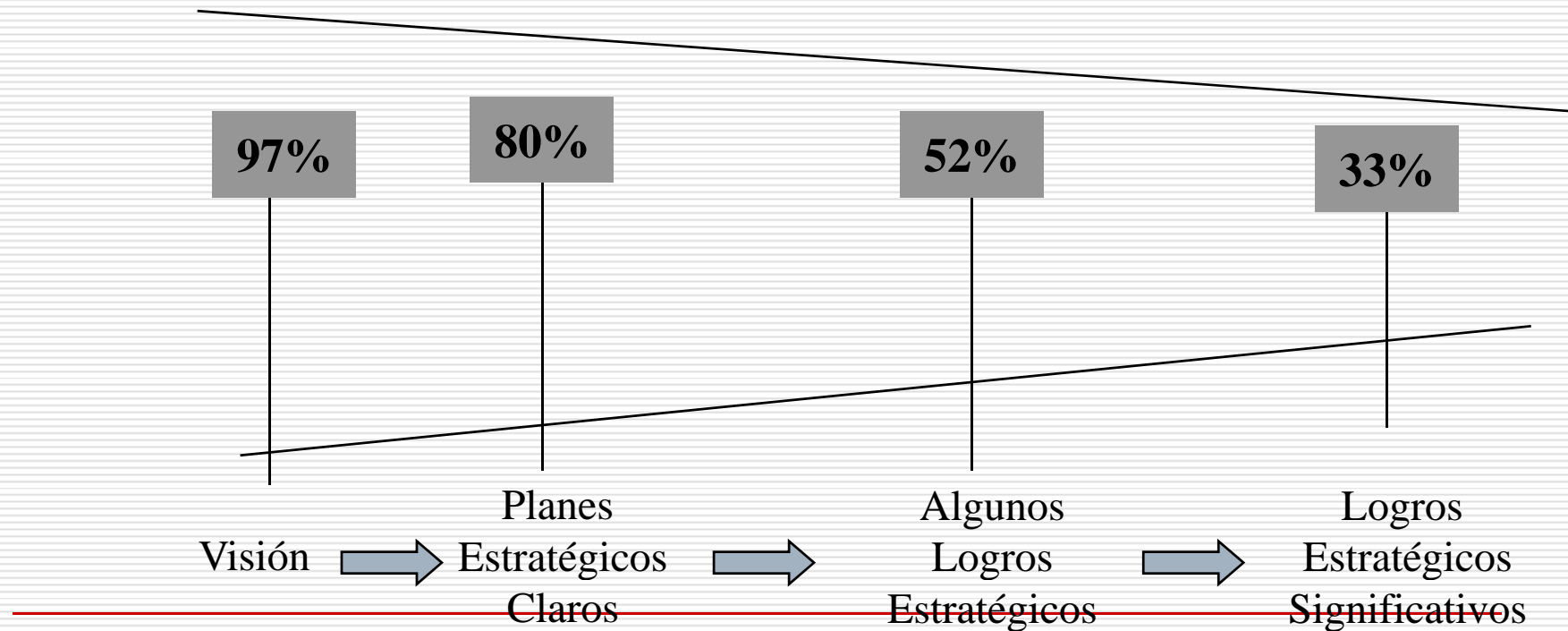
Lo cual a su vez produce resultados financieros eficientes.

---

## 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-](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)

[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 7)

---

## 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.

---

[http://www.ub-extension.cl/biblioteca/Biblioteca\\_de\\_Administracion\\_Publica/Planificacion%20Estrategica%20y%20Control%20de%20Gestion/CUADRO%20DE%20MANDO%20INTEGRAL%20CURSO-ADPUBLICA-caschile.ppt#328,11,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#328,11,CUADRO DE MANDO INTEGRAL)

