



UNIVERSIDAD ANDINA SIMÓN BOLÍVAR

SEDE CENTRAL

Sucre – Bolivia

MAESTRÍA EN GERENCIA FINANCIERA

**IMPLANTACIÓN DE BALANCE SCORE CARD EN UNA
INSTITUCIÓN PÚBLICA: EL FONDO NACIONAL DE
INVERSIÓN PÚBLICA Y SOCIAL**

**Tesis presentada para optar el
Grado Académico de Magister
en Gerencia Financiera**

ALUMNA: LISETTE MARLENE CUELLAR VERGARA

Sucre – Bolivia

2004



UNIVERSIDAD ANDINA SIMÓN BOLÍVAR

SEDE CENTRAL

Sucre – Bolivia

MAESTRÍA EN GERENCIA FINANCIERA

**IMPLANTACIÓN DE BALANCE SCORE CARD EN UNA
INSTITUCIÓN PÚBLICA: EL FONDO NACIONAL DE
INVERSIÓN PÚBLICA Y SOCIAL**

**Tesis presentada para optar el
Grado Académico de Magister
en Gerencia Financiera**

ALUMNA: LISETTE MARLENE CUELLAR VERGARA

TUTOR: RONALD CAMACHO SANTIVAÑEZ

Sucre – Bolivia

2004

DEDICATORIA

A Ramiro, mi esposo

PRESENTACIÓN

TITULO DEL TRAJO DE INVESTIGACIÓN

Implantación del Balance Score Card en una Institución Pública: el Fondo Nacional de Inversión Productiva y Social

PROPÓSITO DEL TRABAJO

Desarrollo de un modelo de Balance Score Card para el Fondo Nacional de Inversión Productiva y Social, de manera que permita que su implantación en esta institución pública la convierta en una institución más eficiente, demostrando además que el Balance Score Card, aplicado a una institución pública , puede dar buenos resultados

INSTITUCIÓN BASE DEL ESTUDIO

El Fondo Nacional de Inversión Productiva y Social F.P.S.

POSTULANTE

Lisette Cuellar Vergara

Sucre, Septiembre de 2.004

RESUMEN

El presente trabajo de Tesis ha sido estructurado en tres partes y siete capítulos.

La primera parte corresponde al **Marco Teórico referencial**, que contiene la base conceptual y referencial en la que se apoya el trabajo de investigación. Esta parte está dividida en dos capítulos: El capítulo 1 denominado *El Cuadro de Mando Integral o Balance Score Card como el mejor método de evaluación del desempeño*, contiene apreciaciones sobre la gerencia del desempeño, la planeación estratégica e información conceptual sobre el Cuadro de Mando Integral y El capítulo 2, denominado *Aplicación del Cuadro de Mando Integral en entidades públicas*, contiene información sobre la evaluación del desempeño en entidades públicas, la gerencia pública estratégica y los principios básicos para desarrollar un cuadro de Mando Integral en una entidad pública.

La segunda parte corresponde al **Diagnóstico Institucional**, referido al estudio interno y externo de la institución objeto de investigación, el Fondo Nacional de Inversión Productiva y Social. Esta parte está dividida en dos capítulos: El capítulo 3 denominado *Diagnóstico Operativo*, que contiene la información referida al ámbito de operaciones de la institución, sectores que financia, funciones y otros y el Capítulo 4, denominado *Diagnóstico Estratégico*, contiene el estudio de la estrategia actual de la entidad, sobre la cual se ha diseñado el Tablero de Comandos.

La tercera parte está compuesta por el modelo de aplicación del Cuadro de Mando Integral para el Fondo Nacional de Inversión Productiva y Social. Contiene tres capítulos: el Capítulo 5 que se ha nombrado: *Bases para la aplicación del Balance Score Card en el Fondo Nacional de Inversión Productiva y Social*, que contiene la base legal de la aplicación de un sistema de medición del desempeño en una entidad pública y los objetivos de la aplicación de Cuadro de Mando Integral en la Institución. El Capítulo 6: *Aplicación del Cuadro de Mando Integral en el Fondo Nacional de Inversión Productiva y Social*, que presenta el modelo de dicho sistema, elaborado como resultado del presente trabajo de Tesis. Y por último el capítulo 7 que contiene las Conclusiones a las que se ha llegado con la presente Tesis y las recomendaciones que van dirigidas a la Institución objeto de estudio.

2.2.1. Administración por resultados	33
2.3. El Cuadro de Mando Integral para entidades públicas	36
2.3.1. La nueva gestión pública	36
2.3.2. Principios básicos para el éxito de una gestión estratégica	37
2.3.2. Aplicación del Cuadro de Mando Integral en entidades públicas	40
2.4. Justificativos para la implementación del Cuadro de Mando Integral en el sector público	41
2.4.1. El reciente énfasis del Sector Público en la medición del desempeño	42
2.4.2. El enfoque de perspectivas no financieras	43
2.4.3. El auge por la eficiencia	44
2.4.4. Reducción de presupuestos	45

PARTE 2

DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

Introducción	47
--------------	----

CAPÍTULO 3

DIAGNÓSTICO OPERATIVO 49

3.1. ¿Qué es el Fondo Nacional de Inversión Productiva y Social?	49
3.2. Base para la creación del Fondo Nacional de Inversión Productiva y Social	49
3.3. El rol del Fondo Nacional de Inversión Productiva y Social	50
3.4. Funciones del Fondo Nacional de Inversión Productiva y Social	51
3.5. Objetivos institucionales	52
3.6. Sectores y proyectos que financia el Fondo Nacional de Inversión Productiva y Social	52
3.7. Políticas de financiamiento de proyectos	54
3.7.1. El rol de los Municipios	54
3.7.2. Pasos para el financiamiento de proyectos	56
3.8. Estructura organizacional	58
3.8.1. Funciones de la Dirección Ejecutiva	58
3.8.2. Funciones de las Gerencias operativas Regionales	59
3.8.3. Funciones de la Unidad de Asesoría Legal	59
3.8.4. Funciones de la Unidad de Control	60
3.8.5. Funciones de la Unidad de Enlace con Financiadores	60
3.8.6. Funciones de la Unidad de Auditoría Interna	60
3.8.7. Funciones de la Unidad de Comunicación	61
3.8.8. Funciones de la Gerencia de Administración y Finanzas	61

3.8.9. Funciones de la Gerencia de Sistemas	61
3.8.10. Funciones de las Gerencias Departamentales	62

CAPITULO 4

DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

4.1. Análisis de la estrategia institucional	64
4.1.1. Ámbito de operación	65
4.1.2. Ámbito estratégico	66
4.2. Análisis estratégico interno y externo	68
4.3. Matriz de ubicación actual del Fondo	72

PARTE 3

MODELO DE APLICACIÓN DEL BALANCE SCORE CARD EN UNA INSTITUCIÓN DEL SECTOR PÚBLICO, EL FONDO NACIONAL DE INVERSIÓN PRODUCTIVA Y SOCIAL

CAPÍTULO 5

BASES PARA LA APLICACIÓN DEL BALANCE SCORE CARD EN EL FONDO NACIONAL DE INVERSIÓN PRODUCTIVA Y SOCIAL

5.1. Antecedentes	78
5.2. Base legal de la aplicación de un sistema de planificación estratégica	76
5.3. Objetivos para la aplicación de la planificación estratégica	76

CAPÍTULO 6

ELABORACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL DEL FONDO NACIONAL DE INVERSIÓN PRODUCTIVA Y SOCIAL

6.1. Reformulación de la Misión del Fondo Nacional de Inversión Productiva y Social	79
6.2. Reformulación de la Visión del Fondo Nacional de Inversión Productiva y Social	81
6.3. Determinación de lineamientos estratégicos	81
6.4. Definición de objetivos estratégicos globales de la Institución	83
6.5. Determinación de las dimensiones del Cuadro de Mando Integral	92
6.5.1. Dimensión Valor Público	93
6.5.2. Dimensión Financiera	94
6.5.3. Dimensión Procesos Internos	94
6.5.4. Dimensión Política	95
6.5.5. Dimensión Aprendizaje y Crecimiento	95
6.6. Proposición de la estructura del Cuadro de Mando Integral del	

Fondo Nacional de Inversión Productiva y Social	95
6.7. Determinación de los objetivos estratégicos institucionales para cada dimensión	97
6.7.1. Objetivos estratégicos institucionales en la Dimensión Valor Público	97
6.7.2. Objetivos estratégicos institucionales en la Dimensión Política	98
6.7.3. Objetivos estratégicos institucionales en la Dimensión Financiera	98
6.7.4. Objetivos estratégicos institucionales en la Dimensión Procesos Internos	98
6.7.5. Objetivos estratégicos institucionales en la Dimensión Aprendizaje y crecimiento	99
6.8. Análisis de Implicados	99
6.9. Mapa de relaciones causa y efecto	101
6.10. Cuadro de Mando Integral del Fondo Nacional de Inversión Productiva y Social	108

CAPÍTULO 7

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1. Conclusiones	115
7.2. Recomendaciones	116

BIBLIOGRAFÍA

119

INTRODUCCIÓN

1.- ANTECEDENTES.

Las características de los tiempos actuales, inciertos, turbulentos y de cambios imprevistos han dado particular relevancia a los modos de gestión y a las formas de pensar, decidir y actuar de los responsables de las organizaciones y empresas, tanto públicas como privadas. Ese aspecto ha dado gran importancia al funcionamiento eficiente y efectivo de las organizaciones y el logro de la misión para la cual fueron creadas, lo cual depende en gran medida, de la habilidad que tenga el gerente para alcanzar los objetivos mediante la cooperación voluntaria en el esfuerzo conjunto de todos.

Hoy en día la forma de operar desde las Instituciones del Estado, está centrada solamente en actividades relacionadas con productos, bienes y servicios, la estrategia de estas instituciones está mas orientada hacia herramientas y sistemas que contienen una mayor tendencia operacional en lugar de estratégica. Esta realidad mecánica y fría hace pensar que gran parte del accionar de un funcionario público está orientado a desenvolverse y ejecutar su función específica, sin detenerse a observar el panorama general, esto implica estar ausente de la realidad y el trabajo en equipo, cortando la cadena de la eficacia y la eficiencia que hace que un funcionario sea más consciente de la razón de ser de la institución y el trabajo que realiza en beneficio de un mismo objetivo

En esta dinámica, la formulación de planes departamentales de desarrollo procura incorporar la demanda de la población y responder a las políticas nacionales, donde es necesario que la programación operativa anual y la asignación presupuestaria se enmarquen en una planificación estratégica institucional de mediano y largo plazo, como una lógica que apunta a situar a la entidad pública en el proceso de desarrollo, identificando sus necesidades de fortalecimiento para cumplir su papel y la toma de decisiones sobre las operaciones que deberá ejecutar en el corto plazo para alcanzar el desarrollo del territorio donde se desenvuelve.

La importancia de la planificación estratégica institucional se ve reflejada en términos de ser un proceso que posibilita pasar de la formulación de planes a la

ejecución de lo planificado, aspecto determinante en el desempeño de una institución pública de los tiempos actuales.

Es por esto que se hace necesario contar con un método de valuación del desempeño institucional que proporcione indicadores que no sean exclusivamente contables y financieros, sino que represente acciones del desenvolvimiento de la institución dirigidas al cliente, al producto o servicio, competencias individuales del personal y organizacionales y sobre todo apunten a la calidad total.

2.- IMPORTANCIA DEL ESTUDIO.-

Estos cambios y perspectivas impulsan a contar con gobiernos que fomenten la confianza de los ciudadanos en las instituciones públicas, administradas en forma eficiente y transparente, para ofrecer servicios de mejor calidad.

Estos retos solo podrán ser alcanzados mediante mejores métodos de gobierno, en los que se incluya la innovación, la definición de efectivos planes de operación, un liderazgo efectivo para generar la alineación y despliegue de las estrategias institucionales, una distribución óptima y transparencia en los recursos públicos, un adecuado seguimiento y evaluación de las estrategias y la generación de las bases de modelos de mejora continua.

La alternativa entonces para lograr dichos retos sería la aplicación del Cuadro de Mando Integral en las Instituciones públicas.

La mayoría de los estudios y la aplicación del Balance Score Card en Bolivia están básicamente orientados a las empresas privadas. La necesidad de contar con un instrumento que pueda medir el desempeño en una entidad pública se hace cada vez más fuerte, mientras más se debilita el Sector Público boliviano, con entidades nada eficientes y de bajo desempeño. El Fondo Nacional de Inversión Productiva y Social es una entidad que desempeña un papel muy importante en el Estado por su función de desarrollo municipal, por lo tanto la implantación del Balance Score Card o Cuadro de Mando Integral en dicha entidad es muy importante, por los resultados favorables que se puedan obtener con la misma.

El Fondo Nacional de Inversión Productiva y Social es una entidad pública de gran importancia en la aplicación de la Estrategia Boliviana de Lucha Contra la Pobreza, su misión engloba precisamente como fin máximo la reducción de la pobreza. Es por esto que, para la realización del presente trabajo de tesis se ha escogido dicha entidad.

El objetivo para la aplicación de la planificación estratégica en el FPS, a través del Cuadro de Mando Integral, procura que la misma sea un proceso que logre:

- A. Mejorar el desempeño de la institución
- B. Mejorar la capacidad de la institución, trascendiendo la cultura de corto plazo en la que se inscribe normalmente – a través de POA- y rescatando la necesidad de hacer real la visión de la organización, contribuyendo en forma directa y crítica el cumplimiento de su misión.
- C. Mejorar la capacidad de respuesta frente a los desafíos y contingencias de su entorno general y operativo.
- D. La traducción de los Objetivos estratégicos definidos a través del presente trabajo de investigación en:
 - ❖ Dimensiones estratégicas congruentes con la visión de la institución
 - ❖ Diseño organizacional puesto en práctica, que soporte la estrategia
 - ❖ Recursos (financieros, técnicos y humanos) para concretar efectos

3.- CONTEXTUALIZACIÓN.-

El presente trabajo de investigación **IMPLANTACIÓN DEL BALANCE SCORE CARD EN UNA EMPRESA DEL SECTOR PUBLICO EL FONDO NACIONAL DE INVERSIÓN PRODUCTIVA Y SOCIAL** se ha llevado a cabo dentro del siguiente contexto:

Unidades de Estudio: Fondo Nacional de Inversión Productiva y Social FPS, Oficina Central y Oficina Departamental Chuquisaca

Variable Dependiente: Aplicación del BSC en el Fondo Nacional de Inversión Productiva y Social, institución pública

- Variables Independientes:
- Elevación en los niveles de eficiencia y calidad de la Institución
 - Cambio de la visión y de las misión institucionales en misión y visión estratégicas
 - Elevación del clima organizacional

Variable de Intervención: - Procesos y sistemas estratégicos del BSC

La base del Estudio es el Fondo Nacional de Inversión Productiva y Social F.P.S. entidad estatal dependiente del Directorio Único de Fondos DUF

La investigación se ha enfundado dentro de la función gerencial de la administración estratégica, mediante la implantación del Balance Score Card

Para tal efecto y por sus características metodológicas, el estudio se ha dividido en tres partes:

- **MARCO TEÓRICO REFERENCIAL:** Orientado a la instrumentación de toda la base conceptual y referencial necesaria para la formulación y justificación de la Investigación.
- **DIAGNÓSTICO:** Referido al estudio del medio ambiente de la organización así como sus recursos internos, estrategias actuales, etc. con la finalidad de conocer el terreno el que se aplicará el BSC
- **MODELO:** Incluye la elaboración de un modelo de aplicación del BSC en una entidad pública

4.- METODOLOGÍA .-

Para alcanzar los objetivos planteados, la investigación ha seguido el siguiente procedimiento, de manera sistemática y ordenada:

El **MARCO TEÓRICO** ha sido elaborado mediante la aplicación del método deductivo y las técnicas de recolección de datos de fuentes primarias y algunas secundarias, para comprender los fundamentos teóricos y conceptuales necesarios para la investigación.

El **DIAGNÓSTICO** se realizó sobre la base de la observación y exploración

de las unidades de análisis, además de aplicar cuestionarios a clientes, entrevistas a directivos, complementadas con la investigación bibliográfica y la revisión documental. Los datos así recogidos han sido procesados y analizados usando la síntesis científica. También han sido empleadas técnicas econométricas de análisis, con las que se estructura un marco real y aplicable de conclusiones y recomendaciones.

El **MODELO** de aplicación del BSC, ha sido formulado mediante la aplicación del Software y lineamientos básicos del BSC, además de la utilización del método inductivo, apoyado en las conclusiones del diagnóstico realizado sobre la empresa y su entorno, y reforzado por las recomendaciones que fueron pertinentes para su mejor aplicación.

5.- OBJETIVOS.-

Los objetivos del presente trabajo son:

General:

Implantación del BSC en el Fondo Nacional de Inversión Productiva y Social, de manera que permita que su desarrollo en esta institución pública la convierta en una institución más eficiente, demostrando además que el BSC, aplicado a una institución pública puede dar buenos resultados

Específicos:

- Contar con un diagnóstico completo de la entidad en los aspectos operativos y estratégicos
- Formular la misión, visión y objetivos estratégicos de la institución
- Delimitar las acciones y modificaciones necesarias para la implantación del BSC en una entidad pública, en comparación con una empresa privada
- Desarrollar todas las acciones necesarias para la implantación del BSC en la Institución objeto de la investigación.

6.- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.-

Sin un sistema que conjugue una visión integral de la empresa, es prácticamente imposible manejar la estrategia de forma eficaz, por lo que la búsqueda de dicho sistema. La necesidad de este sistema ha llevado a la progresiva búsqueda de nuevas técnicas gerenciales de la planificación, dando paso a identificar cuales son las estrategias a seguir para alcanzar la visión de la institución.

Uno de estos esquemas, el más importante y completo es el Balance Score Card, metodología que logra integrar los aspectos de la gerencia estratégica y la evaluación del desempeño de la Institución.

EL Balance Score Card se ha aplicado con resultados exitosos en muchas empresas en varios países del mundo

De las anteriores aseveraciones surge el siguiente problema, que se tratará de resolver en el trabajo de investigación propuesto:

¿Qué resultados se podrán obtener con la aplicación del Balance Score Card en una Institución Pública, El Fondo Nacional de Inversión Productiva Y Social considerando que deben efectuar modificaciones a dicho sistema para su aplicación en el sector público?.

7.- HIPÓTESIS.-

“Al implementarse el Balance Score Card en el Fondo Nacional de Inversión Productiva y social, una entidad pública, se logrará en forma integrada, balanceada y estratégica, medir el progreso actual de la entidad y suministrar la dirección futura de la Institución, que le permitirá convertir la visión en acción, por medio de un conjunto de objetivos claramente encadenados entre sí, medidos con los indicadores de desempeño e iniciativas, agrupados en perspectivas, lográndose así una institución pública eficiente y de calidad”

PARTE 1

MARCO TEÓRICO

CAPITULO 1

EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL O BALANCE SCORE CARD COMO EL MEJOR MÉTODO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

CAPITULO 1
EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL O BALANCE SCORE CARD
COMO EL MEJOR MÉTODO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

1.1.- GERENCIA POR SISTEMAS DE MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO.-

Si no se mide lo que se hace, no se puede controlar y si no se puede controlar, no se puede dirigir y si no se puede dirigir no se puede mejorar¹.

El contexto empresarial actual está experimentando un proceso de cambios revolucionarios, pasando de una situación de protección regulada a entornos abiertos altamente competitivos.

Las características de este contexto imprimen particular relevancia a los modos de gestión y a las formas de pensar, decidir y actuar de los responsables de la conducción de las organizaciones y empresas, tanto públicas como privadas. Por lo tanto, el funcionamiento efectivo y eficiente de las organizaciones y el logro de la misión para la cual fueron creadas, depende en gran parte de la habilidad gerencial para alcanzar los objetivos mediante la cooperación voluntaria y el esfuerzo conjunto de todos los que conforman una organización

La naturaleza de la competencia empresarial propia de la era industrial, donde la incorporación de alta tecnología ha sido lo más importante, se está transformando rápidamente. En la actual era de la información, las empresas ya no pueden obtener ventajas competitivas sostenibles sólo mediante la aplicación de nuevas tecnologías a los bienes físicos o llevando a cabo una excelente gestión de los activos y pasivos financieros.

Actualmente el éxito competitivo está vinculado a la habilidad de la empresa o negocio para explotar sus activos intangibles. Esta situación, de transformaciones constantes del ambiente de negocio hace necesario que las empresas, para mantener e incrementar su participación de mercado en estas condiciones, deban tener clara la forma de cómo analizar y evaluar los procesos de su negocio, es decir deben tener claro su sistema de medición de desempeño.

¹ Gonzalo Pérez, “¿Porque medir y para que?”, <http://www.org.com.net>

La medición del desempeño puede ser definida generalmente, como una serie de acciones orientadas a medir, evaluar, ajustar y regular las actividades de una empresa. En la literatura existe una infinidad de definiciones al respecto; su definición no es una tarea fácil dado que este concepto envuelve elementos físicos y lógicos, depende de la visión del cuerpo gerencial, de la composición y estructura jerárquica y de los sistemas de soporte de la empresa.

Podría decirse que el objetivo de los sistemas de medición es aportar a la empresa un camino correcto para que ésta logre cumplir con las metas establecidas.

Todo sistema de medición debe satisfacer los siguientes objetivos:

- Comunicar la estrategia.
- Comunicar las metas.
- Identificar problemas y oportunidades.
- Diagnosticar problemas.
- Entender procesos.
- Definir responsabilidades.
- Mejorar el control de la empresa.
- Identificar iniciativas y acciones necesarias.
- Medir comportamientos.
- Facilitar la delegación en las personas.
- Integrar la compensación con la actuación.
- El seguimiento de la gestión debe estar orientado al futuro.
- Un buen sistema de medición debe considerar las dimensiones significativas de una actividad con objetivos múltiples.

La razón de ser de un sistema de medición es entonces: **Comunicar,**

Entender, Orientar y Compensar la ejecución de las estrategias, acciones y resultados de la empresa.

1.2.- EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO MEDIANTE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.-

El mundo empresarial actual ha cambiado mucho a partir de las últimas décadas del siglo XX, las empresas, tanto privadas como públicas, se mueven actualmente en un contexto extremadamente difícil, en el que no basta crear una empresa y ponerla en marcha, sino saber como mantenerla en ese ambiente hostil y altamente competitivo.

En ese contexto se hace cada vez mas necesario para los empresarios y altos directivos, dedicar un mayor esfuerzo y análisis en la elaboración, elección y aplicación de la estrategia más adecuada para responder a los retos del entorno y por consiguiente lograr el funcionamiento efectivo y eficiente de las organizaciones y el logro de la misión para la cual fueron creadas.

La implantación, en una organización, de un modelo de planeación estratégica, logra como primordial objetivo la inserción de la organización en su medio externo, de tal forma que sea capaz de responder con eficacia, tanto a las operaciones y situaciones favorables, como a los retos y amenazas que pudieran surgir. Además lograr este objetivo, sin perder la visión de los recursos, las capacidades y las fortalezas internas con las que la propia organización cuenta y con las debilidades que pudiera mantener.

El logro del mencionado objetivo, es el punto de partida en base al cual se pueden establecer las alternativas o cursos de acción que posibiliten a la organización cumplir su misión a través del logro de sus objetivos trazados. Esas alternativas o cursos de acción se denominan estrategias

La mayoría de las organizaciones, al definir sus estrategias se encuentra frente a dos necesidades: definir la estrategia e implementarla. Podría resultar complicado definir la estrategia, pero la implementación de la misma es donde se encuentra mayor dificultad.