# 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**



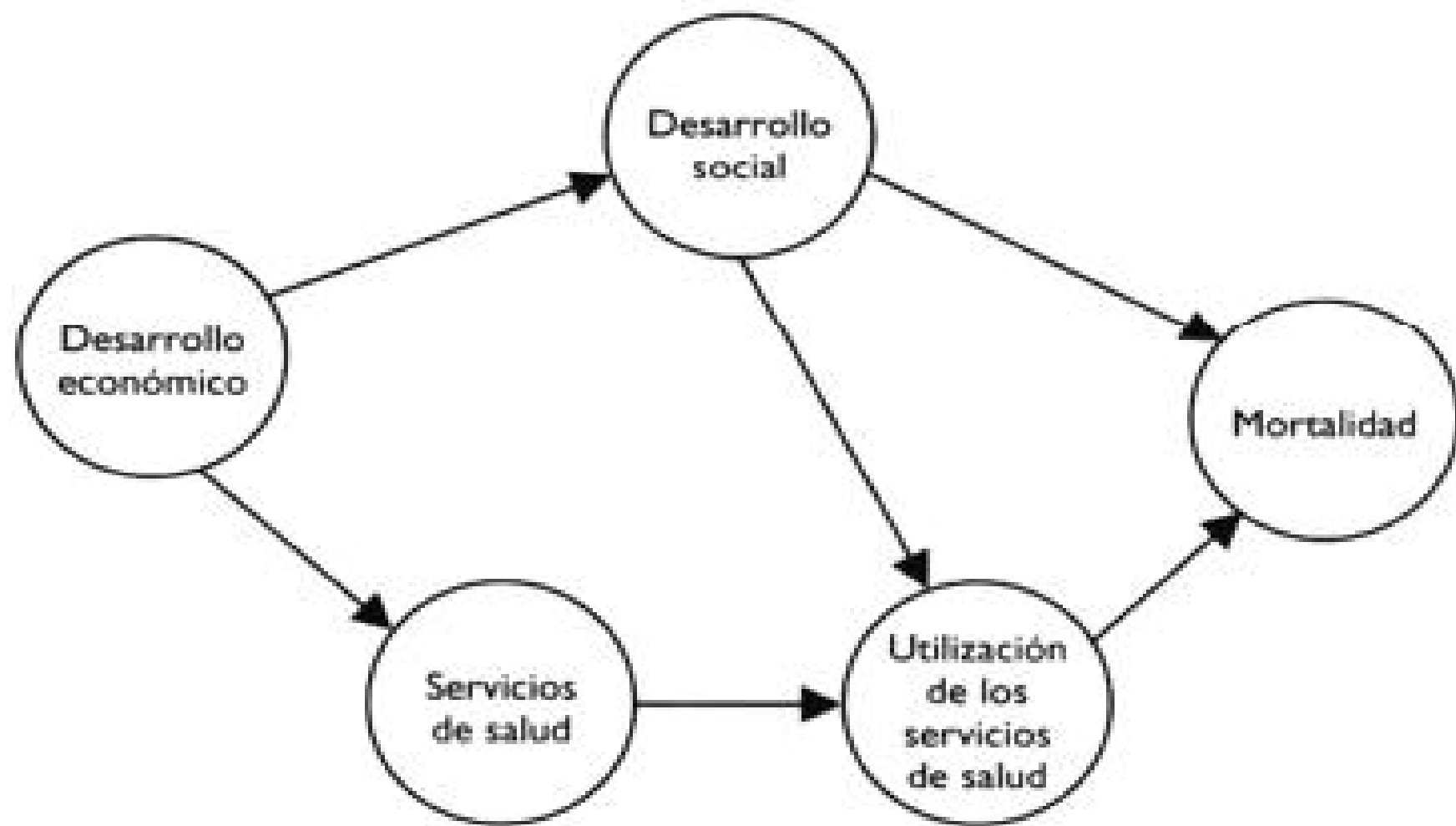
# Modelo causal

---

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.

---

PERSPECTIVAS Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES ESTRATÉGICOS		
	Indicadores de causa	Indicadores de efecto	Indicadores operativos
<b>I- FINANCIEROS</b> 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.