Según informes estadísticos, nueve de cada diez estrategias aprobadas por la Dirección de una empresa, nunca llegan a ser implementadas operativamente. Las causas identificadas son las siguientes²:

- Porque no se vincula la estrategia con los objetivos a largo plazo de la empresa
- Porque no se definen los factores claves del éxito
- Porque no se comunica la estrategia a todo el personal
- Porque las estrategias no están alineadas con los objetivos personales de quienes las tienen que aplicar
- Porque no se definen claramente y priorizan las competencias del personal responsable de la ejecución de las estrategias
- Porque no se identifican indicadores de desvíos o aciertos, e decir por la falta de Control de Gestión

Desde muchas décadas atrás, el control financiero de las empresas solamente fiscalizaba el uso productivo del capital, a través del rendimiento del capital empleado, el ROI, el EVA y el Cash – Flow y todo el énfasis en la implementación de sus estrategias se encontraba en cumplir con el presupuesto, privilegiando el seguimiento de los factores e indicadores financieros de su empresa, los cuales solo traducen parcialmente, las estrategias en metas operativas.

Actualmente ya no es suficiente utilizar solo esos indicadores, que solamente valoran los activos físicos y no los intangibles. Para medir si se están logrando o no ventajas competitivas, es necesario medir también el capital intangible, que tiene tanto o más valor que el activo fijo.

La alternativa que plantea la planeación estratégica consiste en un análisis del entorno. La Planeación estratégica permite hacer un análisis de la misión, propósitos y estrategias para el cumplimiento de los objetivos, la obtención de resultados y el grado de satisfacción de las necesidades de los usuarios. Como herramienta para la toma de decisiones en un período de tiempo, la planeación estratégica se enfoca hacia metas determinadas, ayuda a una organización a realizar mejor su trabajo. En otras palabras, la planeación estratégica es una disciplina orientada a producir decisiones fundamentales y acciones que forman y

² Mario Hector Vogel, “Gerenciar solo por indicadores, un suicidio”, <http://balancedscorecard.com>

guían la razón de ser de una organización, lo que hace y porqué lo hace, con un enfoque a futuro.

El proceso de la planificación estratégica, involucra intencionalmente el fijar metas y desarrollar instrumentos para lograrlas

Actualmente, una de las claves para lograr el éxito, se encuentra en ampliar las perspectivas de la empresa, identificando los nuevos indicadores a futuro, que permitan evaluar los resultados de la gestión en relación con activos intangibles a partir de medir los inductores de la actuación, que son los que hacen posible saber en forma anticipada si se va en camino de lograr los resultados que se imaginaron al determinar la estrategia

Conocer a la empresa de manera financiera es muy útil, pero no tiene el mismo valor si no se puede determinar de dónde surgen esos resultados, o lo que es peor, no saber porque no se lograron resultado favorables

Para alcanzar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo, provenientes de la creación de valor para los clientes, valor intelectual, calidad de servicio, calidad de procesos, tecnología e innovación, se necesitan, entre otros factores, el lograr el equilibrio de la gestión financiera con el capital intangible de la empresa. Los indicadores financieros solamente informan lo que ya pasó, no informan el clima laboral de la empresa, ni la satisfacción de sus clientes, ni la calidad de sus productos o servicios.

Para implementar una estrategia, no se necesita un modelo matemático integrado por fórmulas que se cumplen maravillosamente, por el contrario, para implementarla se necesita el apoyo de los gerentes, trabajando en equipo con todo su personal.

En la planeación estrategia un sistema de indicadores y metas es un factor clave, ya que permite la estandarización de datos, la medición de objetivos, su revisión y su posterior evaluación, todo ello dentro de un proceso permanente de revisión, control y mejora continua.

Para entender mejor este sistema se presenta a continuación una figura que muestra un sistema de planeación estratégica:

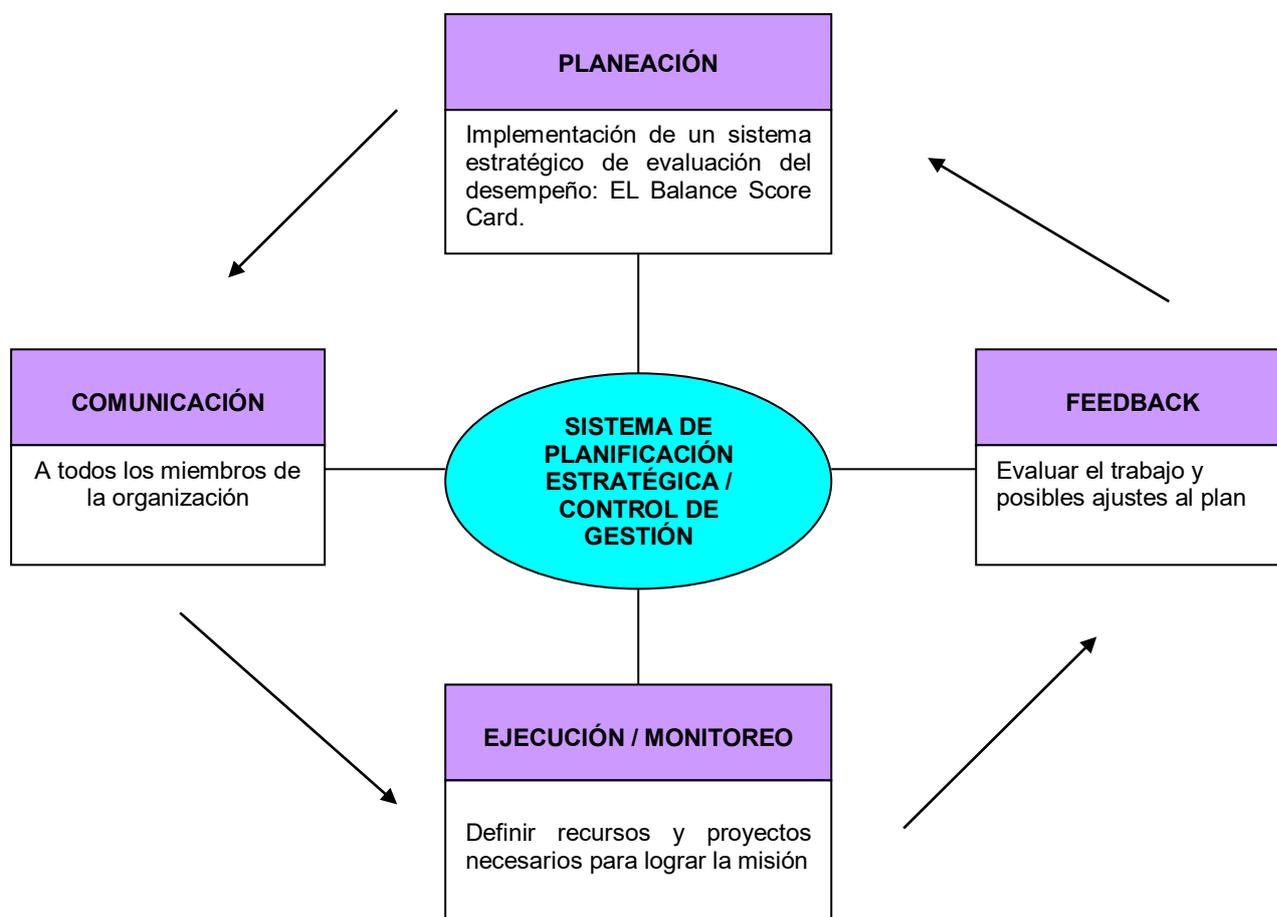


FIGURA Nº 1 Modelo de un sistema de planeación estratégica

FUENTE: Elaborado en base al modelo propuesto en el VII Congreso Nacional de Control Interno en las entidades del Estado, dictado por el Prof. Ricardo Martínez R.. Santa Fe de Bogotá – Colombia Junio 7 y 8 de 2.001

Por todo lo expuesto se puede concluir que para lograr el éxito en la implementación de la estrategia de una organización, se necesita aplicar tres principios fundamentales:

- 1- Establecer un sistema de medición del desempeño estratégico que informe del grado de avance de la estrategia. Si se carece de esta información, solo se podrá medir resultados finales y con esto se descarta la posibilidad de corregir los errores sobre la marcha.
- 2- Feedback estratégico que logre que cada integrante de la empresa esté informado para conocer los resultados de la estrategia, que desde su puesto de trabajo está ayudando a conseguir y de esta manera esté motivado para continuar con la implementación de la misma.

- 3- Compartir el conocimiento de manera que se logre que la misión, visión, los valores y la estrategia de la compañía sean conocidos y comprendidos por todo el personal.

De acuerdo a estos tres principios y a la necesidad de una mejora sustancial en los resultados operacionales y financieros de la empresa, se ha llevado a la progresiva búsqueda de nuevas técnicas gerenciales de planificación, dando paso a identificar cuales son las estrategias que se deben seguir para alcanzar la visión de la empresa. Uno de estos esquemas es conocido como Balanced Score Card, o Cuadro de Mando Integral, metodología que logra integrar los aspectos de la gerencia estratégica y la evaluación de desempeño al negocio.

Se debe entender al Cuadro de Mando Integral como modelo de gerencia estratégica, modelo que permite definir y desarrollar las estrategias que deben emprender las empresas para lograr los objetivos.

1.3.- EL BALANCE SCORE CARD O CUADRO DE MANDO INTEGRAL

De acuerdo a la importancia de los métodos de Evaluación del desempeño para la Dirección estratégica de las empresas y organizaciones, ha resultado definitivo, en cuanto a obtención de resultados de gestión, precisamente, una de las herramientas que conjuga perfectamente los tres principios para lograr el éxito en la implementación de la estrategia: el **BALANCED SCORECARD (BSC)** o más conocido como Cuadro de Mando Integral (**CMI**).

El BSC es la representación en una estructura coherente, de la estrategia del negocio a través de objetivos claramente encadenados entre sí, medidos con los indicadores de desempeño, sujetos al logro de compromisos determinados y respaldados por un conjunto de iniciativas o proyectos.

La creación del Balance Score Card tuvo como objetivo el de valuar hasta qué punto los ejecutivos de las empresas se sentían seguros con los métodos existentes de valuación del desempeño.

Este Sistema creado por **Robert S. Kaplan** y **David P. Norton** y difundido y aplicado desde Enero de 1992, es una herramienta que permite implementar la

estrategia y la misión de una empresa a partir de un conjunto de medidas de actuación. Pone énfasis en la consecución de objetivos financieros, e incluye los inductores de actuación futura para el logro de esos objetivos. Proporciona una estructura para transformar la estrategia en acción. Posibilita a través del diagrama de causas y efectos, establecer las hipótesis estratégicas, permitiendo anticipar a futuro, cómo el negocio creará valor para los clientes.

Los componentes para un buen Cuadro de Mando Integral son los siguientes:

1. Una cadena de relaciones de causa-efecto que expresen el conjunto de hipótesis de la estrategia a través de objetivos estratégicos.
2. Un enlace a los resultados financieros: Refleja la composición sistemática de la estrategia a través de cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento.
3. Un balance de indicadores de resultados e indicadores guía: Indicadores que reflejen las cosas que se necesitan "hacer bien" para cumplir con el objetivo.
4. Mediciones que generen e impulsen el cambio: La medición motiva determinados comportamientos, asociados tanto al logro como a la comunicación de los resultados organizacionales.
5. Alineación de iniciativas o proyectos con las estrategias a través de los objetivos estratégicos: Cada proyecto que exista debe relacionarse directamente con los logros esperados para los diversos objetivos expresados por sus indicadores.
6. Consenso del equipo directivo de la empresa u organización: El balanced scorecard es el resultado del diálogo entre los miembros del equipo directivo, para lograr reflejar la estrategia del negocio.

El Dr. Robert S. Kaplan, reconocido Profesor en la Universidad de Harvard, juntamente con su socio David P. Norton, revolucionaron el mundo del management con su modelo del BSC al mostrar como es posible trasladar la visión a la acción, a través del Tablero de Comando, organizando los temas estratégicos a partir de cuatro perspectivas:

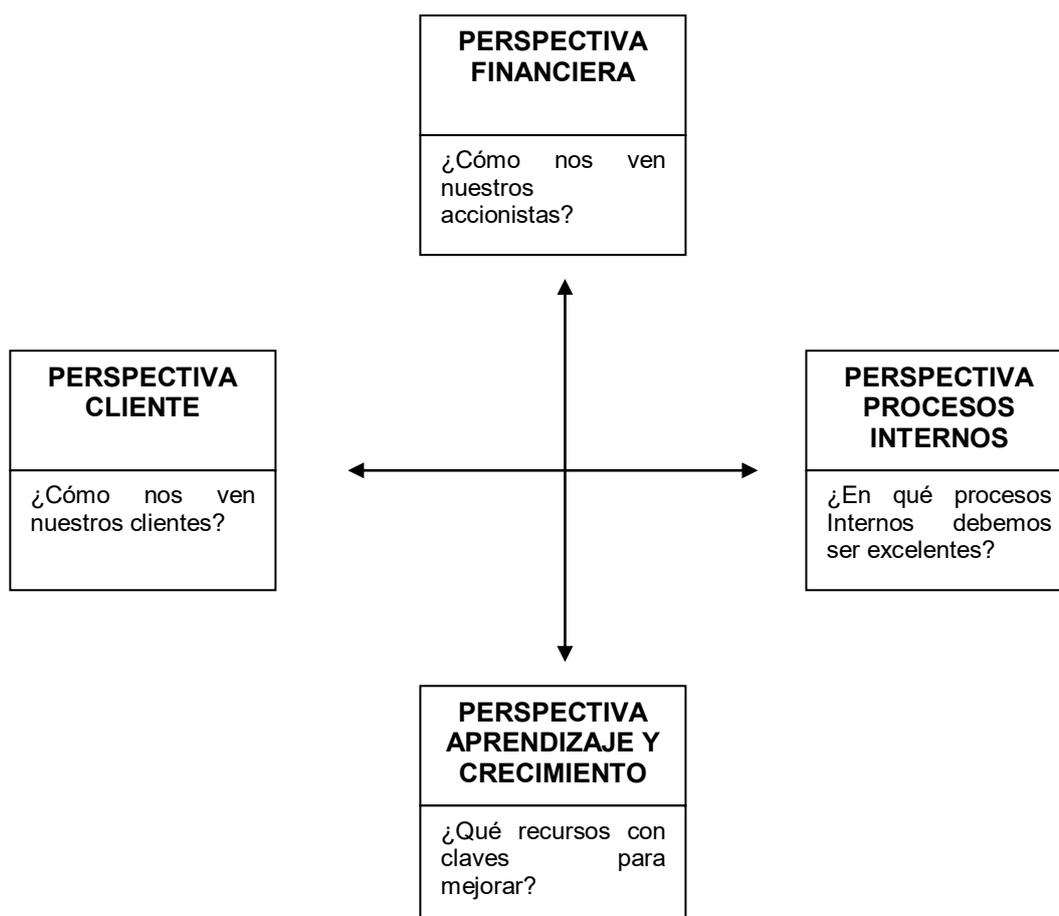


FIGURA Nº 2 Modelo de Cuadro de Mando Integral

FUENTE: Elaborado en base al modelo propuesto en el VII Congreso Nacional de Control Interno en las entidades del Estado, dictado por el Prof. Ricardo Martínez R.. Santa Fe de Bogotá – Colombia Junio 7 y 8 de 2.001.

Basado en el modelo de Norton y Kaplan

A) Perspectiva Financiera

Vincula los objetivos de cada unidad de la organización con la estrategia de la misma. Sirve de enfoque para todos los objetivos e indicadores de todas las demás perspectivas.

B) Perspectiva Cliente

Identifica los segmentos de cliente y mercado donde se va a competir. Mide las propuestas de valor que se orientan a clientes y mercados. Evalúa las necesidades de los clientes como su satisfacción, lealtad, adquisición y rentabilidad con el fin de alinear los productos y servicios con sus preferencias. Traduce la estrategia y visión en objetivos sobre clientes y segmentos y son estos los que definen los procesos de marketing, operaciones, logística, productos y servicios.

C) Perspectiva Procesos Internos

Define la cadena de valor de los procesos necesarios para entregar a los clientes soluciones a sus necesidades (innovación, operación, servicio pos venta). Los objetivos e indicadores de esta perspectiva se derivan de estrategias explícitas para satisfacer las expectativas de los clientes.

D) Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento

A través de esta perspectiva se obtienen los inductores necesarios para lograr resultados en las anteriores perspectivas. Se refuerza la actuación del personal con agentes motivadores que estimulen sus intereses hacia la empresa. Se miden las capacidades de los empleados, las capacidades de los sistemas de información y el clima organizacional para medir la motivación y las iniciativas del personal.

Esta herramienta se basa en la configuración de un mapa estratégico gobernado por la relación **causa-efecto**. Lo importante de esta relación es que ninguna perspectiva funciona de forma independiente, sino que nosotros podemos tomar la iniciativa actuando en cualquiera de ellas. En términos generales y a grandes rasgos, el primer paso sería la definición de los objetivos **financieros**, siendo precisos para alcanzar la Visión. Debemos indicar que estos objetivos constituirían el efecto de nuestra forma de actuar con los **clientes** y, a su vez, el logro de sendos objetivos dependerá necesariamente de cómo hayamos programado y planificado los **procesos internos**. Por último, el Balance Score Card plantea que el logro unificado de todos estos objetivos pasa -lógicamente- por una cadena de formación **aprendizaje y crecimiento** continuos, siendo esta perspectiva, uno de los pilares básicos de esta metodología. En definitiva, estamos

hablando de **un Sistema de gestión estratégica**, más aún **de Implantación estratégica** útil para la gestión de la propia estrategia.

Como señalan Kaplan y Norton, las empresas innovadoras están empleando el enfoque de medición del Balance Score Card para desarrollar **procesos de gestión decisivos**:

- Traducción y/o transformación de la visión y la estrategia.
- Comunicación y vinculación con los objetivos e indicadores estratégicos.
- Planificación, establecimiento de objetivos y alineación de las iniciativas estratégicas.
- Aumento del feedback y de la formación estratégica.

En el Balance Score Card los **indicadores de resultados** (outcome measures) se combinan con factores que tendrán influencia sobre resultados futuros, los denominados **inductores de resultados** (performance drivers). El Balance Score Card proporciona los pilares básicos para alcanzar la **estrategia** tomada en la unidad de negocio correspondiente. Concentra su esfuerzo en determinar cuáles pueden ser los factores críticos que contribuyan a la creación del valor económico futuro o largo plazo. Entre dichos factores críticos, podemos señalar entre muchos: la clientela, el aprendizaje organizativo, los procesos internos de negocio, productos innovadores, crecimiento organizativo, etc., destacándose la importancia de que todos los empleados de la organización se identifiquen y comprendan los objetivos estratégicos planteados por la empresa y, fundamentalmente, la estrategia consensuada.

1.4.- PRINCIPIOS PARA LA APLICACIÓN DEL BSC EN ORGANIZACIONES BASADAS EN LA ESTRATEGIA.-

Según los creadores del Cuadro de Mando Integral, Norton y Kaplan, existen cinco principios para la implementación del Cuadro de Mando Integral en una organización basada en la estrategia³:

³ Kaplan Robert S. y David P. Norton. *Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral para implementar y gestionar su estrategia*. Barcelona España, Harvard Business Publishing Corporation, Huorp SRL, 2001

- 1- Traducir la estrategia a términos operativos
- 2- Alinear la organización con la estrategia
- 3- Hacer que la estrategia sea el trabajo diario de todos
- 4- Hacer que la estrategia sea un trabajo continuo
- 5- Movilizar el cambio mediante el liderazgo de los directivos

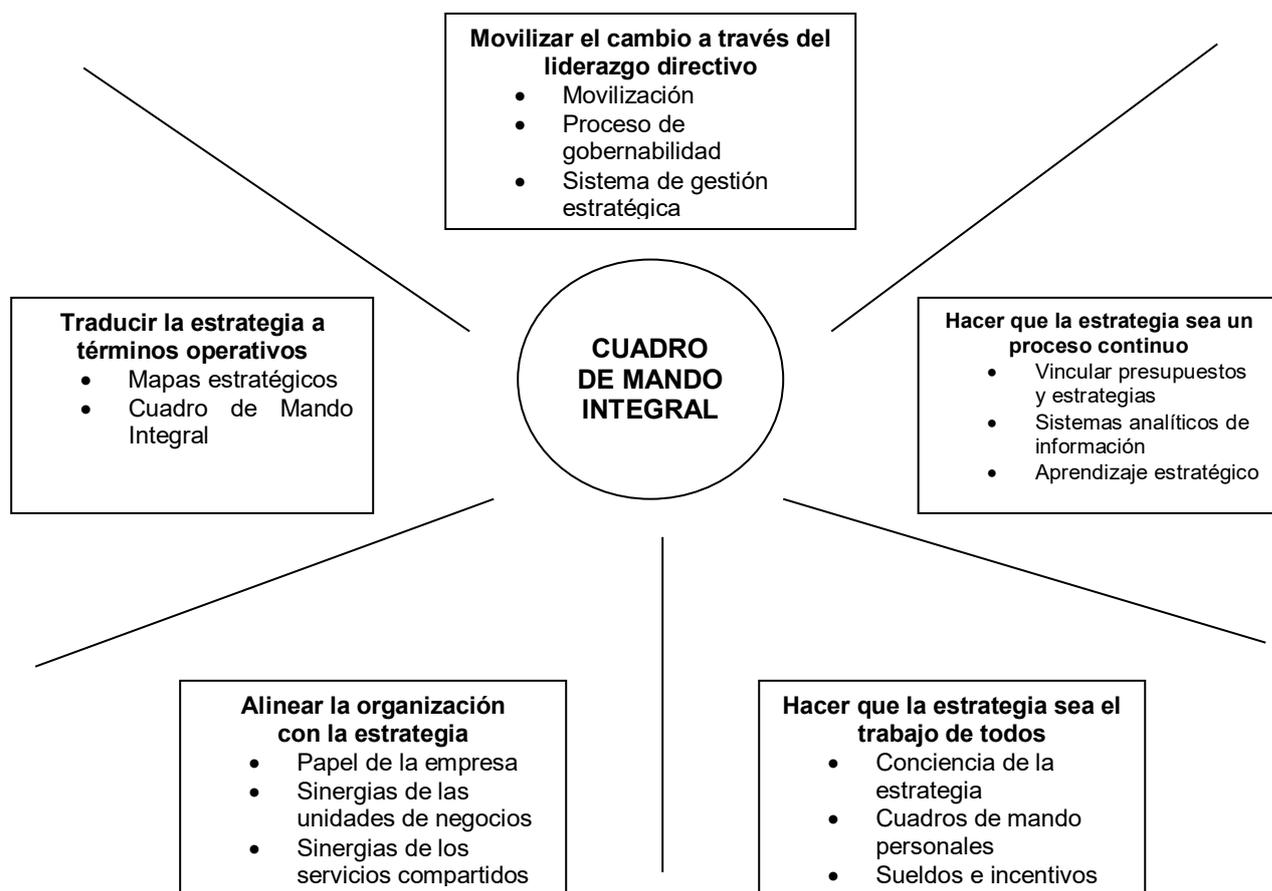


FIGURA Nº 3 Principios de una organización basada en la estrategia

FUENTE: Figura 1.3 Los Principios de una organización basada en la estrategia, en el libro: "Como Utilizar el Cuadro de Mando Integral" de R. Kaplan y D. Norton

1.4.1.- PRINCIPIO Nº 1.- TRADUCIR LA ESTRATEGIA A TÉRMINOS OPERATIVOS

“El Cuadro de Mando Integral proporciona un marco que permita describir y comunicar una estrategia de forma coherente y clara. No se puede aplicar una estrategia que no se puede describir.”⁴

Tal como apuntan Kaplan y Norton, verdaderamente el proceso de configuración del BSC se inicia cuando la Dirección se pone manos a la obra en la traducción de la estrategia de su unidad de negocio en unos objetivos estratégicos concretos, de forma que se pueden identificar sus inductores críticos.

Sin duda, el fin último del BSC es la integración y complementación de todos aquellos objetivos emanados desde la propia estrategia.

El proceso de aplicación de este principio comienza creando un Cuadro de Mando Integral, los siguientes cuatro principios se ocupan de la implementación y sostenibilidad del Cuadro de Mando Integral

1.4.1.1.- CREACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL.-

El Cuadro de Mando Integral proporciona un marco nuevo para describir una estrategia al vincular los activos tangibles e intangibles en actividades que crean valor. De este modo el CMI puede usar mapas de estrategia y relaciones causa – efecto para describir la forma en que los activos intangibles se movilizan y combinan con otros activos para alcanzar proposiciones de valor válidas para el cliente y los resultados financieros deseados, es decir, describe la estrategia especificando las relaciones entre accionistas o directivos, clientes, procesos internos y competencias.

⁴ Kaplan Robert S. y David P. Norton. *Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral para implementar y gestionar su estrategia*. Barcelona España, Harvard Business Publishing Corporation, Huorp SRL, 2001

1.4.1.1.1.- **MAPAS DE ESTRATEGIAS Y RELACIONES CAUSA - EFECTO**

El mapa de estrategias sirve para describir una estrategia, de manera que los directivos de una organización vean sus estrategias de forma coherente, integrada y sistematizada. Las relaciones causa y efecto que especifica el mapa constituyen la hipótesis de la estrategia.

Con toda certeza, el mapa estratégico constituye uno de los elementos básicos sobre los que se asienta el Balance Score Card. La configuración del mismo no es fácil, requiere un buen análisis por parte de la Dirección de los objetivos que se pretenden alcanzar y que, verdaderamente, están en sintonía con la estrategia.

El proceso de configuración del mismo no es idéntico en todas las empresas, mantiene un componente de esfuerzo y creatividad muy importantes y, de hecho, no expresan relación matemática alguna, no es algo determinista.

Es importante hacer hincapié en que las relaciones que se establecen en un mapa de estas características son entre objetivos, NO entre indicadores, éstos últimos nos sirven para la medición de los objetivos.

De todo esto se desprende que el hecho de llevar a cabo un esfuerzo en la preparación del mapa estratégico, proporciona un aprendizaje para el equipo que está intentando implantar el BSC, y ello favorece que todos se alineen y enfoquen hacia la estrategia de la empresa.

La siguiente figura, proporciona un esquema de un mapa de estrategias y relaciones causa – efecto:

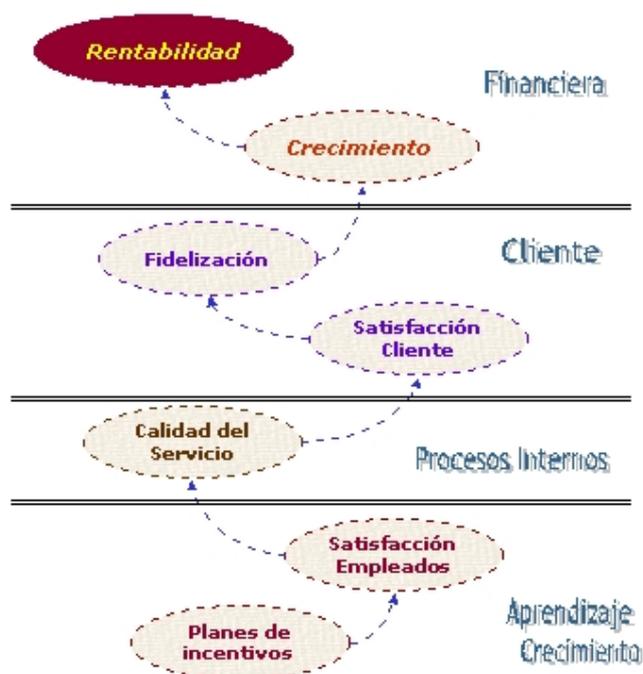


FIGURA Nº 4 Modelo de una mapa de relaciones causa y efecto
Fuente: ciberconta.unizar.es en el artículo. "El Balance Score Card"

Bien podría ser este un buen ejemplo de una mapa de relaciones CAUSA-EFECTO en cualquier empresa.

Si miramos desde abajo la figura, en la perspectiva de Aprendizaje-Crecimiento (ACR) la empresa podría establecer inicialmente como objetivo interesante una serie de Planes de incentivos, de forma que los empleados estén más satisfechos con su trabajo y sean más eficientes si cabe.

De ese modo, no cabe duda que la Calidad del servicio se incrementaría, siendo este un objetivo clave del área de Procesos internos (PRI) de la organización.

Todo ello deriva en una satisfacción del cliente mayor, lo que consecuentemente puede desembocar en una fidelización notable de la clientela, aspecto muy cuidado en el área de Clientes (Cli).

Finalmente, ello genera mayores ventas lo que hace aumentar los beneficios, en cierto modo, estamos incidiendo en la Estrategia de Crecimiento de

la empresa, lo que deriva en una mayor rentabilidad y una creación de valor importante, aspectos significativos del área Financiera (Fin) de la empresa.

Este ejemplo demuestra que dentro de lo que es la configuración global de un mapa estratégico, de deben tener en consideración varias Líneas estratégicas.



FIGURA Nº 5 Modelo de Mapa de estrategias

Fuente: ciberconta.unizar.es en el artículo. "El Balance Score Card"

A la hora de configurar el Cuadro de Mando Integral, debemos considerar la figura previa. La Infraestructura organizativa es un elemento clave para un correcto diseño, de ahí que se hace necesario emplear adecuadamente los medios tecnológicos con los que las organizaciones pueden contar, el mantenimiento de un clima organizativo óptimo, la propuesta de programas formativos para el personal con el objeto de solidificar sus funciones y tareas y, en definitiva, una gestión de recursos humanos adaptada y acorde a las necesidades de la empresa.

De un modo u otro, todo ello contribuye a darle "calidad" en cuanto a eficiencia y eficacia, a los procesos de la empresa, entrando de lleno en el concepto de "cadena de valor". Lo cierto, es que con una buena metodología podemos eliminar actividades y/o procesos que no contribuyan en dicha cadena, analizando pormenorizadamente el proceso productivo. Al fin y al cabo, se trata de generar valor tanto para el cliente como para el accionista que, en relación con el uso de esta herramienta, son resultado de la propia Estrategia de Negocio.

Por el lado de los Clientes, parece claro que una buena imagen de empresa, unos precios y una calidad excelentes, un buen servicio post-venta y una relación extraordinaria, etc, hacen que sean variables que derivan de una excelencia en los

procesos y actividades de la empresa, lo cual, desde esta óptica, genera una fidelización importante.

Y, en último término y en el caso general de las empresas con ánimo de lucro, ello afecta de forma positiva al Accionista. Su objetivo primordial es el aumento de su rentabilidad que se puede derivarse -simplificando mucho el esquema- mediante un crecimiento del negocio o de una reducción de costos notable.

1.4.1.1.2.- DETERMINACIÓN DE LA VISIÓN Y SU VINCULACIÓN CON LA ESTRATEGIA.-

El CMI parte de la visión y la estrategia de la empresa. A partir de allí se definen los objetivos financieros requeridos para alcanzar la visión

En este sentido, la adaptación del CMI a la unidad de negocio resulta fácilmente esquematizable:

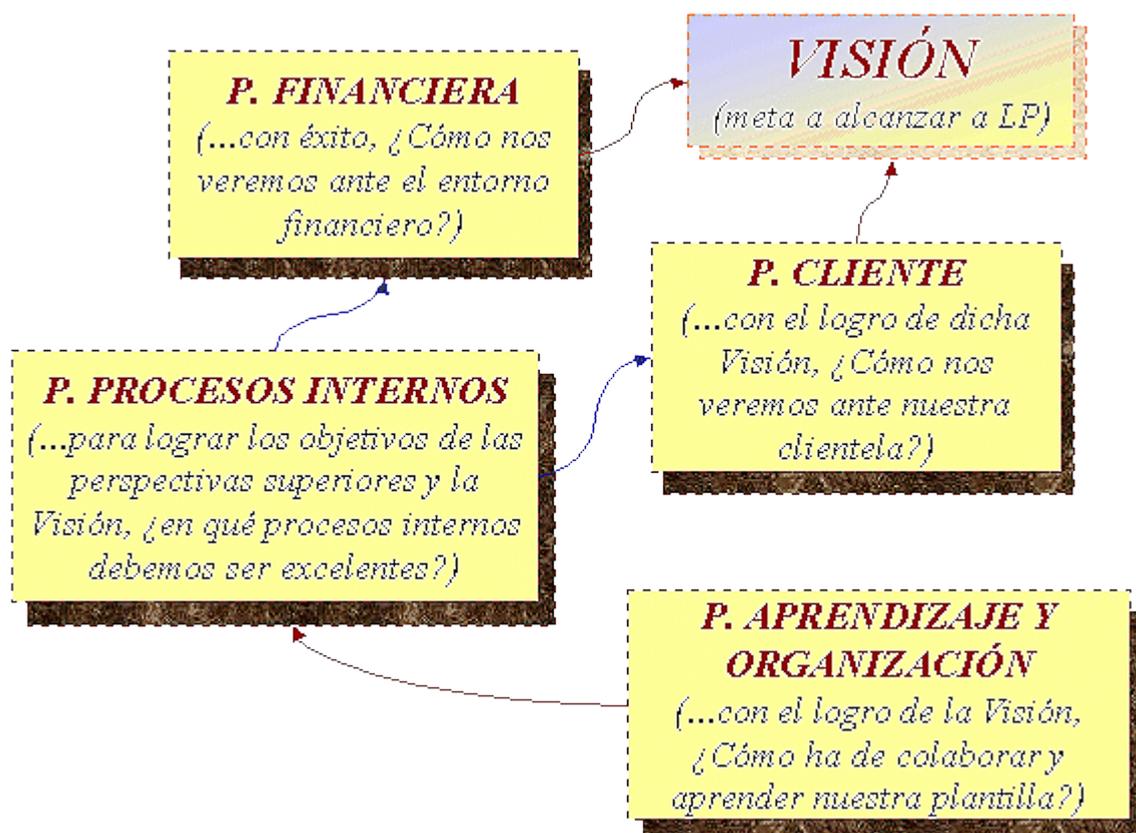


FIGURA Nº 6 Vinculación del CMI con la Visión

Fuente: ciberconta.unizar.es en el artículo. "El Balance Score Card"

La Visión, como meta a alcanzar a largo plazo, debe ser el eje de impulso de la propia estrategia (plan de acción a largo plazo).

Se hace tremendamente importante que exista un justo equilibrio entre los indicadores de resultados (outcome measures) ---> perspectivas financiera y de la clientela y entre los inductores de dichos resultados (performance drivers) ---> perspectivas de procesos internos y de aprendizaje y crecimiento.

Debemos recordar que en uno de las ediciones de la revista Fortune (diciembre 1997), se afirmaba que "menos del 10% de las estrategias efectivas formuladas tienen verdaderamente éxito", lo cual constata dos aspectos importantes a tener en cuenta:

- Sin un sistema que conjugue una visión integral de la empresa es prácticamente imposible manejar la estrategia de forma eficaz. Quizá las empresas estén mucho más orientadas hacia herramientas y sistemas que contengan una mayor dosis operativa que estratégica.
- No cabe la menor duda que la estabilidad y transparencia del entorno no es la misma que hace unas décadas, por lo que los procesos operacionales están evolucionando y, consiguientemente, los sistemas de gestión deben transformarse para satisfacer las nuevas necesidades

1.4.2.- PRINCIPIO N° 2.- ALINEAR LA ORGANIZACIÓN CON LA ESTRATEGIA

Como se mencionó anteriormente, el Cuadro de Mando Integral es un marco para que las unidades de negocio describan y apliquen sus estrategias. Sin embargo una organización basa en la estrategia requiere algo más que la aplicación por parte de cada unidad de negocio de su propio Cuadro de Mando Integral para gestionar una gran estrategia.

Cada Unidad o departamento de una organización tiene su propia estrategia, pero estas estrategias individuales deben estar conectadas e

integradas. Este principio se basa en sustituir las estructuras formales de información con temas y prioridades estratégicas que llevan un mensaje y prioridades coherentes a unidades de la organización muy diversas y dispersas entre si. De esa manera todas las unidades de la organización quedan vinculadas a la estrategia a través de objetivos comunes.

Para lograr una máxima efectividad las estrategias y los Cuadros de Mando de todas las unidades deben estar alineados y vinculados entre si, formando la estructura estratégica de la organización.

1.4.3.- PRINCIPIO N° 3 .- HACER QUE LA ESTRATEGIA SEA EL TRABAJO DIARIO DE TODOS

Para que las organizaciones - ya sean de producción o servicios, públicas o privadas, lucrativas o no lucrativas -alcancen sus objetivos, todos los participantes de en ellas deben estar alineados con la estrategia

La adopción del Cuadro de Mando Integral, permite traducir claramente la estrategia y las acciones a ella vinculadas, de manera que cada profesional de la organización pueda comprender y medir su papel en el desenvolvimiento del negocio, facilitando la unión entre las metas corporativas de las unidades de negocio, lo equipos de trabajo y los individuos. Como resultado la organización se torna más ágil y proactiva, gerenciando más eficazmente las transformaciones ocurridas en el ambiente tanto interno como externo.

El Cuadro de Mando Integral ofrece a las organizaciones una potente herramienta de comunicación y alineación. Centra las energías y los talentos de los empleados en los objetivos estratégicos de la organización.

Existen tres procesos para linear a los empleados con la estrategia pro medio del Cuadro de Mando Integral:

1. Comunicación y formación: Os empleados deben conocer y entender la estrategia para que puedan implementarla. Crear conocimiento y comprensión por parte de los empleados es el objetivo de un proceso de comunicación eficaz.

2. Desarrollar objetivos personales y de equipo: los empleados deben entender cómo pueden influir en la implementación de la estrategia. Los directivos, además, deben ayudar a los empleados a fijar metas individuales y de equipo que sean coherentes con el éxito estratégico.
3. Sistemas de incentivos: Los empleados deberán sentir que cuando la organización tiene éxito, ellos participan en la retribución. Los diferentes sistemas de incentivo y compensación, proporcionan el nexo entre los resultados de la organización y los incentivos individuales.

Los directivos de cada organización deberán utilizar cualquier canal posible para comunicar la estrategia y reforzarla en cada oportunidad. Tiene que ver la comunicación del Cuadro de Mando Integral como cualquier otro programa de comunicación orientado a sus agentes externos: clientes, inversores o proveedores.

La comunicación del Cuadro de Mando Integral deberá tener los siguientes objetivos:

1. Desarrollar una comprensión de la estrategia de toda la organización
2. Desarrollar acciones para respaldar la estrategia
3. Educar a la organización en el sistema de medida y gestión del Cuadro de Mando Integral para implementar la estrategia
4. Proporcionar Feedback, mediante en Cuadro de Mando Integral, sobre la Estrategia.

Existen muchos medios para comunicar la estrategia y el Cuadro de Mando Integral a los empleados. Por ejemplo:

- Reuniones periódicas: Utilizar las reuniones para poner al día a la organización de la actuación reciente y para realizar preguntas y respuestas sobre la actuación futura
- Folletos: que describan los objetivos estratégicos y cómo se van a medir
- Hojas informativas periódicas: Las Hojas informativas definen y describen el CMI, proporcionando informes periódicos de los indicadores.
- Programas de formación: Incorporando el CMI en todos los programas de formación, se refuerza su mensaje como nueva manera de hacer las cosas

- Intranet de la empresa. Con archivos que describen la estrategia general y explican los objetivos e indicadores.

Lo aconsejable sería la utilización de mas de uno de estos medios o todos, de manera que la implementación del CMI sea exitosa y su uso sea generalizado.

1.4.4.- PRINCIPIO N° 4.- HACER DE LA ESTRATEGIA UN PROCESO CONTINUO

Este principio se cumple mediante la introducción a la organización de un proceso para gestionar la estrategia que integra la gestión táctica (presupuestos financieros y revisiones mensuales) y la gestión estratégica , en un proceso continuo. Este proceso, según Kaplan y Norton se llama "proceso de Doble Lazo, que integra la gestión de presupuestos y operaciones con la gestión de la estrategia

El Cuadro de Mando Integral es una herramienta que permite que las organizaciones puedan discutir continuamente las estrategias y poner solución a cualquier desviación en el momento. Sirve de eje del proceso de Aprendizaje estratégico, uniendo el proceso de control de operaciones con el aprendizaje y control para la gestión estratégica. Un sistema de informes basado en el CMI, permitirá monitorizar la evolución de la estrategia y tomar las medidas correctivas necesarias en el momento oportuno, a través de la posibilidad de:

1. Enlazar la estrategia y el presupuesto: los objetivos a alcanzar y las iniciativas estratégicas del Cuadro de Mando Integral, vinculan la retórica de la estrategia con el rigor de los presupuestos.
2. Cerrar el lazo de la estrategia: Los sistemas de feedback estratégico unidos al Cuadro de Mando Integral, proporcionan un nuevo marco para realizar informes y un nuevo tipo de reunión de directivos centrada en la estrategia.
3. Poner a prueba, aprender y adaptar: El Cuadro de Mando Integral hace explícitas las hipótesis de estrategia. Los ejecutivos pueden ser más analíticos a medida que examinan y ponen a prueba hipótesis estratégicas con la información del sistema de feedback del Cuadro de Mando Integral.

Las organizaciones actuales deben ser capaces de adaptar sus estrategias a medida que su entorno cambia o la estrategia madura. El sistema de gestión

estratégica de doble lazo, proporciona las bases para hacer de la estrategia un proceso continuo.

PRINCIPIO N° 5.- MOVILIZAR EL CAMBIO MEDIANTE EL LIDERAZGO DE LOS DIRECTIVOS

La implantación del Cuadro de Mando Integral se inicia cuando un líder crea el sentido de necesidad de cambio. El CMI es una herramienta de gestión altamente efectiva para motivar y conseguir el cambio deseado, ya sea cambiar los resultados que se encuentran debajo de las expectativas, responder a un entorno competitivo cambiante o extender la organización para que sea mucho mejor de lo que es.

El Cuadro de Mando Integral es más eficaz cuando forma parte de un gran proceso de cambio en una organización. Con frecuencia la necesidad de cambio es obvia: la empresa tiene resultados insuficientes o están ocurriendo grandes cambios en el entorno competitivo o tecnológico. Sea este el caso o solamente se quiera mejorar la institución, los líderes son los que motivan a su organización a conseguir mejores resultados fijando objetivos exigentes.

Sean cuales fueran las circunstancias iniciales, adoptar un nuevo sistema de medida y gestión, el Cuadro de Mando Integral ayuda a los líderes a comunicar la visión del cambio y a potenciar las unidades de negocio y a motivar a todos los empleados para idear nuevas formas de desempeñar sus tareas diarias, ayudando a la organización a alcanzar sus objetivos estratégicos.

CAPÍTULO 2

APLICACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN ENTIDADES PÚBLICAS

CAPÍTULO 2

APLICACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN ENTIDADES PÚBLICAS

2.1.- INTRODUCCIÓN.-

En la última mitad del siglo XX y más aún al inicio del nuevo milenio, los gobiernos se han visto presionados para responder tanto a las demandas de sus ciudadanos, como a la creciente complejidad y al cambio de los ambientes globales. Actualmente los gobiernos de América Latina tienen el enorme reto de gobernar a una ciudadanía con más educación democrática, exigente y ávida de estrategias y resultados gubernamentales que garanticen mejores políticas sociales para abatir la pobreza, una mejor transparencia de recursos y crecimiento económico sostenido, entre otras prioridades.

Además, el acceso a la información ha dado origen a una ciudadanía dotada de poder efectivo que no solo demanda mejores y mas amplios servicios, sino que también exige una comunidad más activa, que participe en la política y en la toma de decisiones, lo cual provoca que los Gobiernos, no sólo tengan que trabajar más con menos, sino que además deban ser hábiles e innovadores a fin de responder a las recientes expectativas y necesidades de los ciudadanos.

Estos crecientes cambios y perspectivas impulsan a contar con gobiernos que fomenten la confianza de los ciudadanos en las instituciones públicas, las cuales deberán administrar en forma eficiente y transparente los recursos públicos, rendir cuentas como mecanismo de evaluación y hacer uso de técnicas de control para ofrecer servicios de mejor calidad.

Los anteriores retos solo podrán ser alcanzados mediante mejores métodos de gobierno, en los que se incluya la innovación, la definición de efectivos planes de operación, un liderazgo efectivo para generar la alineación y despliegue de las estrategias institucionales, una distribución óptima y transparencia en los recursos públicos, un adecuado seguimiento y evaluación de las estrategias y la generación de las bases de modelos de mejora continua.

La alternativa entonces para lograr dichos retos sería la aplicación del Cuadro de Mando Integral en las Instituciones públicas.

2.2.- LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.-

Durante la última década, los esfuerzos realizados por el Estado han estado marcados ampliamente por la importancia de la estabilidad macroeconómica y el equilibrio de las cuentas fiscales. Quizás esta sea una de las razones, sino la única, para señalar que la aplicación de políticas que incidan sobre la **gestión** no ha avanzado, o por lo menos no ha un ritmo notorio.

En los procesos de reforma de estados latinoamericanos, si bien se ha seguido recomendaciones de carácter técnico respecto a la mejora de la administración pública, existe una gran distancia entre la formulación, diseño y ejecución de políticas y los resultados que se obtienen de ellas. Al interior de esta distancia se encuentran los organismos y personas que son finalmente los que determinan si se logran o no los objetivos definidos en las etapas de programación del gasto.

En el plano internacional existen experiencias de reformas orientadas a los resultados, con el establecimiento de responsabilidades de gestión y un mayor énfasis en la satisfacción de la población antes que en la satisfacción de esquemas procedimentales, muchas veces bastante rígidos. Estas experiencias, dentro de las cuales se encuentran algunas latinoamericanas, como la colombiana o la mexicana, han alimentado la literatura respecto del tema y sirven de ejemplo sobre errores y aciertos de estos procesos.

2.2.1.- ADMINISTRACIÓN POR RESULTADOS.-

La administración por resultados implica el seguimiento y evaluación, durante la gestión de los recursos públicos, del logro de los objetivos estratégicos generales y específicos que fueron formulados y priorizados en el proceso de planeación estratégica.⁵

⁵ COMO CONSULT, “Una nueva Gestión Pública para América Latina” Artículo escrito para el Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo.

La evaluación de los resultados se efectúa, en general, siguiendo criterios de economía, eficiencia, calidad y eficacia de la intervención del Estado. El seguimiento de estos criterios resulta de gran importancia puesto que están determinados básicamente por el accionar de los responsables de las diferentes áreas de la acción pública. Además, estos criterios forman parte de los aspectos a considerar en un proceso de cambio de la cultura organizacional del sector público, que contemple la sustitución de un modelo de administración pública burocrática (enfaticada en los procesos y procedimientos), por otra gerencial, en la que prevalezcan los resultados.

Una mejora en la gestión pública contribuye en los siguientes aspectos:

- Alivia la rigidez presupuestaria y transmite señales positivas al contribuyente con relación al destino de sus impuestos.
- Minimiza el desperdicio de los recursos, liberando recursos para otras necesidades no atendidas o servicios insuficientemente provistos.
- Mejora la eficiencia en la provisión de servicios, la cual se traslada al sector privado, contribuyendo también a mejorar su eficiencia.

A pesar de la posibilidad de lograr estas mejoras macro, los esquemas de evaluación de resultados se ven limitados por la complejidad de la acción del Estado, con objetivos a veces puramente cualitativos y con esquemas de análisis político y de conciliación entre las necesidades de eficiencia y equidad.

El proceso de transición hacia una administración orientada a resultados y de "servicio al cliente", se desarrolla en dos planos:

1. El replanteo de la lógica de funcionamiento interno de las organizaciones públicas (estructura de gobernabilidad, de los organismos, sistemas de incentivos, evaluación y control, modelo de supervisión y manejo de recursos humanos, modelos de administración financiera, entre otros).
2. Las interrelaciones entre las organizaciones públicas y el resto de la economía, separando las funciones del Estado, de Gobierno y las funciones de competencia privada.