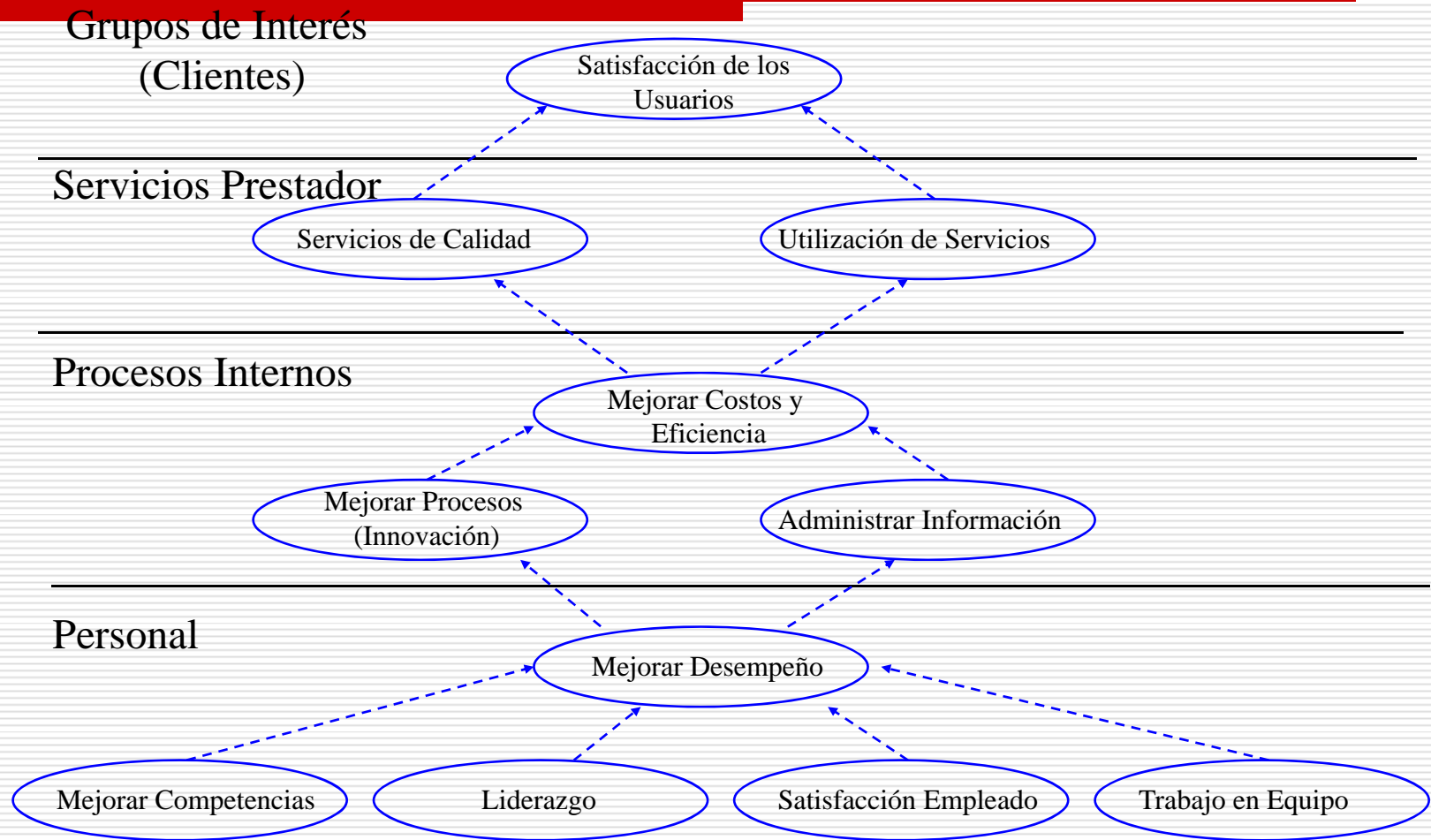


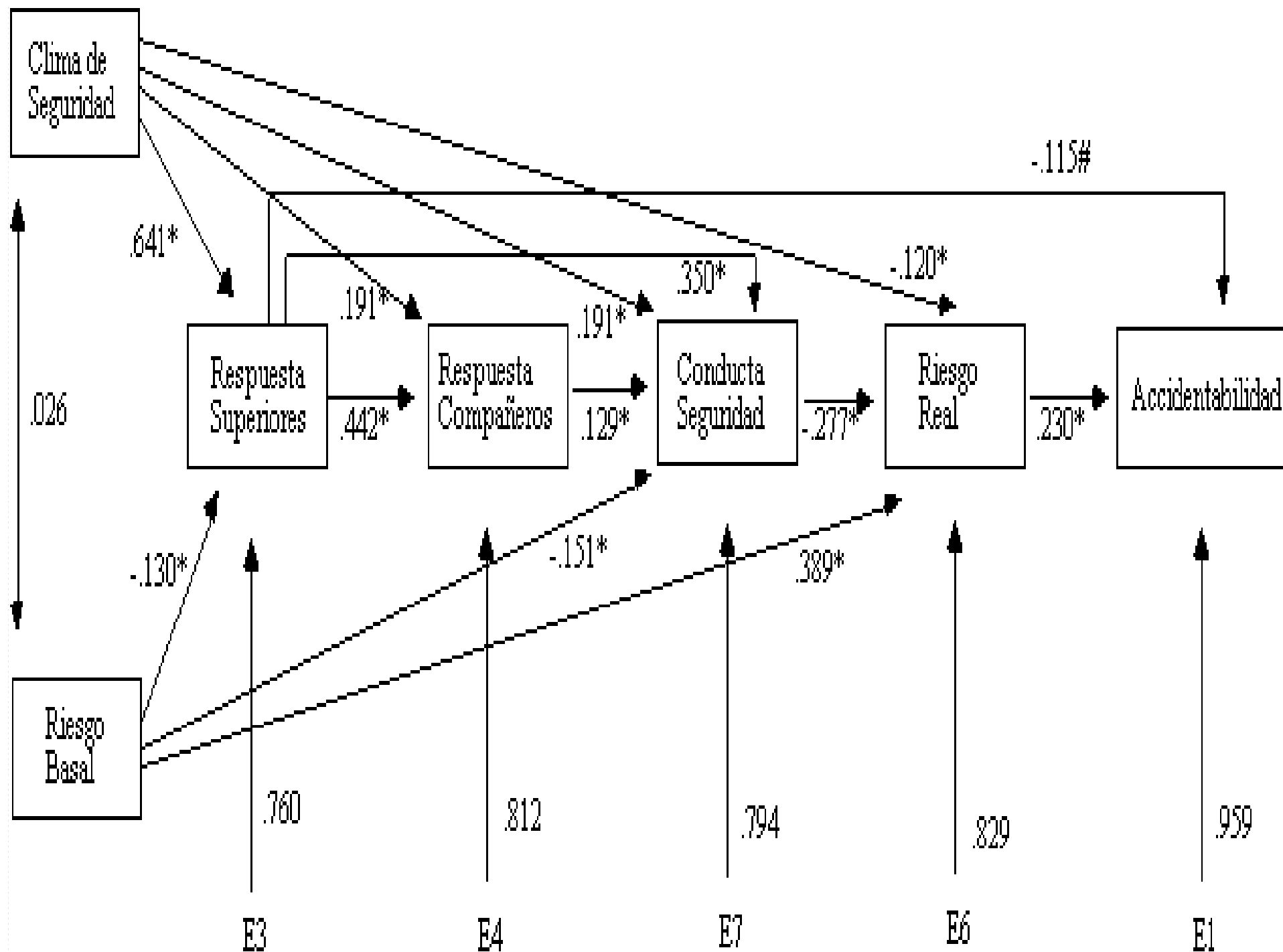
# Path analysis análisis de trayectoria

---

# 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.

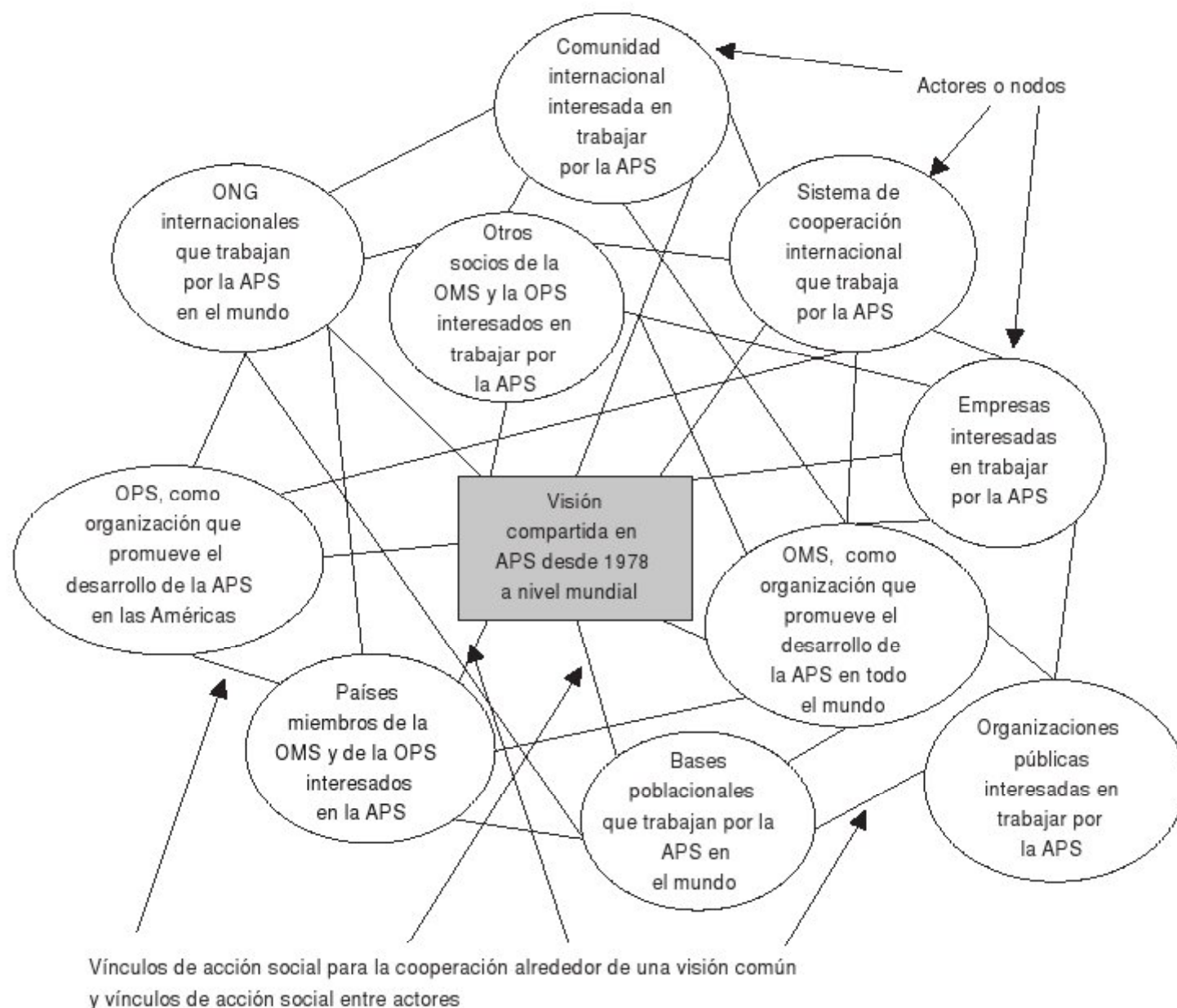
Dicho de otra manera,