La clave de un proceso eficaz de modernización, reside especialmente en el hecho de cambiar la cultura organizacional actual centrada en las normas y cuya atención esté puesta fundamentalmente en los resultados de la gestión pública con una clara orientación hacia la satisfacción del usuario y la eficiencia, eficacia y economía de las operaciones a través de un cambio sustancial en el sistema de incentivos al funcionario público.

En este sentido, se puede colegir que las principales características del un nuevo paradigma de gestión pública son las siguientes⁶:

- a) Adopción del principio del ciudadano / cliente o usuario
- b) Definición de un nuevo perfil de administrador, ejecutivo o gerente público, guiado por la búsqueda de resultados y evaluado en consecuencia, sujeto a la rendición de cuentas y a la competencia, no solo al momento de su contratación.
- c) Establecimiento de contratos de gestión, que permitan explicar la visión, misión y objetivos de las entidades ejecutoras y a su vez, que sirvan de base para la evaluación de estas, a través de la definición de indicadores de desempeño.

La administración según el desempeño, sirve como contraparte de la delegación de funciones. Para esto, un elemento importante será el establecimiento de acuerdos de desempeño entre los diferentes niveles jerárquicos, en los cuales se definan objetivos y responsabilidades. Se espera que estos convenios se traduzcan en mayores niveles de economía, eficiencia, calidad y eficacia de los servicios prestados. Como es lógico, estos acuerdos deben estar sujetos a un seguimiento continuo.

Entre las ventajas de introducir convenios de desempeño se destacan:

1. Obligan a los ejecutivos y al personal involucrado a identificar, explicitar y analizar la misión institucional, con lo cual el planteamiento estratégico permite efectivamente reasignar recursos financieros y humanos hacia los objetivos y actividades centrales de la institución.

⁶ COMO CONSULT, “Una nueva Gestión Pública para América Latina” Artículo escrito para el Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo.

2. Ofrecen un respaldo formal a las actividades dispuestas por la gerencia contra presiones de grupos de interés particular, tanto internos como externos a la organización
- d) Separación de actividades de financiamiento y prestación de servicios, como también de formulación y diseño de políticas públicas, incluidas las de regulación y normatividad (de carácter centralizado), respecto de las actividades de ejecución o administración (de carácter descentralizado)

2.3.- EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA EL SECTOR PÚBLICO.-

El Cuadro de Mando Integral, fue desarrollado inicialmente para el uso en el sector privado, donde generalmente todo conjunto de métodos e instrumentos de gestión están en uso. Pero, también en el Sector Público está hablándose cada vez más de la necesidad de desarrollar aspectos de gestión con el motivo de constituir empresas públicas que puedan prestar servicios eficaces y eficientes a los ciudadanos. En este sentido, se habla mucho de la "Nueva Gestión Pública", un concepto que debería fortalecer estos mecanismos.

2.3.1.- LA NUEVA GESTIÓN PÚBLICA.-

Los objetivos de la Nueva Gestión Pública son⁷:

- Mejorar la prestación de servicios de la función pública,
- Reducir los costos de la función pública
- Aumentar su eficiencia y eficacia

Se propone lograr estos objetivos a través de los mecanismos siguientes:

- Cambio de enfoque: desde la orientación hacia el "input" (objetivos) hasta la orientación hacia el "output" (resultados)
- Orientación hacia los clientes, es decir orientación de los servicios hacia las necesidades de los ciudadanos o los distintos clientes específicos

⁷ Peter B. Boorsma, "La Gerencia pública moderna en la teoría y en la práctica" *Revista Reforma y Democracia*, CLAD, Mayo 1997, Caracas Venezuela

- Lograr competitividad en la prestación de servicios, comparando los indicadores de eficiencia y eficacia entre las diferentes unidades y administraciones comparables
- Fomentar el pensamiento empresarial y mecanismos de gestión empresarial en la administración pública.
- Revisar mejor o redefinir los servicios y productos que está brindando la administración y que son la base para la medición del rendimiento de su trabajo.
- Revisar la estructura orgánica para que facilite la prestación de los servicios y el acercamiento hacia los clientes
- Establecer metas y compromisos de gestión claros
- Establecer un sistema adecuado de desempeño individual y de desarrollo de recursos humanos.

2.3.2.- PRINCIPIOS BÁSICOS PARA EL ÉXITO DE UNA GESTIÓN ESTRATÉGICA.-

La gestión pública estratégica es la búsqueda para orientar el trabajo de varias unidades hacia una sola estrategia institucional y de poder monitorear el avance hacia ese objetivo. No se trata solamente de aplicar algunos formatos y formularios nuevos dentro del esquema actual de gestión y de organización. Deberá ser una filosofía nueva, que requiere respetar algunos principios básicos para su éxito. Algunos de esos principios son los siguientes:

a) Orientación al cliente

El cliente es árbitro final de la calidad de los servicios o productos. Es importante primero definir quienes son los clientes, tanto externos como internos de los distintos servicios y luego establecer mecanismos de retroalimentación con ellos.

La organización debe comprender perfectamente las necesidades y requisitos del cliente, así como el modo de entregarle servicios o productos de valor. La satisfacción del cliente se mide y analiza, al igual que todas las cuestiones que incidan sobre su fidelidad.

b) Desarrollo e involucramiento de las personas

El potencial de cada una de las personas aflora porque existe un conjunto de valores compartidos y un clima de confianza y de delegación de responsabilidades. Se debe generalizar en la organización la comunicación y la participación, apoyadas por la existencia de oportunidades de aprendizaje y desarrollo.

c) Mejora continua e innovación

En una gestión estratégica existe una cultura de mejora continua. El aprendizaje continuo es la base para mejorar⁸. Se fomenta el pensamiento creativo y la innovación, Las actividades de seguimiento y control se utilizan para apoyar la innovación y la mejora.

d) Gestión de procesos

Las actividades se gestionan sistemáticamente en términos de procesos. Estos disponen de propietarios y se comprenden, existiendo en el trabajo diario de cada empleado, actividades de mejora basadas en la prevención. La gestión se basa en los hechos, la observación sistemática y la información.

e) Liderazgo

Los líderes desarrollan la cultura de la organización. Son ellos quienes dirigen los recursos u esfuerzos de la organización hacia la excelencia. Los ejecutivos garantizan la orientación estratégica de su personal y facilitan la identificación de ellos con los objetivos de la organización. Promueven un clima de confianza y de credibilidad. Su rol principal es crear las condiciones marco que faciliten a los colaboradores la realización de sus cometidos de forma independiente y eficiente y apoyarles en el cumplimiento.

⁸ Kaplan Robert S. y David P. Norton. *Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral para implementar y gestionar su estrategia*. Barcelona España, Harvard Business Publishing Corporation, Huorp Srl, 2001

f) Coherencia en los objetivos

La política y estrategia institucional se despliega de manera estructurada y sistemática por toda la organización, orientándose todas las actividades en la misma dirección. Todas las personas se comportan de manera coherente con los valores, la política y estrategia de la organización. Los instrumentos de gestión y de supervisión están interrelacionados y facilitan la orientación estratégica de todas las personas.

g) Orientación hacia los resultados

El éxito continuado depende del equilibrio y de la satisfacción de los intereses de todos los grupos que de una u otra forma participan en la organización: clientes, empleados, etc., todos lo que tienen intereses particulares en la organización y la sociedad en general. El impacto que generan las acciones de la institución en ellos se evalúa con el fin de mejorarse.

h) Compromisos claros y seguimiento del cumplimiento

El liderazgo está orientado en acuerdos de objetivos, no de actividades. Los objetivos se definen de tal manera que le permiten a los colaboradores conocer el sentido y la utilidad de su trabajo. Se definen a través de acuerdo, que se logran en un diálogo que debe asegurar que los objetivos sean verdaderamente entendidos y aceptados. Su cumplimiento se evalúa periódicamente, las desviaciones se reconocen a tiempo y se levantan medidas de corrección oportunas.

i) Auto evaluación como base del seguimiento

La auto evaluación es una evaluación global, sistemática y de regulación de las actividades y resultados de una organización. Le permite a la misma distinguir claramente sus puntos fuertes de las áreas de mejora y culmina en acciones de mejora planificadas y en el seguimiento del progreso realizado.

En el cuadro siguiente se han resumido algunos factores claves y errores comunes en un proceso de establecer una gestión estratégica:

Factores de éxito	Errores comunes
Clara descripción y entendimiento compartido de la situación a alcanzar	Diferentes personas tienen interpretaciones distintas
Fijar prioridades claras	Demasiados objetivos pueden ignorarse
Acordar objetivos estratégicos	Acordar medidas y actividades
Balance entre indicadores cualitativos y cuantitativos	Solo existen objetivos e indicadores cuantitativos
Acordar objetivos y metas	Dictar los objetivos sin diálogo
Los objetivos se coordinan en forma horizontal	Nadie sabe lo que hace el otro
Definir el margen de actuación, las competencias y los límites	Fijar objetivos sin acordar medios de decisión
Evaluación en base a criterios (indicadores) definidos	Cada uno evalúa la situación según sus propios criterios
Mecanismos de reconocimiento y de sanción positiva	No hay premios ni sanciones
Compatibilidad y complementariedad de los diferentes instrumentos de control	Planes e instrumentos de seguimiento aislados

CUADRO Nº 1 Factores claves y errores comunes en el proceso para establecer una gestión estratégica
FUENTE: Elaboración propia

2.3.3.- APLICACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN LAS ENTIDADES PÚBLICAS.-

El Cuadro de Mando Integral fue desarrollado inicialmente para el uso en entidades privadas, donde el incremento y la sostenibilidad de las ganancias (perspectiva financiera) constituyen la razón del ser⁹. Por lo tanto la perspectiva financiera es la perspectiva principal en el sector privado.

⁹Kaplan Robert S. y David P. Norton. *Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral para implementar y gestionar su estrategia*. Barcelona España, Harvard Business Publishing Corporation, Huorp SRL, 2001

En una institución pública la situación es muy distinta, el objetivo fundamental es alcanzar la misión para la cual fue creada. Generalmente la misión de las instituciones públicas consiste en proporcionar servicios a los clientes o ciudadanos. De esta manera, la perspectiva central para el sector público debe ser la de los clientes o de los grupos de interés.

Las preguntas clave para el éxito de la gestión pública son:

- ✓ ¿Quiénes son los clientes y grupos de interés principales?
- ✓ ¿Qué servicios necesitan ellos?
- ✓ ¿Qué criterios tienen ellos para la calidad de los servicios prestados?

El objetivo final puede ser definido como el beneficio para el público o los clientes, pero para lograr esta satisfacción o beneficio se requiere que a institución preste servicios adecuados, para lo cual se necesita tener personal capacitado y motivado, informado y alineado a los objetivos organizacionales y se necesitan también recursos económicos suficientes.

Basándose en los principios básicos para lograr el éxito de una gestión estratégica, podemos determinar las razones y justificativos por los cuales es aconsejable la implementación del Cuadro de Mando Integral en una entidad del Sector Público.

2.4.- JUSTIFICATIVOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN EL SECTOR PÚBLICO.-

Las entidades del sector público tienen diferentes características que las privadas en cuanto a la implementación de la estrategia se refiere:

- a) Tienen bastante dificultad para definir su estrategia
- b) Su enfoque organizacional está basado en perspectivas no financieras
- c) Su administración ésta basada en la reducción de presupuestos
- d) El éxito financiero no es su objetivo primordial
- e) Los clientes son donantes o beneficiarios

De acuerdo a estas características, existen cuatro razones fundamentales para la implementación del Cuadro de Mando Integral en entidades del sector público¹⁰:

1. El reciente énfasis del Sector Público en la medición del desempeño
2. El enfoque en perspectivas no financieras
3. Auge por la eficiencia
4. Reducción de presupuestos

2.4.1.- EL RECIENTE ÉNFASIS DEL SECTOR PÚBLICO EN LA MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO.-

De acuerdo a las exigencias y retos que deben enfrentar las entidades públicas, que fueron descritos en el acápite de introducción y tomando en cuenta las características de las entidades públicas que las diferencian de las privadas, podemos asegurar que actualmente, la calidad y eficiencia de una institución pública ya no se mide solo por la ejecución de su presupuesto, sino de cómo se va a usar el mismo y por el impacto que esto va a causar en el ciudadano o en las estrategias definidas por el Gobierno.

Como un ejemplo de lo anterior podríamos mencionar una institución encargada de proyectos educativos, que tiene que hacer realidad el objetivo de su gobierno de atacar el analfabetismo, para lo cual tiene un presupuesto asignado para el logro total o parcial de dicha problemática. Si esta institución solamente pensara en el rubro de infraestructura disponible, la solución sería parcial, ya que se deberán tomar en cuenta las acciones de la institución en materia de los planes de estudio, el material educativo a utilizar y además un enfoque de aprendizaje y crecimiento, tomando en cuenta la calidad de enseñanza de los maestros, su capacitación, etc.

En este tipo de análisis y toma de decisiones, cuando se requieren los beneficios de una estrategia clara, sumados a un instrumento del mapa estratégico y su vinculación con los recursos económicos disponibles, ya se puede evaluar con mayor certeza el impacto del proyecto educativo.

¹⁰ Ricardo Martínez R. VII Congreso Nacional de Control Interno en las entidades del Estado, dictado por el Prof. Santa Fe de Bogotá – Colombia Junio 7 y 8 de 2.001.

Actualmente, de frente al contexto descrito, las instituciones gubernamentales y los gobiernos de muchos países han visto la necesidad de centrarse en los clientes y en su forma de medir el desempeño. Una adecuada implantación del Cuadro de Mando Integral puede ayudar en este proceso descrito.

Las razones para recomendar el uso del Cuadro de Mando Integral o Balanced Score Card serían:

- El CMI se centra en indicadores de gran impacto
- Ésta pensado para que sea fácil y económico de utilizar
- Es equilibrado
- Pone más énfasis en la prevención que en la detección
- Está orientado hacia el cliente
- Es interdepartamental
- Delega poder de aprovisionamiento en la organización para que esta realice mejoras
- Proporciona un método para compara la calidad del servicio con el objetivo de convertirse en el mejor de su clase
- Pero principalmente porque el CMI es un sistema de Control Estratégico que ayuda a entender e implementar la estrategia.

2.4.2.- EL ENFOQUE DE PERSPECTIVAS NO FINANCIERAS.-

Los sistemas tradicionales de medición del desempeño se basan en indicadores casi exclusivamente contables y financieros, que buscan la medición de la utilidad y su retorno y que no representan las acciones de las empresas para el relacionamiento con el cliente, el logro de la calidad total y las competencias individuales y organizacionales.

El propósito principal de las organizaciones del Sector Público no es obtener grandes utilidades; es suministrar servicios o productos al público, generalmente aquellos que las empresas privadas no están interesadas o no son capaces de ofrecer. Un sistema de medición que solamente se enfoque en los indicadores financieros es inadecuado para una organización cuyo principal enfoque es el servicio público.

El éxito de las organizaciones públicas debería medirse por cuan eficiente y eficazmente satisfacen las necesidades de sus clientes. Por este motivo el Cuadro de Mando Integral, a través de su perspectiva cliente, proporciona la razón principal de su existencia: servir a los clientes, que además son sus electores.

2.4.3.- EL AUGE POR LA EFICIENCIA.-

Desde la década de los noventa en muchos países de Latinoamérica, la ciudadanía, como resultado de la evolución de la economía, los cambios en la misma y además el masivo acceso a la información, ha desarrollado una conciencia crítica sobre la gestión del gobierno, concentrando su atención en el volumen y calidad de la obra pública y de los servicios, como su referente más cercano para evaluar al gobierno.

Con la necesidad de dar respuesta al impulso crítico ciudadano sobre la gestión del gobierno, a las exigencias de operar mayores proyectos y programas estatales y a las necesidades de desarrollo local, derivados del rezago acumulado en el tiempo, en un marco de restricción de recursos públicos, se crea la necesidad de una reforma del aparato estatal, que se enfoque principalmente en el cambio de la visión tradicional de la planeación.

La visión tradicional de la planeación está sujeta a intensos cuestionamientos por su capacidad de respuesta a grandes problemas y por su rigidez para el control y corrección durante el desarrollo del proceso, por lo que la reforma plantada sería la adopción de la planeación estratégica.

Hoy más que nunca, las organizaciones públicas necesitan identificar cómo pueden suministrar servicios tan eficientemente como sea posible. Con la planeación estratégica, es posible responder a esta necesidad y a cualquier circunstancia del ambiente organizacional. Además la planeación estratégica está alineada hacia la búsqueda de resultados, más que hacia las actividades, es decir se enfoca en la obtención de resultados que permitan generar una condición competitiva para la institución, y por ende para el gobierno, que fomente el desarrollo y el crecimiento de la sociedad.

2.4.4.- REDUCCIÓN DE PRESUPUESTOS .--

Ya habíamos dicho que el propósito de las entidades públicas no es obtener utilidades, pero aunque la perspectiva financiera, por esta razón, no puede ser el principal enfoque de una organización del sector público, no puede ser ignorada. Las organizaciones públicas deben administrar lo más eficientemente posible los recursos que reciben de los contribuyentes o de donaciones y por lo tanto, deben marcarse objetivos de reducción de costos de algunas áreas, aumento en otras y también objetivos de ingresos. Las organizaciones gubernamentales están haciendo esfuerzos hoy en día para reducir sus presupuestos, es decir, mejorar sus ingresos y reducir sus costos. Esto ha llevado a que estas organizaciones utilicen técnicas de gestión más avanzadas, como el Cuadro de Mando Integral.

Sin embargo, el éxito de las organizaciones gubernamentales no puede medirse por lo cerca que mantienen los gastos de las cantidades presupuestadas, o incluso si restringen los gastos. Por ejemplo, el saber que los gastos reales de un ministerio se encuentran dentro del 0.1% de las cantidades presupuestadas, no dice nada al respecto de que si funcionó de forma efectiva o eficiente durante el período considerado. Las consideraciones financieras pueden tener un papel facilitador o de restricciones, pero raramente serán objetivo primordial de un Tablero de Comando para una empresa del sector público.

PARTE 2
DIAGNOSTICO INSTITUCIONAL

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo general:

- La implantación del Balance Score Card o Cuadro de Mando Integral en el Fondo Nacional de Inversión Productiva y Social (F.P.S.), de manera que permita que su desarrollo en esa institución gubernamental, convierta a esta en una institución más eficiente, demostrando, además que el Cuadro de Mando Integral aplicado a una institución pública puede dar buenos resultados.

En base a este objetivo trazado, se ha elaborado un diagnóstico completo de la institución, tanto operativo como estratégico, de manera que toda la información así estructurada sea la base para la creación del modelo de Cuadro de mando Integral del Fondo Nacional de Inversión Productiva Social. Investigación que no solamente servirá como proposición de un modelo, sino que será aplicado en la Institución como base real de gerenciamiento de su desempeño.

CAPITULO 3
DIAGNÓSTICO OPERATIVO

CAPITULO 3 **DIAGNÓSTICO OPERATIVO**

3.1.- ¿QUÉ ES EL FONDO NACIONAL DE INVERSIÓN PRODUCTIVA Y SOCIAL?.-

El Fondo Nacional de Inversión Productiva y Social (F.P.S.) es una Institución pública, de fomento y sin fines de lucro, descentralizada, que opera bajo la tuición de la Presidencia de la República , tiene personería jurídica propia, autonomía administrativa, técnica y social , que se desarrolla en el marco de la Estrategia Boliviana de Reducción de la Pobreza (EBRP), creado sobre la estructura y patrimonio del Fondo de Inversión Social (F.I.S.) y adoptando el modelo de desconcentración operativa del Fondo de Desarrollo Campesino (F.D.C.).

El F.P.S. fue creado, entonces, en sustitución del Fondo de Inversión Social (F.I.S.) y del Fondo de Desarrollo Campesino, con el objetivo central de captar y viabilizar financiamientos de inversión de carácter municipal, mediante transferencias no reembolsables, en los sectores definidos como prioritarios por la Ley del Dialogo Nacional N° 2235 del 31 de Julio de 2.001.

3.2.- BASE DE CREACIÓN DEL FONDO NACIONAL DE INVERSIÓN PRODUCTIVA Y SOCIAL.-

La concepción de la Estrategia Boliviana de Reducción de la Pobreza (ERP), abrió un amplio espacio para redefinir políticas públicas que beneficien todos los sectores de la población. Por su naturaleza social la EBRP ha sido el centro de la discusión acerca de la forma y los mecanismos para mejorar la calidad de vida de la población boliviana, optimizando la aplicación de los recursos públicos. Con su visión de descentralización del Estado, se ha focalizado en el rol de los Municipios de satisfacer con mayor eficiencia y equidad sus necesidades.

En ese marco nace la Ley del Dialogo Nacional, promulgada en Julio de 2.001 como lineamiento básico para la gestión de la EBRP¹¹. La Ley del Dialogo Nacional perfecciona las competencias y las capacidades de los distintos órganos de Estado para cumplir con los objetivos para los que fue concebida la Estrategia Boliviana de Reducción de la Pobreza. Además fija los criterios aplicables para la

¹¹ Fuente de Consulta: Ley N° 2235 denominada Ley del Diálogo Nacional

redistribución de los recursos en los sectores prioritarios de acuerdo a la estrategia, transfiere responsabilidades mayores sobre la aplicación de estos recursos a los Gobiernos Municipales y crea el ordenamiento para la inversión en programas y proyectos municipales de desarrollo productivo y social, acortando así la brecha creada por la propia EBRP entre la agenda económica y la agenda social.

La Ley del Diálogo Nacional, además, hace una contribución fundamental al proceso en el que está encausado el país al definir la Política Nacional de Compensación (PNC) que apoya a la EBRP y el proceso de Descentralización, con el propósito de ordenar las transferencias que bajo distintas condiciones sean otorgadas por el Gobierno Nacional y Prefecturas a los Gobiernos Municipales, promoviendo la transparencia y equidad de dichas transferencias destinadas a la inversión pública.

En base a estos lineamientos, se crea el Directorio Único de Fondos (DUF) con el propósito de coordinar, normar, fiscalizar y definir políticas institucionales para los Fondos de Inversión y Desarrollo.

El DUF cuenta con dos instrumentos institucionales para administrar los recursos de la cooperación internacional con mayor eficiencia: el Fondo Nacional de Inversión Productiva y Social, que maneja las transferencias no reembolsables o donaciones y el Fondo Nacional de Desarrollo Regional (FNDR) encargado de la administración de créditos.

De esta manera nace el Fondo Nacional de Inversión Productiva y Social, que según el marco de la Ley del Diálogo se constituye en una entidad de Derecho Público, con competencia en el ámbito nacional, con operaciones desconcentradas mediante sus Oficinas Departamentales y que cuenta con un Director Ejecutivo como máxima autoridad ejecutiva que depende y reporta al Directorio Único de Fondos DUF.

3.3.- EL ROL DEL FONDO NACIONAL DE INVERSIÓN PRODUCTIVA Y SOCIAL.-

La responsabilidad básica del FPS, está referida principalmente a la asignación de recursos a todas las municipalidades, tomando como referencia la fórmula diseñada para el efecto en la Ley del Diálogo y orientar dichos recursos

hacia la población más pobre del país, considerando criterios de eficiencia, transparencia y equidad, promoviendo el perfeccionamiento de la descentralización a través de Programas de Desarrollo Institucional para las Municipalidades

Por otra parte, el FPS tiene la atribución de conformar en cada uno de los Departamentos del País, Comités Departamentales de Aprobación de Proyectos y define los mecanismos básicos para esta conformación

El rol del FPS se concentra en el marco de la Política Nacional de Compensación, en el cofinanciamiento exclusivo de la ejecución en forma descentralizada de programas y proyectos presentados por los Gobiernos Municipales, en los siguientes sectores: educación, salud, saneamiento básico, energía rural, desarrollo rural, recursos naturales y medio ambiente y otros que se definiera como relevantes en la Estrategia Boliviana de Reducción de la Pobreza. Asimismo, facilita el acceso y cumplimiento de condiciones para el financiamiento de proyectos a través de recursos de asistencia técnica a demanda de los Gobiernos Municipales.

3.4.- FUNCIONES DEL FPS.-

En base al Decreto Supremo 25987 referido a la Política Nacional de Compensación (PNC) el FPS tiene las siguientes funciones:

- a) Adoptar e implementar las decisiones del Directorio Único de Fondos, en los relativo a las materias de las que trata el Decreto de la PNC u otras que determine dicho directorio
- b) Adoptar e implementar la reglamentación sobre la Política Nacional de Compensación.
- c) Recibir y administrar los recursos que le fueran provistos por organismos de Cooperación Internacional y por el Tesoro General de la Nación.
- d) Otorgar cofinanciamiento para gastos de inversión de proyecto factibles que contribuyan al desarrollo socioeconómico de los municipios, los que respondiendo a la demanda de la sociedad civil, sean concordantes con las políticas y estrategias nacionales de desarrollo y que cuenten con los aportes adecuados de contraparte del Gobierno Municipal beneficiado

- e) Celebrar contratos de cofinanciamiento con los Gobiernos Municipales para la ejecución de proyectos elegibles
- f) Establecer y organizar un sistema de control interno y diseñar metodologías y procedimientos necesarios para garantizar que todas sus actividades sean realizadas en conformidad con las normas vigentes
- g) Organizar, de acuerdo a la normativa vigente, los sistemas y procedimientos que le permitan efectuar por si o por terceros la evaluación ex-ante, el seguimiento y monitoreo y en coordinación con los Ministerios Sectoriales, la evaluación posterior de los proyectos y programas cofinanciados.
- h) Asegurar la adecuada supervisión de la utilidad de los recursos que hubiera otorgado el Fondo
- i) Ejercer otras funciones con autorización previa del Directorio Único de Fondos y siempre y cuando estas sean compatibles con su objetivo.

3.5.- OBJETIVOS INSTITUCIONALES.-

Los Objetivos Institucionales del FPS, extractados también del Decreto Supremo 25987, son los siguientes:

- a) Cofinanciar la ejecución de programas y proyectos del ámbito municipal en los sectores que serán detallados en el acápite siguiente.
- b) Facilitar el acceso y el cumplimiento de condiciones para el cofinanciamiento de proyectos, a través de recursos para el financiamiento de asistencia técnica a requerimiento de los Gobiernos Municipales.
- c) Administrar recursos de transferencias con enfoque de demanda y equidad
- d) Operativizar con una organización flexible y de manera eficiente y eficaz los lineamientos de la Política Nacional de Compensación

3.6.- SECTORES Y PROYECTOS QUE FINANCIAN EL FPS.-

Los ministerios responsables de los sectores priorizados en el Diálogo 2000, definen el Menú de Proyectos y Criterios de Elegibilidad, de tal manera que los proyectos financiados por el Fondo de Inversión Productiva y Social, reflejen las políticas gubernamentales. Los criterios de elegibilidad, entendidos como requisitos fundamentales para avanzar en el ciclo de proyectos, están subdivididos en Generales, Técnicos, de Sostenibilidad, Equidad, Género, Etnias y Ambientales. Los mismos tienen requerimientos especiales de acuerdo al sector que

pertenezcan y se encuentran detallados en el Menú de Proyectos y criterios de Elegibilidad y en las Guías de Presentación de Proyectos del FPS.

SECTOR	TIPO DE PROYECTO
EDUCACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Proyectos integrales Urbanos y rurales: escuelas, centros de recursos pedagógicos, capacitación • Procesos Pedagógicos Urbanos y Rurales: Capacitación
SALUD	<ul style="list-style-type: none"> • Establecimientos de salud de primer, segundo y tercer nivel • Establecimientos vinculados a servicios de salud: infraestructura, equipamiento, suministros • Establecimientos vinculados a la Implementación del Escudo Epidemiológico: Infraestructura, Equipamiento, Suministros • Procesos de promoción, Capacitación, información y educación de Redes de Servicios
SANEAMIENTO BÁSICO	<ul style="list-style-type: none"> • Agua Potable • Alcantarillado • Residuos sólidos
DESARROLLO RURAL	<ul style="list-style-type: none"> • Caminos vecinales y puentes vehiculares • Puentes peatonales • Infraestructura fluvial • Sistemas de riego • Infraestructura agrícola • Tecnologías nuevas y Tecnologías tradicionales • Etnoecoturismo • Producción Agroecológica y aprovechamiento de productos residuales • Producción, manejo sostenible, y conservación de suelos
ENERGÍA RURAL	<ul style="list-style-type: none"> • Extensión de líneas eléctricas • Sistemas de generación con fuentes no renovables • Sistemas de generación con fuentes renovables • Sistemas híbridos de generación eléctrica
CONSERVACIÓN, CONTROL Y MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD AMBIENTAL	<ul style="list-style-type: none"> • Estudios de Evaluación de impacto ambiental • Promoción de Proyectos de producción más limpia • Manejo y reciclaje de residuos sólidos • Recuperación de cuerpos de agua y suelos contaminados • Creación de áreas protegidas municipales • Conservación y protección de cuencas y suelos

3.7.- POLÍTICAS DE FINANCIAMIENTO DE PROYECTOS.-

La Política Nacional de Compensación, refleja las demandas socioeconómicas del Diálogo 2.000 y los principios de la Estrategia Boliviana de Reducción de la Pobreza, orientando la distribución de los recursos económicos que llegan al país de manera eficiente, transparente y equitativa promoviendo la participación y la descentralización de recursos hacia los Municipios para la realización de proyectos de desarrollo.

A través de esta nueva forma de distribución de fondos del Estado, los Municipios se convierten en actores de su propio desarrollo, involucrándose en el proceso de decisión, definición de prioridades, desarrollo de proyectos, licitaciones y contrataciones de las empresas ejecutoras de sus proyectos.

3.7.1.- EL ROL DE LOS MUNICIPIOS.-

La Política Nacional de Compensación PNC, a través de sus lineamientos de descentralización, instruye que: "Los Municipios licitan y contratan a las empresas que ejecutarán sus proyectos" De acuerdo a este mandato, cada municipio es responsable directo de la licitación, adjudicación y ejecución de sus proyectos. En ese entendido, el Fondo Nacional de Inversión Productiva y Social, se constituye en un fiscalizador de segunda instancia, a través de un proceso de seguimiento y verificación del cumplimiento de normas.

Los proyectos se llevan a cabo mediante empresas privadas, que a su vez son supervisadas por otras empresas privadas o consultores independientes, de esta manera, se descentraliza la ejecución de proyectos, otorgando mayor responsabilidad al Municipio.

El Fondo Nacional de Inversión Productiva y Social solo fiscaliza, dado que es el responsable último ante los Organismos Internacionales de Cooperación.

Los Recursos de la Cooperación Internacional, (no HIPC) utilizados por el Fondo Nacional de Inversión Productiva y Social, están destinados a la inversión

para el desarrollo, por lo que los proyectos relacionados a la lucha contra la pobreza no pueden quedarse inmovilizados. Por tanto, cada municipio debe comprometer sus recursos asignados en los plazos establecidos.

Los Municipios que no cumplan con los requisitos de la Política Nacional de Compensación PNC, perderán los recursos que se les asignó dando lugar a que otros gobiernos locales con igual o mayor nivel de pobreza, pero más eficientes, se beneficien de los mismos. Un 50 % de lo perdido será reasignado a las Alcaldías con igual o menor nivel de pobreza que hayan comprometido la totalidad de sus recursos asignados por el FPS.

Por ello, los municipios deben ser ágiles en el compromiso y utilización de sus recursos económicos, presentando sus solicitudes y proyectos con Diseño Final en los tiempos estipulados, licitando, adjudicando y firmando el contrato con las empresas de manera oportuna, eficiente y transparente.

Para cumplir con sus objetivos, la Política Nacional de Compensación utiliza la fórmula de asignación de recursos establecida por la Ley del Diálogo Nacional N° 2235 del 31 de Julio de 2.001, sobre la base del Censo Nacional de Población y Vivienda 1992 que clasifica a la Población de cada Municipio en cinco categorías:

- Población con Necesidades Básicas Satisfechas
- Población en el umbral de pobreza
- Población de Pobres Moderados
- Población de Pobres Indigentes
- Pobres marginales

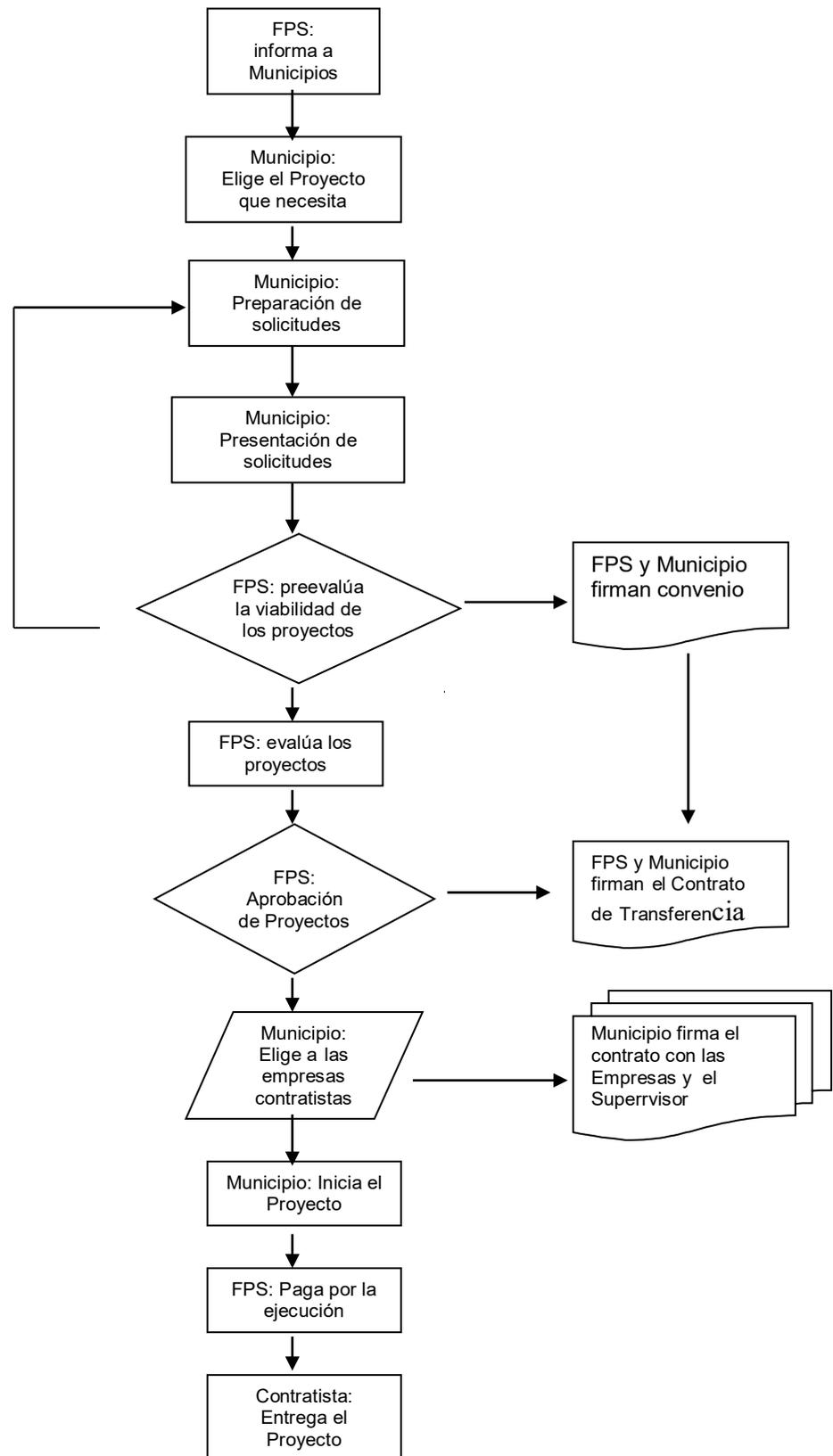
Las tasas de contraparte que los Municipios deben asumir para cada proyecto, se diferencian de acuerdo al nivel de pobreza, es decir, se define tasas menores para los más pobres y con mayor población. Asimismo, los aportes locales son diferenciados entre los distintos programas.

Sobre la base de la asignación indicativa de recursos, las tasas de contraparte definidas para cada Municipio y el Menú de proyectos que puede financiar el FPS, cada Municipio, de manera participativa, decide en qué proyectos invertir y los lugares o comunidades que más necesitan un proyecto.

En esta posibilidad se muestra la intención de descentralizar las decisiones hacia el nivel municipal en apego a la Ley del Diálogo, reafirmando que los municipios son los únicos que conocen realmente sus verdaderas necesidades y por tanto, son los más indicados para definir sus prioridades.

3.7.2.- PASOS PARA EL FINANCIAMIENTO DE PROYECTOS.-

A manera de plasmar todo lo anteriormente indicado y además proporcionar un esquema que sirva más adelante en la descripción estratégica actual y la formulación de la estrategia para implementación del Cuadro de Mando Integral en el Fondo Nacional de Inversión Productiva y Social, se ha elaborado el siguiente esquema que muestra los pasos para el financiamiento de proyectos por el Fondo Nacional de Inversión Productiva Social:



3.8.- ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.-

Se ha visto por conveniente, realizar una descripción de la estructura organizacional de la institución y de las funciones de cada unidad organizacional, de manera que las mismas sirvan como base para la determinación de los objetivos estratégicos por áreas funcionales.

La estructura organizacional del Fondo Nacional de Inversión Productiva y Social, aprobada mediante Resolución del Directorio Único de Fondos N° 035/03 de fecha 23 de Septiembre de 2.003, contiene las siguiente áreas funcionales:

- a) Área ejecutiva: conformada por la Dirección Ejecutiva y las Gerencias de Operaciones Regionales
- b) Área de Apoyo y asesoramiento: conformada por al unidades de Asesoría Legal, Auditoría Interna, Enlace con Financiadores, Control de Gestión, Licitaciones y Comunicaciones
- c) Área Operativa - Financiera: conformada por las Gerencias Departamentales.

Estas tres áreas están repartidas en una Oficina Nacional u nueve Oficinal Departamentales.

Con la finalidad de que posteriormente se pueda utilizar la información en la delimitación de objetivos estratégicos por áreas funcionales se han resumido las principales funciones de las Unidades organizacionales del FPS, en base a los Manuales de funciones de la entidad:

3.8.1.- FUNCIONES DE LA DIRECCIÓN EJECUTIVA.-

Las principales funciones de la Dirección Ejecutiva del FPS son las siguientes:

- Dirigir, controlar y coordinar la administración el FPS y ejercer su representación legal
- Presentar al DUF para su aprobación el Plan Operativo y el presupuesto anual y la programación financiera del FPS

- Cumplir y hacer cumplir las decisiones y normas expedidas por el Directorio Único de Fondos
- Rendir cuentas a los organismos proveedores de recursos según el régimen legal vigente, cuando se trate de recursos públicos locales y de acuerdo con los convenios correspondientes cuando se trate de recursos externos.
- Dirigir el FPS de manera que éste cumpla con los objetivos e indicadores definidos por el DUF.
- Presentar al DUF informes semestrales de captación y asignación de recursos
- Asumir todas las atribuciones, cumplir todas las funciones y realizar todas las tareas establecidas por disposición.
- Coordinar la gestión de financiamiento que asegure las operaciones del FPS.

3.8.2.- FUNCIONES DE LAS GERENCIAS DE OPERACIONES REGIONALES.-

- Coordinar con las Oficinas Departamentales y entes financiadores la operatividad de los proyectos.
- Velar por un efectivo relacionamiento entre la Oficina Central y las Oficinas Departamentales.
- Ejercer el control y fiscalización de las diferentes Oficinas Departamentales
- Concretar en acciones operativas las políticas definidas por la institución
- Implantar las políticas, las estrategias y los objetivos operativos institucionales.
- Administrar el presupuesto asignado a su Unidad mediante la supervisión de la presupuestación, modificación y control de la ejecución del mismo.

3.8.3.- FUNCIONES DE LA UNIDAD DE ASESORÍA LEGAL.-

- Realizar trámites judiciales y administrativos, internos y externos
- Elaborar contratos, convenios, memoriales y cualquier otro documento de carácter jurídico legal nacional
- Realizar cierre legal de contratos
- Cumplir con cualquier otra función asignada por la Dirección Ejecutiva en su área de competencia.

3.8.4.- FUNCIONES DE LA UNIDAD DE CONTROL DE GESTIÓN.-

- Realizar el seguimiento y control de las fuentes de financiamiento
- Coordinar la gestión de financiamiento de recursos
- Controlar y efectuar seguimiento de los procedimientos y sistemas implantados
- Controlar el adecuado desarrollo de los sistemas de información
- Ajustar los manuales de procedimientos, instructivos y todo tipo de documentos normativos y operativos del FPS.
- Apoyar en las actividades concernientes a la mejora y potenciamiento de recursos humanos

3.8.5.- FUNCIONES DE LA UNIDAD DE ENLACE CON FINANCIADORES.-

- Establecer relacionamiento y coordinación con las agencias de financiamiento y los sectores para el seguimiento y monitoreo de los recursos externos e internos.
- Elaborar y coordinar propuestas de nuevos programas y proyectos de financiamiento
- Coordinar la gestión de financiamiento de proyectos y programas para el FPS.

3.8.6.- FUNCIONES DE LA UNIDAD DE AUDITORIA INTERNA.-

- Planificar y ejecutar el control interno de las operaciones económico - financieras y administrativas de la institución y sugerir el establecimiento de los mecanismos de control para mejorar la gestión institucional.
- Realizar las tareas de Auditoría a fin de verificar el cumplimiento de las disposiciones legales, financieras, impositivas, laborales y otras vigentes, así como lo objetivos, políticas, normas y procedimientos internos.
- Evaluar la conformidad y adecuación de la información administrativa y del control interno vigente.
- Evaluar el grado de cumplimiento y eficacia de los Sistemas de administración y de los instrumentos de control interno incorporados en ellos.
- Determinar la confiabilidad de los registros contables y estados financieros de la institución.

3.8.7.- FUNCIONES DE LA UNIDAD DE COMUNICACIÓN.-

- Definir y operativizar políticas de comunicación interna y externa
- Definir y operativizar las políticas de Promoción con las Gerencias de Operaciones y las Gerencias Departamentales
- Coordinar, planificar u administrar la capacitación Interna del personal
- Fortalecer a través de eventos, charlas, conformación de equipos e incentivos, la cultura organizacional, orientada al logro de los objetivos institucionales

3.8.8.- FUNCIONES DE LA GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS.-

- Coordinar y preparar con las Oficinas Departamentales la información de la ejecución financiera del FPS
- Administrar los recursos financieros y humanos de acuerdo a autoridad monetaria aprobada
- Presentar Estado Financieros Anuales
- Garantizar la transparencia en el desarrollo de procesos administrativos y financieros
- Proporcionar información oportuna y confiable en el ámbito administrativo y financiero
- Operativizar políticas, estrategias y objetos administrativo y financiero institucionales.

3.8.9.- FUNCIONES DE LA GERENCIA DE SISTEMAS.-

- Mantener el sistema de información en permanente concordancia conceptual y organizacional con las necesidades de las unidades organizacionales de la institución
- Asegurar el desarrollo e implementación de sistemas
- Evaluar nuevas tecnologías en cuanto a software y hardware
- Brindar soporte técnico permanente a las diferentes unidades organizacionales
- Velar por el buen funcionamiento de los sistemas
- Capacitar a los usuarios en el adecuado uso de los sistemas y equipos

3.8.10.- FUNCIONES DE LAS GERENCIAS DEPARTAMENTALES.-

- Representar al FPS oficialmente a nivel Departamental
- Promocional la Política Nacional de Compensación
- Evaluar solicitudes de financiamiento
- Presentar proyectos de inversión evaluados técnicamente al Comité Técnico Departamental
- Suscribir convenios de financiamiento con los Gobiernos Municipales
- Velar por el cumplimiento de normas y otorgar no objeción a los procesos de adjudicación y contratación llevados a cabo por los Gobiernos Municipales
- Realizar el seguimiento y monitoreo a la ejecución de proyectos financiados.
- Monitorear y controlar el presupuesto aprobado por el Comité Ejecutivo para su área.

CAPÍTULO 4
DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO

CAPÍTULO 4

DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO

4.1.- ANÁLISIS DE LA ESTRATEGIA INSTITUCIONAL.-

Con la finalidad de efectuar un análisis más profundo de la institución objeto de estudio en la presente tesis, se ha recurrido al sistema de deducción por comparación, buscando de esta manera, plasmar más ordenada y sistemáticamente toda la información necesaria para el conocimiento de la institución, de manera que en base al dominio de la misma, se pueda construir más adecuadamente el Cuadro de Mando Integral.

El parámetro de comparación establecido es el tiempo, es decir se efectuará una comparación de las operaciones y estrategias del FPS, antes de su reestructuración (paso del Fondo Inversión Social FIS al Fondo Nacional de Inversión Productiva y Social) y después de su reestructuración.

Se ha dividido la estrategia institucional en dos ámbitos de actividad: ámbito de operación y ámbito estratégico.

En el ámbito de operación se describen y analizan las principales estrategias de operación de la entidad, que delimitan su accionar dentro del proceso lógico de los proyectos que ejecuta.

En el ámbito estratégico se describen y analizan las estrategias que apoyan las operaciones de la entidad, de manera que se cuente con toda la información necesaria para luego formular los objetivos estratégicos y ajustar la misión y la visión de la institución.