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<sup>a</sup>**

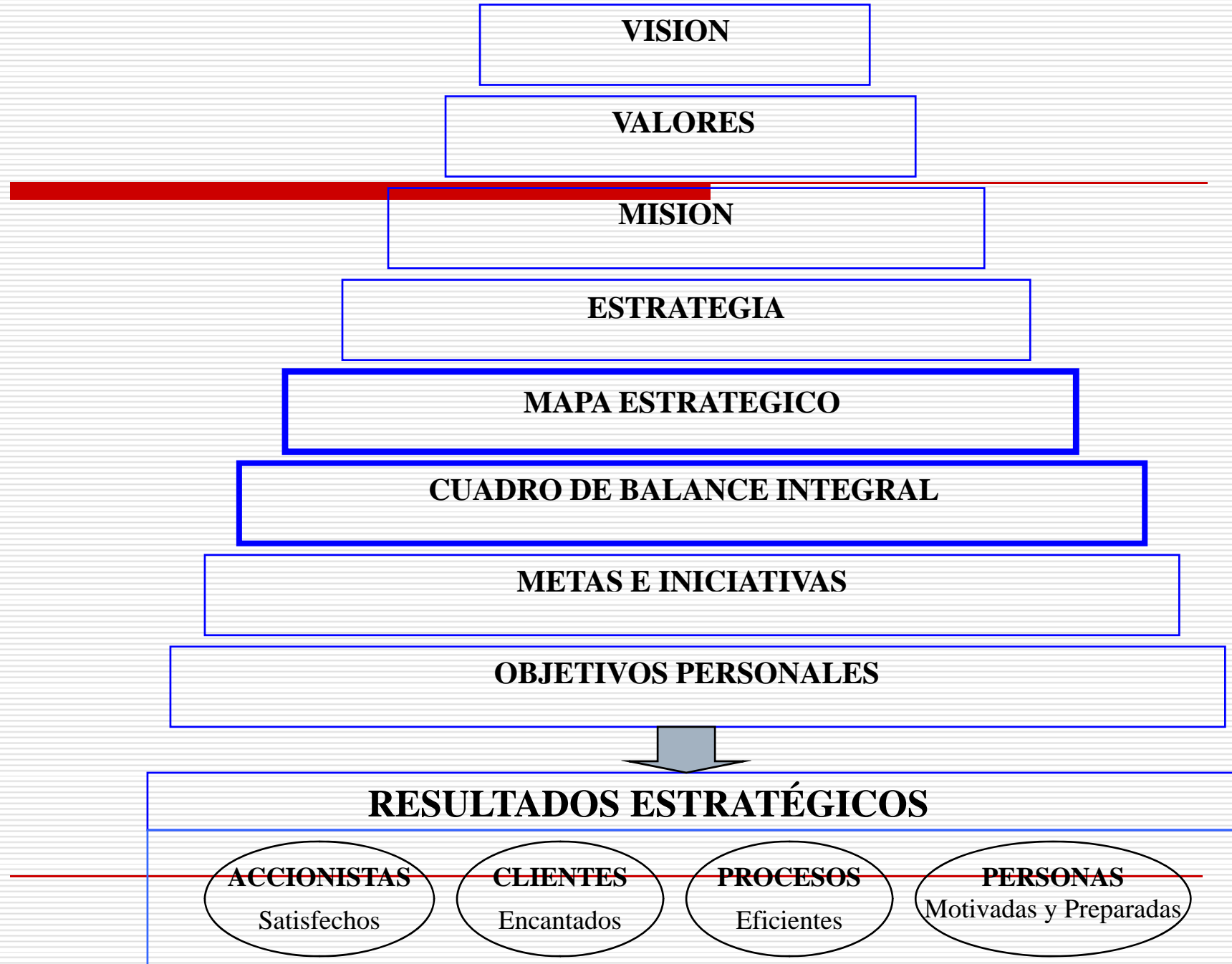


<sup>a</sup> APS: atención primaria de salud; ONG: organizaciones no gubernamentales; OMS: Organización Mundial de la Salud; OPS: Organización Panamericana de la Salud.

# ¿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



# 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)	Gráfica (con el sociograma) y numérica: se considera alta una centralización entre 50,0% y 80,0%. Valores menores indican mayor eficiencia
		Centralización de entrada: mide el número de actores relacionados de forma directa	
		Centralización de salida: indica el número de conexiones directas por cada actor	
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.