4.1.1.- ÁMBITO DE OPERACIÓN.-

ANTES	DESPUÉS
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Enfoque de oferta sectorial como política de financiamiento. Transferencias sectoriales dirigidas, el sector decide cuando y donde debe financiar. ▪ El Fondo no define límites de financiamiento a Municipios ▪ La intervención de otras instituciones en competencias municipales no es considerada para el financiamiento del Fondo ▪ El Fondo decide las tasas de contraparte. Su decisión es arbitraria ▪ Las tasas definidas no discriminan prioridades nacionales, ni diferencias por pobreza entre municipios. ▪ El Fondo Financia a beneficiarios: Municipios, prefecturas, ONGs y comunidades 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Enfoque de demanda territorial como política de financiamiento. El Municipio decide y define sus prioridades a partir de una oferta de recursos en sectores prioritarios. La oferta de recursos que hace el FPS se basa en el financiamiento con el que cuenta. ▪ El Gobierno Municipal conoce anticipadamente la cantidad de recursos que le corresponde por compensación. (Aplicación de la Política Nacional de Compensación) ▪ El Fondo, mediante registros del Ministerio de Hacienda verifica intervenciones de otras instituciones en competencias municipales y realiza descuentos a asignaciones indicativas. ▪ Los Municipios conocen anticipadamente las tasas de contraparte que les corresponde por compensación. ▪ Las tasa se definen por prioridad sectorial y se diferencian entre sectores y según el nivel de pobreza del Municipio. ▪ El FPS solo considera como clientes a los Gobiernos Municipales

4.1.2.- ÁMBITO ESTRATÉGICO.-

ANTES	DESPUÉS
<ul style="list-style-type: none"> ▪ No se han definido criterios de aprobación, seguimiento y cierre de proyectos. ▪ El Fondo participa en la preparación de la preinversión de proyectos. ▪ El Fondo evalúa los proyectos, la capacidad institucional, de aporte local municipal (contraparte) y otros, pero internamente, sin participación de municipios y sociedad civil ▪ El Fondo aprueba financiamientos con reglas que son conocidas solamente al interior del mismo. ▪ El Fondo participa en la preparación de pliegos, en la licitación, evaluación, adjudicación y hasta en la firma del contrato con la empresa ejecutora 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ El FPS ha elaborado manuales que especifican claramente los criterios de aprobación, seguimiento y cierre de proyectos. ▪ El FPS presenta un programa de inversiones a cofinanciar con proyectos a nivel de perfil ▪ El FPS y el Alcalde suscriben acuerdos de preasignación a proyectos que cumple las condiciones de acceso y elegibilidad. ▪ Se ha conformado un Comité Departamental de Aprobación de proyectos, que mediante un informe técnico aprueba el financiamiento definitivo de proyectos. En este Comité participan representantes de los Municipios, Prefectura, Mancomunidad de Municipios y del Mecanismo de Control Social, asegurando la transparencia en los procedimientos. ▪ El Gobierno Municipal prepara los pliegos, licita, evalúa, adjudica y firma el contrato con la empresa ejecutora. La participación del Fondo en este proceso se limita a la verificación del cumplimiento de los procedimientos y la transparencia del proceso a través de la revisión de documentación y la otorgación de no objeciones

ANTES	DESPUÉS
<ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="336 349 893 524">▪ El Fondo y el Gobierno Municipal contratan la ejecución del proyecto, dando opción a ajustes en tiempo, costo y calidad <li data-bbox="336 1077 893 1205">▪ El Fondo contrata la supervisión de obras, que aprueba los desembolsos por planillas de avance. <li data-bbox="336 1563 893 1691">▪ El Fondo realiza los desembolsos mediante cheques a cada contratista. <li data-bbox="336 1756 893 1883">▪ El fondo y el contratista realizan el cierre legal, técnico y financiero de los proyectos 	<ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="957 349 1517 719">▪ El Fondo exigirá al Gobierno Municipal, contratar asistencia técnica para el cumplimiento de todas las actividades previas a la ejecución, el seguimiento y el cierre de proyectos, según la debilidad institucional y con cargo a su asignación indicativa. <li data-bbox="957 734 1517 909">▪ El Municipio, contrata la ejecución del proyecto siguiendo la reglamentación del FPS y de los financiadores <li data-bbox="957 925 1517 1052">▪ Las ordenes de cambio, presupuestarias y de plazos, son excepcionales. <li data-bbox="957 1068 1517 1243">▪ El Municipio contrata la supervisión de obras, que aprueba los desembolsos por avance físico de ejecución. <li data-bbox="957 1258 1517 1543">▪ El Gobierno Municipal designa a un fiscal para el proyecto, que aprueba la solicitud de desembolso al FPS, la que es revisada y evaluada por el supervisor para su posterior aprobación. <li data-bbox="957 1559 1517 1821">▪ El FPS realiza los desembolsos por cuenta mediante giros electrónicos directos a cada contratista mediante el Sistema Integrado Gubernamental de Modernización Administrativa SIGMA. <li data-bbox="957 1836 1517 2033">▪ El FPS, el Gobierno Municipal, el Contratista y los beneficiarios, realizan el cierre legal, técnico y financiero de los proyectos.

ANTES	DESPUÉS
<ul style="list-style-type: none"> ▪ El Fondo no exige operación y mantenimiento de los proyectos y obras ejecutados 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Los criterios de evaluación de proyectos del FPS exigen sostenibilidad operativa. ▪ El Gobierno Municipal, deberá comprometer un plan de operación y mantenimiento. ▪ El FPS, durante cinco años después del cierre del proyecto, deberá presentar informes anuales al Directorio Único de Fondos, sobre la situación de operación y mantenimiento de los proyectos cofinanciados.

CUADRO N° 4 Ambito estratégico del FPS
FUENTE: Elaboración propia en base a información institucional

4.2.- ANÁLISIS ESTRATÉGICO INTERNO Y EXTERNO.-

El diagnóstico estratégico debe realizarse con base en sistemas de información, y su propósito es el de evaluar las causas de los incumplimientos en los planes, es soporte para los planes estratégicos y tácticos y en última instancia, constituye el punto de partida para alcanzar los objetivos previstos por la gerencia, con base en el análisis preliminar de información para determinar las amenazas u oportunidades planteadas por el medio, así como las fortalezas y debilidades internas.

El método de análisis estratégico así descrito, se llama análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas). Este sistema ha sido aplicado para efectuar un diagnóstico estratégico del FPS como base para el Cuadro de Mando Integral.

El análisis efectuado, plasma todos los aspectos estratégicos del FPS en forma de Fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades.

Toda la información obtenida, podrá luego ser fácilmente clasificada, una vez que se hayan determinado las dimensiones estratégicas del Cuadro de Mando

Integral, formando así un mapa de estrategias completo, dividido en las dimensiones correspondientes.

AMENAZAS	FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
Terciarización de partes del proceso FPS a al sector privado	Rol del FPS claramente definido	Recursos económicos insuficientes	Expectativas por resultados de inversión en proyectos productivos
Los sectores buscan ser ejecutores de sus programas	La inversión que ejecuta el FPS es la que más genera empleos, a través de la ejecución de proyectos		Reconocimiento de la capacidad tecnológica que tiene el FPS para coadyuvar a la inversión social en el país
Debilidad financiera de los Municipios	Capacidad instalada		El FPS es un instrumento del Gobierno Nacional en la transparencia de la inversión municipal
La capacidad institucional de los Municipios aun débil en gran parte			
Procesos de contratación a cargo de los Municipios			
Respuesta municipal lenta al proceso de la transferencia			
Aspectos desfavorables relacionados a la gobernabilidad municipal			
Los retrasos de los Municipios en los procesos de licitaciones, son cargados al FPS			

Transferencia directa a los Municipios			
Falta de implementación de indicadores de gestión y puntos de control	Los instrumentos operativos del FPS garantizan calidad del proyecto	Falta de tiempo para capacitar en procedimientos a los funcionarios del FPS	Recursos humanos renovados, con predisposición a formar equipos
Problemas en la disponibilidad de información consistente u confiable (control de calidad y responsabilidad)	Simplificación de instrumentos y procedimientos Sistemas integrados implantados	Retraso de desembolsos a los contratistas y supervisores	
Débil promoción del FPS con relación a su rol en el país	Rol del FPS claramente definido	Imagen negativa a nivel nacional por problemas de lentitud e indicios de corrupción	Reconocimiento de la capacidad tecnológica del FPS para coadyuvar a la inversión social en el País
Fuentes de financiamiento no efectivas aún	La inversión que ejecuta el FPS es la que genera más empleos a través de la ejecución de proyectos	La imagen institucional no es muy conocida. Persiste la influencia del FIS	El FPS es un instrumento del Gobierno Nacional en la transparencia de la inversión municipal
Condiciones de los organismos financieros para obtener nuevos recursos	EL FPS es el brazo Operativo del Gobierno	Faltan fuentes de financiamiento para atender a la demanda de recursos	Alta expectativa de respuestas del FPS a las demandas sociales
Ausencia de sinergia entre los diferentes departamentos del FPS para en cumplimiento de sus metas	Capacidad instalada	Recursos humanos escasamente motivados	Recursos humanos renovados, con predisposición a formar equipos de trabajo
Discrecionalidad de la información en diferentes áreas del FPS	Sistemas integrados implantados	Falta de difusión de la misión y la visión del FPS. Falta una definición de funciones más clara	
Falta de normas y reglamentos uniformes de los financiadores	Capacidad en manejo administrativo y financiero del FPS	Riesgo de iliquidez a mediano plazo	Expectativas por resultados de la inversión en proyectos productivos

Excesiva rigidez en procedimientos operativos de los financiadores			hacia el FPS.
Condiciones de los organismos financieros para obtener nuevos recursos			
Respuesta municipal muy lenta al procesos de transferencia			
Los instrumentos operativos del FPS garantizan la calidad de los proyectos	Falta de capacitación al personal	Falta de tiempo para capacitar en procedimientos a los funcionarios del FPS	Equipo renovado
Simplificación de instrumentos y procedimientos	Información poco confiable	Falta de monitoreo y control de cumplimiento de normas importantes	Disponibilidad de información consistente y confiable mediante un sistema de control y responsabilidad.
Falta de una Programación de operaciones dinámica	Estructura Organizacional más pequeña y con responsabilidades claras.	Cultura del personal falta de orientación a resultados	Predisposición del personal para formar un equipo de trabajo
Información poco confiable (de calidad, oportuna, veraz, disponible)	Oficinas y procesos desconcentrados		
Discrecionalidad de la información en diferentes áreas del FPS	Disponibilidad de información histórica		
Falta de coordinación y seguimiento a tareas pendientes			
Falta de indicadores de gestión y puntos de control			

4.3.- **MATRIZ DE UBICACIÓN ACTUAL DEL FONDO.-**

En base al anterior análisis se ha construido la matriz de ubicación actual del Fondo de Inversión Productiva y Social

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - Rol del FPS claramente definido - La inversión que ejecuta el FPS es la que más genera empleos a través de la ejecución de proyectos -El FPS tiene capacidad instalada para ejecutar proyectos que sean solicitados por lo Municipios. - Los Instrumentos operativos del FPS garantizan la calidad de los proyectos - Existe simplificación de instrumentos y procedimientos - El FPS es el brazo operativo del Gobierno - Capacidad de manejo administrativo y financiero -Oficinas y procesos desconcentrados 	<ul style="list-style-type: none"> - Recursos económicos insuficientes -Falta de tiempo para capacitar en procedimientos a los funcionarios - Retrasos en desembolsos a contratistas y beneficiarios - Imagen negativa a nivel nacional por problemas de lentitud ye indicios de corrupción - Imagen institucional poco conocida Falta de fuentes de financiamiento para atender la demanda de recursos - Riego de iliquidez a mediano plazo - Recursos humanos poco motivados - Cultura del personal falta de orientación a resultados
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> - Expectativas por resultados de inversión en proyectos productivos - Reconocimiento de la capacidad tecnológica que tiene el FPS para coadyuvar a la inversión social en el país - El FPS es un instrumentos del Gobierno Nacional en la transparencia de la inversión municipal - Alta expectativa de respuesta del FPS a las demandas sociales -Disponibilidad de información consistente y confiable mediante un sistema de control y responsabilidad 	<ul style="list-style-type: none"> - Teciarización de partes del procesos FPS al sector privado - Los sectores buscan ser ejecutores de sus programas - Debilidad financiera de los Municipios, para hacer frente a sus contrapartes. - Débil capacidad institucional de los municipios -Procesos de contratación a cargo de los Municipios - Respuesta municipal lenta al proceso de transparencia operativa -Retrasos de los Municipios en los procesos de contratación y licitación - Fuentes de financiamiento no efectivas - Condicionamientos fuertes de los financiadores para la obtención de nuevos recursos

CUADRO N° 6 Matriz actual de ubicación del FPS. Análisis FODA

FUENTE: Elaboración propia

PARTE 3

MODELO DE APLICACIÓN DEL BALANCE SCORE CARD EN UNA INSTITUCIÓN DEL SECTOR PÚBLICO EL FONDO NACIONAL DE INVERSIÓN PRODUCTIVA Y SOCIAL F.P.S.

CAPITULO 5
BASES PARA LA APLICACIÓN DEL BALANCE SCORE CARD
EN EL FONDO NACIONAL DE INVERSIÓN PRODUCTIVA Y
SOCIAL

CAPITULO 5
BASES PARA LA APLICACIÓN DEL BALANCE SCORE CARD
EN EL FONDO NACIONAL DE INVERSIÓN PRODUCTIVA Y SOCIAL

5.1.- ANTECEDENTES .-

Hoy en día, la forma de operar desde las Instituciones del Estado, está centrada solamente en actividades relacionadas con productos, bienes y servicios. La estrategia de estas instituciones está más orientada hacia herramientas y sistemas que contienen una mayor tendencia operacional en lugar de estratégica. Esta realidad mecánica y fría hace pensar que gran parte del accionar de un funcionario público está orientado a desenvolverse y ejecutar su función específica, sin detenerse a observar el panorama general. Esto implica estar ausente de la realidad y el trabajo en equipo, cortando la cadena de la eficacia y la eficiencia, que hace a un funcionario más conciente de la razón de ser de la Institución y el trabajo que realiza en beneficio de un mismo objetivo.

En esta dinámica, la formulación de planes y políticas de desarrollo, procura incorporar la demanda de la población y responder a las políticas nacionales, donde es necesario que la programación operativa anual o la asignación presupuestaria se enmarquen en una planificación estratégica institucional a mediano y largo plazo, como una lógica que apunta a situar a la entidad pública en el procesos de desarrollo, identificando sus necesidades de fortalecimiento para cumplir su papel y la toma de decisiones sobre las operaciones que deberá ejecutar en el corto plazo para alcanzar el desarrollo del territorio donde se desenvuelve.

La importancia de la planificación estratégica en el FPS, se ve reflejada en términos de ser un proceso que posibilita pasar de la formulación de planes, a la ejecución de los planificado, aspecto determinante en el desempeño de una institución pública en los tiempos actuales.

Por esto se hace necesario contar con un método de valuación del desempeño institucional que proporcione indicadores que no sean exclusivamente contables y financieros, sino, que represente acciones del desenvolvimiento de la institución dirigidas al cliente, al producto o servicio, competencias individuales u organizacionales y sobre todo que apunten a la calidad total.

5.2.- BASE LEGAL PARA LA APLICACIÓN.-

Debido a que el FPS es una institución que trabaja bajo la tuición del Estado, se ha visto por conveniente buscar una base legal para la aplicación de una sistema de medición del desempeño basado en la planificación estratégica.

Es así que se establece que la planificación estratégica aplicada a la institución, se ajusta al marco de vinculación de los sistemas de programación de operaciones y ejecución de actividades con el Sistema Nacional de Planificación SISPLAN y el Sistema Nacional de Inversión Pública SNIP, establecido por la Ley 1178 Ley de Administración y Control Gubernamental

La normativa vigente del Sistema de Programación de Operaciones SPO, establece en su artículo 12 que "El Plan estratégico Institucional, es el Instrumento en el que se establecen los objetivos y estrategias de mediano y largo plazo de la entidad, sobre la base de los planes de desarrollo nacional, departamental u municipal y la misión de la entidad.

La Planificación estratégica es muy importante para los procesos de gestión. La norma Básica del Sistema de Administración de Personal, establece también que la dotación de personal y por tanto sus indicadores de evaluación deben vincular la planificación de personal, con la planificación estratégica institucional, así como la estructura organizacional, la programación de operaciones y los recursos presupuestarios.

5.3.- OBJETIVOS DE LA APLICACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN EL FPS.-

EL objetivo para la aplicación de la planificación estratégica en el FPS, a través del Cuadro de Mando Integral, procura que la misma sea un proceso que logre:

- E. Mejorar el desempeño de la institución, porque vincula lo importante con lo urgente y lo traduce en distintos indicadores y dimensiones de gestión.
- F. Mejorar la capacidad de la institución, trascendiendo la cultura de corto plazo en la que se inscribe normalmente – a través de POA- y rescatando la

necesidad de hacer real la visión de la organización, contribuyendo en forma directa y crítica el cumplimiento de su misión.

- G. Mejorar la capacidad de respuesta frente a los desafíos y contingencias de su entorno general y operativo, en tanto que la planificación estratégica institucional es un proceso flexible, orientador y que procura permanentemente la identificación y personalización del propósito de la institución entre todos los miembros de la misma. Es proactiva, constructora del futuro de la organización y de los beneficios que esta debe generar para sus clientes y beneficiarios indirectos.
- H. Lograr la vinculación operativa con los sistemas nacionales y los sistemas de administración y control gubernamentales, establecidos en la Ley N° 1178
- I. La traducción de los Objetivos estratégicos definidos a través del presente trabajo de investigación en:
- ❖ Dimensiones estratégicas congruentes con la visión de la institución
 - ❖ Indicadores de los efectos buscados y de las acciones de gestión necesarias
 - ❖ Diseño organizacional puesto en práctica, que soporte la estrategia
 - ❖ Recursos (financieros, técnicos y humanos) para concretar efectos
 - ❖ Procesos de contratación de bienes y servicios enmarcados en la lógica estratégica y los valores de transparencia e integridad, que permitan acercar a la institución desde el corto plazo, a su visión de largo plazo.
- J. La evaluación recurrente de los resultados alcanzados en los distintos indicadores, con le fin de ajustar lo que sea preciso y perfeccionar la calidad de la apuesta estratégica.

CAPÍTULO 6
ELABORACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL
DEL FONDO NACIONAL DE INVERSIÓN PRODUCTIVA Y SOCIAL

CAPÍTULO 6
ELABORACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL
DEL FONDO NACIONAL DE INVERSIÓN PRODUCTIVA Y SOCIAL

Después del análisis de la situación actual de la Institución descrita en la Parte 2 Diagnóstico institucional del FPS y tomando en cuenta la información de apoyo recolectada en la Parte 1 Marco Teórico, se han definido varios aspectos del FPS que integran el marco estratégico de la institución y que se constituye en la base para la elaboración del Cuadro de Mando Integral.

Es así que, en aplicación del **Principio N° 1 para la aplicación del Cuadro de Mando Integral: Traducir la estrategia a términos operativos, definido por sus creadores: Norton y Kaplan**, se ha elaborado el Cuadro de Mando Integral del FPS, tomando en cuenta los siguientes pasos:

1. Formulación de la Misión estratégica del FPS
2. Formulación de la Visión estratégica del FPS
3. Determinación de lineamientos estratégicos
4. Definición de objetivos estratégicos, resumidos en un mapa de estrategias
5. Determinación de las áreas de éxito para la visión del FPS, traducidas en las cuatro dimensiones que formarán parte del Cuadro de mando integral
6. Formulación de la estructura del Cuadro de Mando Integral
7. Elaboración del Mapa de Estrategias mediante la determinación de los objetivos estratégicos que conforman cada dimensión.
8. Análisis de implicados de cada dimensión
9. Creación del Mapa de relaciones Causa y Efecto
10. Elaboración del Cuadro de Mando Integral del Fondo de Inversión Productiva y Social

6.1.- REFORMULACIÓN DE LA MISIÓN DEL FPS.-

La propuesta del Balance Score Card o Cuadro de Mando Integral que este capítulo propone para el Fondo Nacional de Inversión Productiva y Social, se inicia con la reformulación de la Misión y la Visión de dicha institución, en Misión y Visión estratégicas.

La misión del FPS y su visión a futuro, justifican, más allá del mandato legal expresado en las normas de su creación, su existencia para la sociedad boliviana, puesto que la institución se desenvuelve dentro del Programa Nacional de Lucha contra la Pobreza. Por lo que la propuesta de misión y visión para esta institución, debe ser sostenible en el tiempo y de aplicación global, es decir de conocimiento y aplicación de todos los actores o implicados de la Institución.

En este entendido la Misión estratégica del FPS es:

El Fondo Nacional de Inversión Productiva y Social, es una entidad pública que canaliza la inversión social y productiva mediante la transferencia condicionada de recursos para proyectos en el ámbito municipal, acorde a políticas nacionales y sectoriales, contribuyendo a la generación de empleos y a la reducción de la pobreza.

Para cumplir con su misión el FPS cuenta con:

- ❑ Financiamiento externo , asignaciones presupuestarias, créditos, donaciones, legados y otros que a cualquier título hubiera recibido o pudiera recibir
- ❑ Recursos previstos por el Tesoro General de la Nación.
- ❑ Recursos Municipales de contraparte
- ❑ Otros recursos no especificados anteriormente, que pudieran ser legalmente establecidos a su favor
- ❑ Asimismo, como en la misión del FPS se destaca el objetivo macro de contribuir a la reducción de la pobreza, su cumplimiento se canaliza mediante la implementación del Estrategia Boliviana de Reducción de la Pobreza y la estimulación del desarrollo institucional y municipal a través del cofinanciamiento de proyectos y programas.

6.2.- REFORMULACIÓN DE LA VISIÓN DEL FPS.-

Asimismo se reformula la visión del FPS convirtiéndola en estratégica y a futuro de la siguiente manera:

El Fondo Nacional de Inversión Productiva y Social es una institución posicionada estratégicamente en el Poder Ejecutivo, con alta orientación hacia la satisfacción de sus beneficiarios, que ha contribuido a mejorar la economía y la cobertura de los servicios sociales.

Los principios y valores en los que se debe sostener la visión del FPS, son los siguientes:

- ❑ Conciencia moral y responsabilidad social como organización
- ❑ Transparencia y consistencia en el ejercicio de funciones, con clara y sana interdependencia
- ❑ Vocación de servicio hacia la comunidad y hacia los clientes
- ❑ Integridad profesional y también personal de cada funcionario público
- ❑ Criterio objetivo, basado en el conocimiento y la información de la realidad del entorno de la Institución
- ❑ Lealtad e identificación con la organización
- ❑ Mentalidad pluralista, aceptación de la diversidad y las diferencias existentes en la comunidad beneficiaria
- ❑ Buscar el mejoramiento continuo de la calidad de trabajo

6.3.- DETERMINACIÓN DE LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS.-

Para Poder determinar las áreas de éxito que fundamenten las dimensiones del cuadro de mando Integral del FPS, se ha visto por conveniente delimitar los lineamientos estratégicos claves, de manera que las dimensiones estratégicas, tengan una base definida.

Los lineamientos estratégicos, emergen del estudio d la institución, es decir del diagnóstico institucional y son los siguientes:

a) Fomento al mejoramiento de servicios de competencia municipal.-

Este lineamiento implica:

- ❑ El financiamiento de inversiones asociadas al desarrollo municipal, cada vez en mayores proporciones.
- ❑ Transferencia a los Gobiernos Municipales de capacidades de gestión de proyectos
- ❑ El desarrollo de un sistema más efectivo de control de cobro de contrapartes municipales.
- ❑ Otorgamiento de asesoramiento técnico a Municipios en técnicas y normas de contratación de servicios

b) Profundización del relacionamiento con los socios estratégicos

Este lineamiento implica el establecimiento de líneas de relacionamiento con los socios estratégicos: Gobierno Nacional, Gobiernos Municipales, Financiadores y Sociedad Civil, que logre apoyo al funcionamiento institucional del FPS y la satisfacción de los socios.

c) Construcción de una imagen institucional eficiente y transparente

Que implique la implementación de estrategias comunicacionales hacia clientes y beneficiarios, así como organizaciones vinculadas directamente con el FPS. Adicionalmente la implementación de un sistema de retroalimentación.

d) Fortalecer y consolidar la desconcentración departamental del FPS

Consiste básicamente en la implementación de procesos desconcentrados, es decir evitar que todas las operaciones y el flujo de información se centre en la Oficina Nacional y propender a desconcentrar los mismos hacia las Oficinas departamentales. Además implica promover el funcionamiento de los Comités Departamentales de Aprobación de proyectos.

e) Desarrollo de un sistema de información integrado e informatizado

Referido al ajuste y la simplificación de procesos, la integración de procesos y sistemas, la implementación de la red nacional de datos, validación de información y sistemas de retroalimentación con financiadores

f) Cualificación de los recursos humanos.-

Implica:

- ❑ El desarrollo de la cultura organizacional con orientación al trabajo en equipo, con compromiso y honestidad
- ❑ Además implica la gestión de personal con orientación hacia resultados
- ❑ Gestión de conocimientos y comunicaciones
- ❑ El desarrollo e implementación de un programa de capacitación adecuado al FPS que incluya los ámbitos de conocimiento e incluso formación.

6.4.- DEFINICIÓN DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS GLOBALES DE LA INSTITUCIÓN.-

Para poder implementar el Cuadro de Mando Integral en el FPS, es necesario, como primera medida, obtener una visión global de los objetivos estratégicos de la institución, los cuales luego serán resumidos y ubicados en cuatro dimensiones partir de una mapa de estrategias basado en una mapa de relaciones causa – efecto, para luego dar paso al Cuadro de Mando Integral.

De acuerdo a la estructura organizacional del FPS, se han delimitado los objetivos estratégicos por áreas funcionales y se han determinado las metas para cada objetivo y sus indicadores de medición respectivos. De esta manera el mapa estratégico global por áreas funcionales que resulta de este ejercicio será, además de base para el mapa de estrategias, un indicador del desempeño estratificado.

UNIDAD DE ASESORÍA LEGAL

Nº	OBJETIVO ESTRATEGICO DE GESTIÓN	INDICADOR	FUENTE DE VERIFICACIÓN	META
1	Todas las consultas legales demandas internamente están atendidas eficiente y efectivamente	Tiempo entre la recepción de la solicitud y el despacho de la respuesta	Sistema Integado de Archivo Módulo URDC	5 días hábiles máximo
2	Elaboración de contratos (bienes, servicios y otros), con documentación completa requeridos por unidades	Tiempo de respuesta a requerimientos	Sistema Integado de Archivo Módulo URDC	3 días hábiles máximo
3	Atención y defensa de los intereses institucionales en procesos judiciales y administrativos	Procesos judiciales con fallo favorable/ procesos judiciales concluidos	Sentencia, auto de vista o auto supremo	1005 de los procesos atendidos adecuadamente de acuerdo a procedimientos

UNIDAD DE CONTROL DE GESTIÓN

Nº	OBJETIVO ESTRATEGICO DE GESTIÓN	INDICADOR	FUENTE DE VERIFICACIÓN	META
1	Sistematización de las restricciones por convenio	convenios sistematizados / convenios vigentes	Comunicación Interna	100%
2	Monitoreo a las empresas gerencadoras encargadas de la Terciarización del PDCRII.	0.10 x proyectos adjudicados	Informes de monitoreo	100%
3	Monitoreo a proyectos de Infraestructura administrados por el FPS del PDCR II.	0.10 x proyectos adjudicados	Informes de monitoreo	100%
4	Elaboración de las propuestas de Convenios Interinstitucionales par posibles convenios de Crédito	Propuestas de convenios interinsitucionales/ nuevos convenios de Crédito	Convenio Interinstitucional elaborado	100%
5	Revisión técnica y sectorial a posibles convenios de Crédito	Informe técnico sectorial/ nuevos Convenios de Crédito	Informes elaborados	100%
6	Capacitación técnica y ambiental para Convenios vigentes	Talleres de capacitación	Informes de realización de Talleres	100%
7	Elaboración del Manual o Guía de programación	Documento elaborado	Comunicación Interna de envío	100%
8	Consolidación del POA	POA consolidado	Carta de remisión a Ministerio de Hacienda	100%
9	Informes de seguimiento y evaluación de los compromisos de gestión	Nº de informes realizados	Informe elaborado y presentado al Coordinador General	100%
10	Difusión e internalización de linemientos y políticas sectoriales vigentes	Resumen sectorial / nº de sectores	Comunicación Interna de envío	100%
11	Complementar el estudio de contribución del FPS al logro de metas	Documento de estudio	Comunicación Interna de envío	100%
12	Monitoreo a convenios vigentes en la Institución	Al menos 5 convenios han sido monitoreados de manera integral	Informes de monitoreo	100%

UNIDAD DE ENLACE CON FINANCIADORES

Nº	OBJETIVO ESTRATEGICO DE GESTIÓN	INDICADOR	FUENTE DE VERIFICACIÓN	META
1	Se han concluido los convenios Ex FIS según lo establecido	Nº de convenios ex FIS concluidos/ total convenios ex FIS	Informes de cierre financiero	100%
2	Se ha coordinado la elaboración de informes finales de cierre de convenios concluidos	Informe elaborado	Informes de cierre enviados a financiadores y sectores	100%
3	Se han efectivizado los recursos financieros en proceso de negociación con organismos financiadores	Convenios PROHISABA y ALEMANIA IV sin observaciones enviados para no objeción	Convenios PROHISAB y ALEMANIA IV vigentes	100%
4	El FPS cuenta con una estrategia de acercamiento a los financiadores en vigencia	Estrategia aplicada	Documento de estrategia aplicado	100%
5	Coordinar el seguimiento de la parte general a los convenios y contratos de préstamo y donación, reportando las desviaciones para que sean corregidas oportunamente y enviadas al financiador	Convenios y contratos de préstamo corregidos si así los requieren y en forma oportuna	Reportes elaborados y enviados	100%

UNIDAD DE COMUNICACION

Nº	OBJETIVO ESTRATEGICO DE GESTIÓN	INDICADOR	FUENTE DE VERIFICACIÓN	META
1	Implementar la estrategia de comunicación institucional con énfasis en la difusión de la información a través de la página Web, letreros de obras y otros medios	Actualización constante de la página WEB oficial del FPS. Todas las obras del FPS con letreros y placas	Página Web	100%
2	Implementar la segunda fase de la estrategia de acercamiento a los Gobiernos Municipales (Cascos Amarillos)	Informes semestrales de seguimiento a la actualización de los compromisos de acciones inmediatas	Informes elaborados	100%
3	Acompañar todos los procesos de fortalecimiento institucional del FPS	Documentos ISO 9000 internos y externos editados y distribuidos. Guías de presentación de proyectos editadas y distribuidas	Documentos elaborados	100%

GERENCIA ADMINISTRATIVA FINANCIERA

Nº	OBJETIVO ESTRATEGICO DE GESTIÓN	INDICADOR	FUENTE DE VERIFICACIÓN	META
1	Desconcentrar la elaboración de las modificaciones presupuestarias a nivel de inversión	Nº de Gerencias Departamentales con elaboración de modificaciones presupuestarias / nueve gerencias Departamentales	Modificaciones presupuestarias enviadas al Ministerio de Hacienda	100%
2	Evaluación semestral del personal profesional del FPS	Nº de personas evaluadas / personal total del FPS	documentación de evaluaciones	100%
3	Cierre de proyectos Ex - FIS de acuerdo a lo programado	Nº de proyectos cerrados / Nº total de proyectos Ex - FIS	Informes de cierres de proyectos	100%
4	Adecuación de la nueva escala salarial del FPS	Escala Salarial aprobada y en ejecución		100%
5	Sistemas contables financieros funcionando adecuadamente	Ausencia de errores en los reportes de sistemas	Sistema de administración de proyectos	100%

GERENCIA DE SISTEMAS

Nº	OBJETIVO ESTRATEGICO DE GESTIÓN	INDICADOR	FUENTE DE VERIFICACIÓN	META
1	El FPS cuenta con información confiable y oportuna	Indice de error	Reportes de sistemas	100%
2	Manuales operativos y admisnitrativos desarrollados	Porcentaje de avance / programado	Reportes de sistemas	100%
3	Servicio de ayuda al Usuarios en línea implementado	Porcentaje de avance / programado	Reportes de sistemas	100%
4	Módulo de programación descentralizada en funcionamiento	Porcentaje de avance / programado	Reportes de sistemas	100%
5	Centralización de la Base de Datos del Sistema de Adminsitración de Proyectos	Porcentaje de avance / programado	Reportes de sistemas	200%
6	Desarrollo de la página de Internet de la Institución	Porcentaje de avance / programado	Reportes de sistemas	300%
7	Implementar la estrategia de contraol y datos en los sistemas	Porcentaje de avance / programado	Reportes de sistemas	400%

GERENCIAS OPERATIVAS REGIONALES

Nº	OBJETIVO ESTRATEGICO DE GESTIÓN	INDICADOR	FUENTE DE VERIFICACIÓN	META
1	Se ha cumplido con la programación de monto aprobado por convenio de financiamiento	Monto de proyectos aprobados / monto de proyectos programados	Reportes del Sistema de Administración de proyectos	100%
2	Se ha cumplido con la programación de proyectos contratados por convenio de financiamiento	Monto de proyectos adjudicados / monto de proyectos programados	Reportes del Sistema de Administración de proyectos	100%
3	Tiempo mínimo entre etapas de proyecto	Nº de proyectos con plazo de 190 días o menos	Reportes del Sistema de Administración de proyectos	100%
	Se ha cumplido con la programación de desembolsos por convenio de financiamiento	Montos desembolsados / montos programados	Reportes del Sistema de Administración de proyectos	100%
4	Se ha disminuido las observaciones de los financiadores en la documentación operativa respaldatoria de planillas	Montos reportados / montos planillados	Informes de financiadores	Sin observaciones
5	Se han disminuido las observaciones de Auditoría	Total observaciones / total muestra	Informes de Auditoría	Montos observados menores al 1%

GERENCIAS DEPARTAMENTALES

Nº	OBJETIVO ESTRATEGICO DE GESTIÓN	INDICADOR	FUENTE DE VERIFICACIÓN	META
1	Se ha cumplido con la programación de monto aprobado por convenio de financiamiento	Monto de proyectos aprobados / monto de proyectos programados	Reportes del Sistema de Administración de proyectos	100%
2	Se ha cumplido con la programación de proyectos contratados por convenio de financiamiento	Monto de proyectos adjudicados / monto de proyectos programados	Reportes del Sistema de Adminsitración de proyectos	100%
3	Tiempo mínimo entre etapas de proyecto	Nº de proyectos con plazo de 190 días o menos	Reportes del Sistema de Adminsitración de proyectos	100%
4	Se ha cumplido con la programación de desembolsos por convenio de financiamiento	Montos desembolsados / montos programados	Reportes del Sistema de Adminsitración de proyectos	100%
5	Se ha mejorado la eficiencia administrativa	Gasto de funcionamiento ejecutado / Inversión ejecutada	SIGMA	Igual o Menos al 5 %
6	Se ha reducido la mora en contrapartes municipales	Monto en mora / monto según convenios	Reportes de Gerencia e Admisnitración y Finanzas	Menor o igual al 10%

6.5.-DEFINICIÓN DE LAS DIMENSIONES ESTRATÉGICAS PARA LA CONSTRUCCIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA EL FONDO NACIONAL DE INVERSIÓN PRODUCTIVA Y SOCIAL.-

De acuerdo con los lineamientos descritos por los creadores del Cuadro de Mando Integral, el Cuadro de Mando Integral puede ser modificado en su estructura, para su aplicación en una entidad del sector público.

Estas modificaciones que pueden hacerse surgen de las características de las entidades públicas. El cuadro de mando Integral ha sido diseñado para entidades privadas donde la finalidad principal es el lucro; en cambio la finalidad de las instituciones públicas es la de lograr beneficios para la comunidad o la sociedad en general.

Las entidades públicas que intenten implementar el Cuadro de Mando Integral, vana tener dificultades al determinar la estructura original del CMI, en la que aparece en la parte superior de la jerarquía, la perspectiva financiera. Como el éxito financiero no es el fin primordial de las empresas públicas, la estructura del Cuadro de mando Integral, puede ser modificada, para colocar a los clientes, beneficiarios o a la sociedad en la parte superior de la jerarquía.

EL FPS, como entidad pública, no está destinado a obtener ganancias monetarias, sino al logro de su misión, como fin social supremo. Es por esta razón que la Estructura del Cuadro de Mando Integral ha sido modificada para su aplicación en dicha entidad. Colocándose como eje central del Cuadro de Mando Integral a la Misión de la entidad, como representación del objetivo macro de la misma y a partir de la misión se ha desarrollado las perspectivas financieras.

Para la definición de las dimensiones se ha modificado la estructura del Cuadro de Mando Integral, adaptándolo a una entidad pública y sin fines de lucro, siguiendo los lineamientos de Norton y Kaplan, estudiados en el libro: "Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral para implantar y gestionar su estrategia" y fundamentándose además en la base teórica descrita en la primera parte del presente trabajo de investigación¹².

¹² Kaplan Robert S., David P. Norton. *Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral para implantar y gestionar su estrategia*. Barcelona, España, Harvard Business School Publishing Corporation, 2001

Como se ha manifestado anteriormente se ha determinado que, siendo el FPS una institución muy importante en el desarrollo de las estrategias gubernamentales de desarrollo social y reducción de la pobreza, debe contar con un sistema de gestión estratégica, siendo el Cuadro de Mando Integral el Instrumento más idóneo, por su flexibilidad, su grado de desagregación hacia el nivel operativo y además su capacidad para articularse con los sistemas de la Ley 1178.

Para la elaboración del Cuadro de Mando Integral para el Fondo Nacional de Inversión Productiva y Social FPS se ha buscado, como primera medida, definir los objetivos estratégicos por áreas funcionales para determinar la orientación y las aspiraciones del FPS de manera global. Después se han resumido dichos objetivos determinados en objetivos macro y se los ha clasificado de tal manera que integran cinco dimensiones.

Por lo tanto el Cuadro de Mando Integral del FPS se adscribe en el marco estratégico en su totalidad, pero toma como guía y elemento crítico a la visión de la Institución.

Con este enfoque se han determinado las dimensiones estratégicas del FPS, entendidas como el conjunto de factores que interrelacionados entre si, contribuyen en forma directa y crítica a la visión Institucional del FPS.

Entonces, las dimensiones estratégicas para el logro de la visión del FPS son las siguientes:

6.5.1.- DIMENSIÓN VALOR PÚBLICO.-

La dimensión de valor público de la visión del FPS, que podría ser llamada también **dimensión clientes / beneficiarios**, es aquella que permite identificar y trabajar con precisión los beneficios que perciben los clientes y beneficiarios de la institución respecto a su accionar, respecto a los productos que genera la entidad y que son utilizados por el entorno. Además de identificar las relaciones e influencia de otras instituciones que se vinculan directa e indirectamente con la institución.

Esta dimensión es fundamental para lograr la misión del FPS ya que permite ver, en términos prácticos, los resultados tangibles e intangibles del trabajo institucional en el marco del rol que deba cumplir el FPS.

6.5.2.- DIMENSIÓN FINANCIERA.-

Esta dimensión está relacionada de manera directa con la misión y la visión del FPS. Está orientada a la ejecución de recursos por transferencia a Municipios en el marco de la Política Nacional de Compensación y a la generación de información clave para la toma de decisiones.

Toma en cuenta además la premisa de que los recursos captados por una institución pública, deben ser administrados de la manera más eficaz posible. Además dentro de los objetivos del FPS está también el de captar y colocar la mayor cantidad de recursos en proyectos y programas municipales de manera que el logro de su misión sea mayor.

Se enfoca también en la consecución de objetivos de financiamiento a largo plazo, logrando un buen desempeño en la administración de recursos de manera que se logre cumplir con la misión del FPS de contribuir a la reducción de la pobreza

6.5.3.- DIMENSIÓN DE PROCESOS INTERNOS.-

Esta dimensión permite identificar y trabajar en todos los procesos y productos internos básicos que condicionan la eficacia, la eficiencia, la equidad y la transparencia de las acciones del FPS que condicionan, en síntesis, la generación de valor público descrita anteriormente.

Esta dimensión, como las anteriores, también define componentes operativos, en el sentido de que no se limita al campo del diseño de procedimientos y de aprendizaje organizacional, sino a su implantación efectiva en las distintas esferas del FPS.

6.5.4.- DIMENSIÓN POLÍTICA.-

En esta dimensión se trabajan estratégica y operativamente los temas de imagen institucional e interrelaciones del FPS con otras instituciones públicas de nivel central y local. Es una dimensión crítica para la visión porque ambos temas nombrados, constituyen puntos vitales para cumplir el rol del FPS en la Estrategia Boliviana de Reducción de la Pobreza y en la Política Nacional de Compensación.

6.5.5.- DIMENSIÓN DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO.-

Las personas que trabajan en una institución son las encargadas de llevar adelante los esfuerzos y las acciones necesarias para el desarrollo de la estrategia y la consecución de las metas, razón por la cual resulta imprescindible el contar con personal motivado y consciente de que el aprendizaje continuo es la única forma de ser más eficientes y lograr valor agregado en el desempeño individual y de la Institución. Por esta razón es importante delimitar las acciones y estrategias para lograr habilidades individuales y de grupo en los empleados y de esta manera proveer de servicios de calidad a los clientes y beneficiarios.

6.6.- ESTRUCTURA PROPUESTA DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA EL FONDO NACIONAL DE INVERSIÓN PRODUCTIVA Y SOCIAL.-

El cuadro de Mando Integral del FPS relaciona todas sus dimensiones entre sí, aunque con un peso específico distinto. Se ha colocado a la Misión como objetivo máximo hacia el que se quiere llegar a través de las dimensiones estratégicas. Las dimensiones de Desarrollo Organizacional y Aprendizaje y Crecimiento condicionan de gran manera la sostenibilidad y el impacto que se espera obtener de las demás dimensiones, ya que de su eficacia también depende la creación de valor público, político y financiero, contenidos en los Objetivos Estratégicos Institucionales, indicadores y metas del resto de las dimensiones.

De esta manera, el Cuadro de Mando Integral del FPS tiene tres objetivos de alto nivel que necesita satisfacer, para cumplir con su misión, creando valor, desarrollando un apoyo continuo y dedicación constante a sus beneficiarios y a sus financiadores. Estos tres objetivos de alto nivel se traducen en las dimensiones de

Valor Público, Dimensión Financiera y dimensión Política. A partir de estas tres dimensiones, se procede a identificar los objetivos de los Procesos Internos y Desarrollo Organizacional y del Aprendizaje y Crecimiento, que permitirán a la institución alcanzar su meta en las tres perspectivas de alto nivel

A través de esta descripción, la estructura del Cuadro de Mando Integral del FPS que se propone es la siguiente:

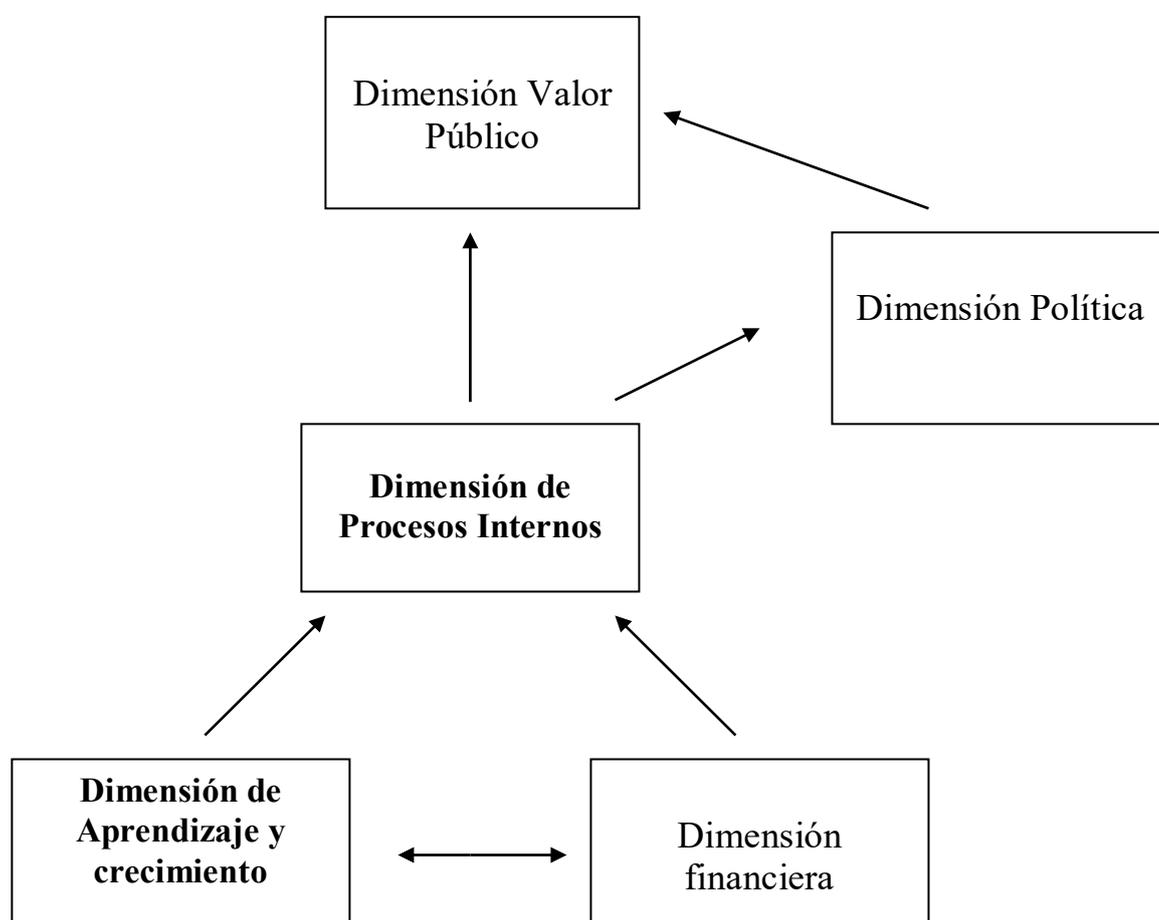


FIGURA Nº 7 Estructura del Cuadro de Mando Integral del FPS

FUENTE: Elaboración propia, en base al Modelo de Norton Y Kaplan Modificado para una Institución Pública

6.7.- DETERMINACIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS PARA CADA DIMENSIÓN.-

Dentro de cada dimensión o área de éxito del Cuadro de Mando Integral del FPS, se han suscrito los objetivos estratégicos Institucionales, que resultan de resumir, jerarquizar y extractar los objetivos generales definidos en la Parte 2 de la presente tesis.

Los Objetivos Estratégicos Institucionales, se consideran como logros fundamentales para la concreción de la visión, que explotan las oportunidades, aprovechan las fortalezas y reducen o eliminan las debilidades y amenazas establecidas en el análisis estratégico de la situación actual del Fondo Nacional de Inversión Productiva y Social.

Posteriormente los Objetivos estratégicos se abren en términos operativos a través de los indicadores de causa y efecto, con sus respectivas metas para formar el Cuadro de Mando Integral.

6.7.1.- OBJETIVOS ESTRATÉGICOS INSTITUCIONALES EN LA DIMENSIÓN VALOR PÚBLICO.-

- ✓ A Diciembre de 2.007, el FPS ha contribuido significativamente en mejorarla calidad en la gestión de proyectos en los Gobiernos Municipales, en el marco de las Políticas Nacionales y Sectoriales y la Estrategia Boliviana de Reducción de la Pobreza
- ✓ En el periodo 2.004 – 2.007, el FPS ha cofinanciado proyectos de competencia municipal que generan empleo, impacto social y económico positivo.
- ✓ En el Periodo 2.004 – 2.007 se ha logrado mayor relación y congruencia entre políticas estratégicas nacionales respecto a la inversión municipal

6.7.2.- OBJETIVOS ESTRATÉGICOS INSTITUCIONALES EN LA DIMENSIÓN POLÍTICA.-

- ✓ A Diciembre de 2.007, el FPS ha logrado el reconocimiento de la sociedad como actor en la generación de empleo y la provisión de servicios sociales, contribuyendo a reducir la pobreza.
- ✓ A Diciembre de 2.007, el FPS ha generado alianzas estratégicas con el Gobierno Nacional, Gobiernos Municipales, Financiadores y Sociedad, contribuyendo al logro de los objetivos de la Estrategia Nacional de Lucha contra la Pobreza.

6.7.3.- OBJETIVOS ESTRATÉGICOS INSTITUCIONALES EN LA DIMENSIÓN FINANCIERA.-

- ✓ En el periodo 2.004 – 2.007 el FPS cuenta con información financiera - contable, depurada, ordenada y confiable por cada fuente de financiamiento para la toma de decisiones.
- ✓ EL FPS ha mejorado su capacidad de operación financiera, optimizando su ciclo de desembolsos y responsabilidad por resultados.
- ✓ En el periodo 2.004 – 2.007, el FPS ha identificado y asegurado fuentes de financiamiento que permitan cumplir sus objetivos y metas institucionales.

6.7.4.- OBJETIVOS ESTRATÉGICOS INSTITUCIONALES EN LA DIMENSIÓN DE PROCESOS INTERNOS.-

- ✓ Información institucional oportuna y con calidad.
- ✓ Se han elaborado y difundido procesos y procedimientos simplificados, que contribuyen a la dinámica organizacional del FPS
- ✓ Estructura organizacional desconcentrada, eficiente y efectiva
- ✓ El personal del FPS está identificado con la institución y tiene un desempeño eficiente.

6.7.5.- OBJETIVOS ESTRATÉGICOS INSTITUCIONALES EN LA DIMENSIÓN DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO.-

- ✓ Desarrollo de destrezas sobresalientes en el manejo de proyectos y sistemas, mediante capacitación del personal.
- ✓ Sistemas de información y comunicación desarrollados y en funcionamiento.
- ✓ Desarrollo del clima organizacional.

6.8.- ANÁLISIS DE IMPLICADOS.-

Implicados son todos aquellos actores internos y externos de una institución que son influenciados por esta o que ejercen influencia sobre la misma. Esta influencia es ejercida hacia o desde la forma en que la organización logra su misión y sus objetivos estratégicos.

Cada una de las dimensiones ha sido establecida en base al análisis de los grupos que presionan la estrategia del FPS en términos de su grado de poder y de su grado de interés sobre las actividades, el rol institucional y la Política Nacional de Compensación. Los grupos que presionan e incluso pueden modificar partes o la integridad de la estrategia institucional son denominados comúnmente como Implicados.

En análisis previo se han determinado los implicados del FPS, que luego han sido clasificados dentro de las cinco dimensiones que se han identificado en la propuesta. De esta manera surgen los implicados de la estrategia del FPS:

a) Implicados de la dimensión Política.-

- ❑ Directorio Único de Fondos
- ❑ Cooperación internacional
- ❑ Sectores de intervención

En esta dimensión se destaca el rol del Directorio Único de Fondos, de la Cooperación Internacional y de los distintos sectores en los que interviene la acción del FPS, como actores con poder e interés, que son críticos para desarrollar con efectividad el papel que le toca al FPS. La influencia de estos implicados externos, permite generar ciertas áreas estratégicas que se desarrollan a través de sus indicadores, como por ejemplo, la conformación de Agendas compartidas para el éxito de la Política Nacional de Compensación con Municipios y mancomunidades y la conformación de alianzas estratégicas con el Directorio Único de Fondos y otros actores para velar por la sostenibilidad financiera e institucional.

b) Implicados de la dimensión de Valor Público.-

- Gobiernos Municipales
- Contratistas

En esta dimensión se destaca el rol de los sectores, Gobiernos Municipales y contratistas en el marco de los objetivos propuestos. El reto para trabajar eficientemente en esta dimensión es permitir que ciertos implicados con poder, pero bajo grado de interés puedan trabajar en un marco en el que se hagan socios del trabajo que desarrolla el FPS y la relación se haga más horizontal. Esta estrategia debe ser forzosamente compartida con los esfuerzos desarrollados mediante la dimensión política.

c) Implicados de la dimensión de Procesos Internos.-

- Personal jerárquico del FPS
- Operadores técnicos del FPS

En esta dimensión se clasificaron como implicados claves aquellos Gerentes y Operadores Técnicos del FPS, como implicados internos, tanto a nivel central como desconcentrado, que deben permitir la operacionalización de las actividades del FPS. En muchos casos, también el esfuerzo debe comprender un cambio que demuestre mayor interés de implementación de políticas institucionales con mayor efectividad.

d) Implicados de la dimensión de Aprendizaje y crecimiento

- Personal jerárquico del FPS
- Operadores técnicos del FPS

En esta dimensión se han identificado los mismos implicados que en la anterior dimensión, la diferencia radica en que en esta dimensión se valora la orientación a construir un clima y una cultura organizacional fuerte, de manera que todos lo implicados se sientan parte de la estrategia y trabajen de esa manera.

e) Implicados de la dimensión Financiera

- Gerencias de Operaciones
- Gerencias Departamentales

La dimensión financiera reveló el involucramiento necesario de las Gerencias de Operaciones y de las Gerencias Departamentales como ámbitos de trabajo clave para que, en el campo financiero, el FPS muestre los resultados que se esperan para el periodo de planificación.

6.9.- MAPA DE RELACIONES CAUSA Y EFECTO.-

El logro de la Misión y de los objetivos estratégicos de la Institución, supone primeramente comprende las relaciones causales que influyen en el éxito de su gestión pública. Siguiendo la propuesta que hacen Norton y Kaplan de la estructura un mapa de relaciones causa y efecto, para las cinco perspectivas planteadas:

1.9.- MAPA DE RELACIONES CAUSA Y EFECTO.-

DIMENSIÓN VALOR PÚBLICO		
EFFECTOS		CAUSAS
Municipios capaces de asumir el ciclo de proyectos del FPS	→	Diferencia Mínima entre Proyectos presentados por los Municipios y proyectos rechazados o devueltos para reformulación
Acceso y disponibilidad de información sobre gestión de proyectos	→	Eventos de asistencia técnica a los Gobiernos Municipales
		Tiempo promedio mínimo de respuesta de los Gobiernos Municipales durante el ciclo de proyecto
		Reducción del número de consultas de los Gobiernos Municipales sobre el llenado de documentos
		Asistencia técnica del FPS a los Gobiernos Municipales en todas las etapas de los proyectos previas a la ejecución
		Normas y guías difundidas en los 314 municipios
		Procedimientos simplificados para las diferentes etapas del ciclo de proyectos
Reporte generales y específicos sobre el estado de proyectos difundidos a los Municipios		
Disminución de los costos adicionales del monto total por proyecto	→	Lograr una relación menor al 10% entre el monto de proyectos evaluados y el monto de proyectos adjudicados
Proyectos con enfoque ambiental, participativo, de equidad de género, generacional y étnico	→	Manuales de procedimientos con enfoque de género y étnico
		Porcentaje de participación de mujeres, indígenas y otros grupos objetivo, en la formulación y evaluación de proyectos
Desembolso del total de recursos programados	→	Tiempo mínimo de procedimientos de adjudicación y contratación
		Tiempo mínimo de descargos para reposición de fondos por fuentes externas
		Reprogramación periódica de los compromisos de proyectos y aspectos financieros
Demanda de proyectos en el menú del FPS compatibles con el Sistema Nacional de Planificación y las normativas de desarrollo	→	100% de la inversión municipal enmarcada en las políticas nacionales de la Estrategia Nacional de Reducción de la Pobreza

y las propuestas de desarrollo nacional, departamental y municipal



Procesos y procedimientos de transferencia compatibles con los principios técnicos y metodológicos sectoriales vigentes

DIMENSIÓN FINANCIERA

EFFECTOS		CAUSAS
Mejora de la gestión financiera		Reportes financieros emitidos oportunamente Auditorías con dictamen positivo
Disminución del riesgo de iliquidez a través del logro de la igualdad entre monto planillado y disponibilidad de Recursos en libretas de financiadores		Disminución de la mora en contrapartes municipales Recursos comprometidos en proyectos estimados Reposición oportuna de fondos rotatorios con descargos rápidos y correctos Planillas procesadas con documentación completa
Recursos financieros disponibles de acuerdo a lo programado		Cumplimiento de Compromisos con Convenios vigentes Programación mensual de desembolsos Talleres de capacitación sobre las condiciones contractuales de los convenios

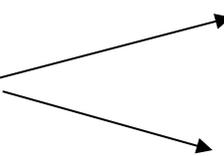
DIMENSIÓN POLÍTICA

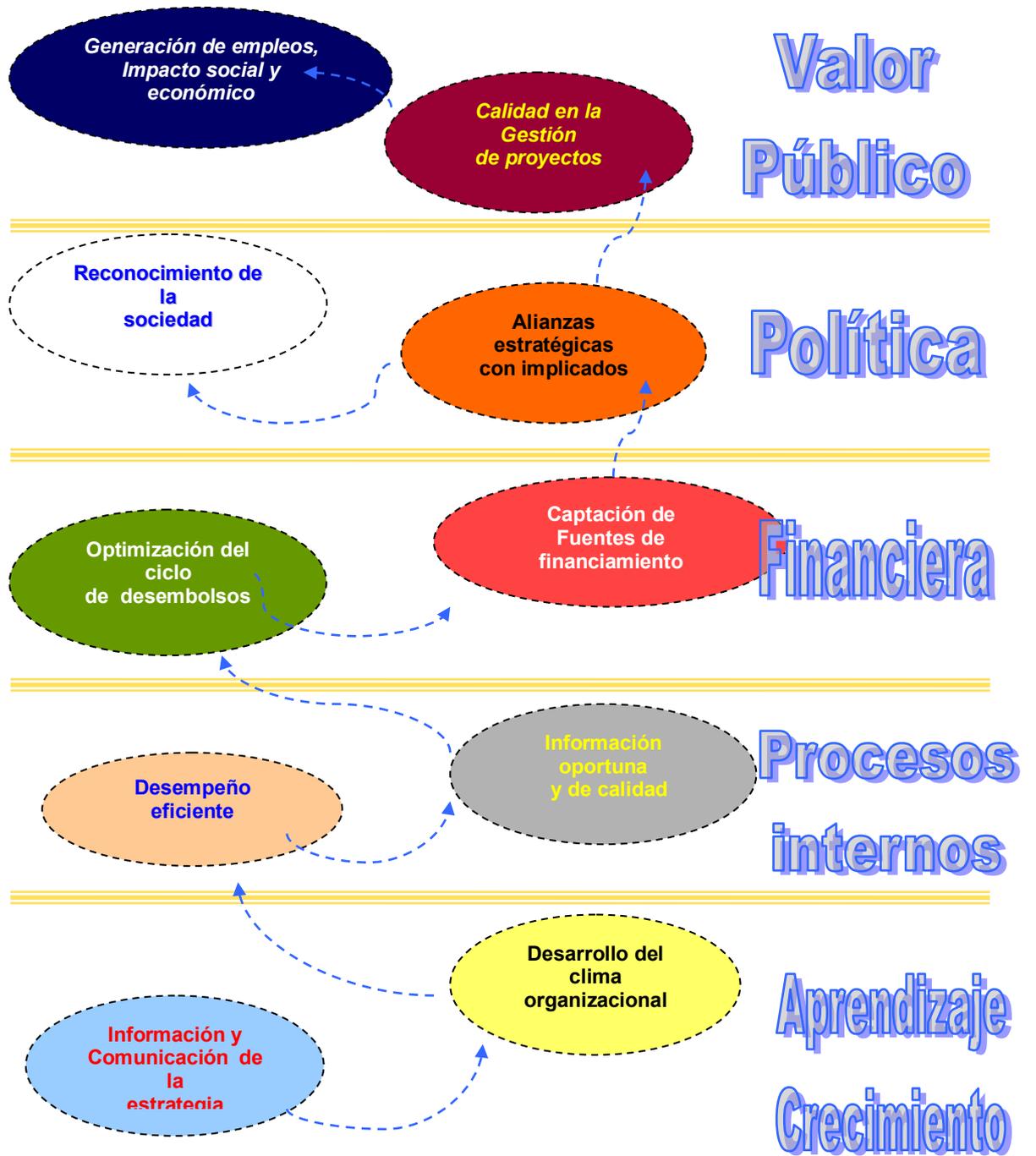
EFFECTOS		CAUSAS
Reconocimiento, de manera satisfactoria, del FPS en la sociedad como actor de la Estrategia Nacional de Lucha contra la Pobreza		Estrategias de posicionamiento de la imagen del FPS con lo Gobierno Municipales, los Sectores de intervención y los Organismos financiadores Nivel óptimo de satisfacción de beneficiarios Relacionamiento y acercamiento a los Gobiernos Municipales y Comunidades beneficiarias Difusión de resultados obtenidos por el FPS
Alianzas estratégicas consolidadas		Eventos de difusión y concertación con Ministerios Involucrados y con Financiadores Aumento en el número de proyectos financiados Difusión de resultados obtenidos por el FPS

DIMENSIÓN DE PROCESOS INTERNOS Y DESARROLLO

EFECTOS		CAUSAS
Los usuarios internos cuentan con datos suficientes y necesarios para desarrollar sus actividades en forma normal y permanente		Sistema integrado de información funcionando adecuadamente para todos los proyectos de inversión y las actividades administrativas y financieras del FPS
Los usuarios externos cuentan con información actualizada sobre actividades del FPS		Mecanismos de socialización elaborados para clientes internos y externos
La Institución cumple con su programación de operaciones en forma eficiente		Manuales de procedimientos, organización y funciones actualizados periódicamente Informes periódicos del cumplimiento
La estructura Organizacional responde a los requerimientos de la programación del FPS		Procesos y procedimientos adecuados ejecutados en las Integración lógica de procesos y flujo de información entre las

DIMENSIÓN DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

EFECTOS		CAUSAS
<p>Los recursos humanos responden eficientemente a los requerimientos de la programación anual</p>		<p>Programas de capacitación y motivación periódicos</p> <hr/> <p>Valoración de puestos compatibilizados con la asignación salarial e incentivos</p>
<p>Todo el personal del FPS está motivado, se identifica con la Institución y trabaja para conseguir los mismos objetivos, metas y logro de la Misión y visión de la Institución</p>		<p>Compromisos de gestión suscritos</p> <hr/> <p>y evaluados periódicamente</p>



6.10.- CUADRO DE MANDO INTEGRAL DEL FONDO NACIONAL DE INVERSIÓN PRODUCTIVA Y SOCIAL.-

1.10.- CUADRO DE MANDO INTEGRAL DEL FONDO NACIONAL DE INVERSIÓN PRODUCTIVA Y SOCIAL.-

DIMENSIÓN VALOR PÚBLICO						
OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADORES CLAVE	META	ESTRATEGIAS	RESPONSABLES		
A Diciembre de 2.008 el FPS ha contribuido significativamente en mejorar la calidad en la gestión de proyectos en los Gobiernos Municipales, en el marco de las Políticas Nacionales y sectoriales y la Estrategia Nacional de Reducción de la Pobreza	Municipios calificados para asumir el ciclo de proyectos del FPS	Lograr que los 28 Municipios estén calificados	Capacitar a los Gobiernos Municipales con la finalidad de transferir capacidades de gestión	Dirección Ejecutiva		
		100% de proyectos aprobados sin observaciones	Difundir en los Municipios los criterios de elegibilidad y menú de proyectos a través de guías de presentación de Proyectos FPS			
	Acceso y disponibilidad de información sobre gestión de proyectos	100% de los Municipios con acceso y disposición a la información sobre normas y procedimientos de gestión de proyectos FPS	Envío de normas y guías el	Retroalimentación continua	Gerencias Departamentales y Unidad de Comunicación	
			100% de Gobiernos Municipales	durante el ciclo de proyectos		
			100% de Normas y Guías compatibles	Mejorar los instrumentos de presentación, evaluación y seguimiento de proyectos FPS		
	Disminución de los costos adicionales del monto total por proyecto	Reducción del 100% de costos adicionales por proyecto	Optimizar el ciclo de proyectos para lograr eficiencia y calidad	Oficina Central y Gerencias Departamentales		
	Proyectos con enfoque ambiental, participativo, de equidad de género, generacional y étnico	El 100% de los proyectos incorpora criterios culturales, de género y étnicos	Las entidades operadoras comunales y comités de vigilancia, poseen manuales con enfoque de género y étnico	Aplicar criterios de formulación, gestión y evaluación de proyectos, con enfoque ambiental, de género, étnicos y culturales, coordinando con los respectivos sectores.	Oficina Central y Gerencias Departamentales	
						100% de participación y toma de decisiones de mujeres y representantes de grupos étnicos

En el Período 2.004 - 2.008, el FPS ha cofinanciado proyectos de competencia municipal que generan empleo e impacto social positivo	Desembolso del total de recursos programados	90% de la programación de cada gestión	Optimizar el ciclo de proyectos de responsabilidad del FPS	Gerencias Regionales, Gerencia de Administración y Finanzas, Gerencias Departamentales
En el Período 2.004 - 2.008, el FPS ha logrado mayor relación y congruencias nacionales respecto a la inversión municipal	Demanda de proyectos en el menú del FPS compatibles con el Sistema Nacional de Planificación y las propuestas de desarrollo nacional, departamental y municipal	100% de la inversión municipal enmarcada en las políticas nacionales de la Estrategia Nacional de Reducción de la Pobreza	Desarrollar mecanismos operativo de vinculación con las políticas nacionales	Dirección Ejecutiva

DIMENSIÓN FINANCIERA

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADORES CLAVE	META	ESTRATEGIAS	RESPONSABLES
En el período 2.004 -2.008 el FPS cuenta con información financiera - contable, depurada, ordenada y confiable, por cada fuente de financiamiento, para la toma de decisiones	Mejora de la gestión financiera	Todos los reportes financieros	Emitir regularmente los estados contables y financieros	Gerencia de Administración y Finanzas, Gerencias Departamentales, Gerencias Nacionales, Gerencia de Sistemas
		emitidos oportunamente	Regularización de información y documentación para ejecución de	
		Auditorías con dictamen positivo		
El FPS ha mejorado su capacidad de operación financiera, optimizando su ciclo de desembolsos y responsabilidad por resultados	Disminución del riesgo de iliquidez a través del logro de la igualdad entre monto planillado y disponibilidad de Recursos en libretas de financiadores	1 o mayor a uno	Control de la implementación efectiva de los mecanismos de control de presentación de documentación para pagos a contratistas	Gerencia de Administración y Finanzas, Gerencias Departamentales, Gerencias Nacionales.
			Control de registro oportuno de proyectos en el Sistema de Administración de Proyectos	
			Presentación oportuna de modificaciones presupuestarias al Ministerio de Hacienda	
En el Período 2.004 - 2.008, el FPS ha identificado y asegurado fuentes de financiamiento que permitan cumplir sus objetivos y metas institucionales	Recursos financieros disponibles de acuerdo a lo programado	100% de acuerdo a la programación de desembolsos establecida en base a compromisos con financiadores	Negociaciones de financiamiento en coordinación con el Directorio Único de Fondos	Jefatura de Enlace con financiadores. Gerencias de Operaciones
			Coordinación con todas las Unidades del FPS sobre las condiciones contractuales de los convenios de financiamiento	
			Cumplimiento y verificación de compromisos y temas pendientes relacionados con	

DIMENSIÓN POLÍTICA

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADORES CLAVE	META	ESTRATEGIAS	RESPONSABLES
A Diciembre de 2.008, el FPS ha logrado el reconocimiento de la sociedad como actor en la generación de empleo y la provisión de servicios sociales contribuyendo a reducir la pobreza	Reconocimiento, de manera satisfactoria, del FPS en la sociedad como actor de la Estrategia Nacional de Lucha contra la Pobreza	Desembolso del 100% de la programación de desembolsos	Desembolsos de recursos de transferencias a los Gobiernos Municipales	Dirección Ejecutiva, Gerencias Nacionales, Gerencias
		Nivel óptimo de satisfacción de beneficiarios	Estrategia de acercamiento a los Municipios, mediante el relacionamiento directo de las autoridades y funcionarios del FPS con autoridades municipales y Comunidades	Departamentales, Jefatura de control de gestión y Unidad de Comunicación
			Relacionamiento con la Cooperación Internacional y autoridades Gubernamentales Difusión de resultados a diferentes niveles	
A diciembre de 2.008, el FPS ha generado alianzas estratégicas con el Gobierno Nacional, Gobiernos Municipales, Financiadores y Sociedad, contribuyendo al logro de los objetivos de la Estrategia Nacional de Reducción de la Pobreza	Alianzas estratégicas consolidadas	Confirmación de fuentes de financiamiento pendientes.	Involucrar a los actores gubernamentales y no gubernamentales en la estrategia del FPS	
		Captación de nuevos recursos para lograr un flujo de 80 millones de Dólares por año	Captar financiamiento para proyectos en el ámbito municipal que generen empleo, provean de servicios y dinamicen la economía local	
		Lograr firmas de la mayor cantidad de convenios interinstitucionales con Sectores	Difundir los resultados institucionales del FPS, obtenidos a través de operaciones eficientes	

DIMENSIÓN DE PROCESOS INTERNOS Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL				
OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADORES CLAVE	META	ESTRATEGIAS	RESPONSABLES
Información institucional oportuna y con calidad	Los usuarios internos cuentan con datos suficientes y necesarios para desarrollar sus actividades en forma normal y permanente	100% de usuairo internos y externos	Implantar sistemas de control de calidad de la información	Gerencia de Sistemas, Gerencias de Operaciones y Unidad de Comunicación
	Los usuarios externos cuentan con información actualizada sobre actividades del FPS	Las nueve Oficinas departamentales del FPS cuentan disponen de los servicios de infomación intearada v en línea	Elaborar mecanismos de socialización de la infomación Operar la información en un sistema computarizado	
Se han elaborado, aplicado y difundido procesos v procedimientos de operación	La Institución cumple con su programación de operaciones en	100% de la porgramación cumplida eficientemente	Actualizar permanentemente los procedimientos del ciclo Definición y actualización permanente de las funciones de las unidades organizacionales y del personal que las compone Diseñar e implementar un sistema de control de la palicación de porcedimientos del ciclo de proyectos del FPS	Todo el personal del FPS, Jerárquico y de operaciones
Estructura Organizacional desconcentrada, eficiente y efectiva	La estructura Organizacional responde a los requerimientos de la programación del FPS	100% de la programación	Diseñar una estructira operativa y adminsitrativa desconcentrada Implementar y evaluar periódicamente la estructura diseñada	Direccion Ejecutiva, Gerentes Nacionales y el Departamento de Organización y métodos Gerencias nacionales, Gerencias Departamentales y Gerencia de Personal

DIMENSIÓN DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADORES CLAVE	META	ESTRATEGIAS	RESPONSABLES
El personal del FPS está identificado con la Institución y tiene un desempeño eficiente	Los recursos humanos responden eficientemente a los requerimientos de la programación anual	Anualmente, al menos el 90% del personal ha recibido capacitación y ha participado de los programas de motivación	Diseñar e implementar la política de Recursos humanos orientada a la motivación, capacitación y trabajo en equipo Diseñar e implementar una política de evaluación del desempeño del personal por resultados	Gerencias Nacionales, Gerencias Departamentales, todo el personal del FPS
EL personal del FPS conoce la Misión, Visión y Objetivos de la Institución y trabaja para la consecución de los mismos	Todo el personal del FPS está motivado, se identifica con la Institución y trabaja para conseguir los mismos objetivos, metas y logro de la Misión y visión de la Institución	100% del personal	Diseñar e implementar una estrategia de comunicación interna Programas de capacitación y motivación ejecutados periódicamente	

CAPÍTULO 7
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CAPÍTULO 7

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1.- CONCLUSIONES.-

Luego de terminado el presente trabajo de investigación y haber llegado a la elaboración del Cuadro de Mando Integral para el Fondo de Inversión Productiva y social, se ha llegado a las siguientes conclusiones:

- ❑ Con la propuesta de implementación del Cuadro de Mando Integral en el Fondo Nacional de Inversión Productiva y Social, se ha elaborado un sistema que en forma integrada, balanceada y estratégica, pueda contribuir en la medición del progreso actual de la entidad.
- ❑ Este sistema propuesto, también busca convertir la visión en acción, a partir de la reformulación de la visión institucional en visión estratégica, por medio de objetivos estratégicos claramente encadenados entre sí.
- ❑ De acuerdo a la información recabada en la parte 2 Diagnóstico Institucional, se ha demostrado la afirmación de Norton y Kaplan: "El éxito financiero no es el objetivo primordial en las entidades públicas", habiendo establecido que el objetivo principal del FPS es ser el actor principal en la Estrategia Boliviana de Lucha contra la Pobreza.
- ❑ EL punto anterior nos lleva a la afirmación de que a diferencia de las empresas privadas, que tienen como clientes a los compradores de sus productos, las entidades públicas tienen otro tipo de clientes, que en el caso del FPS son los Financiadores (entidades internacionales) y los beneficiarios (municipios, comunidades y sectores de intervención). Esta característica tiene como efecto la modificación de la estructura del Cuadro de Mando Integral, ubicando a la perspectiva clientes en una posición más privilegiada.
- ❑ De esa manera, se ha modificado la estructura del Cuadro de Mando Integral original y se ha adaptado al FPS, en base a los lineamientos de los creadores del sistema. Se han establecido cinco dimensiones: Dimensión

Valor público, Dimensión Política, Dimensión Procesos Internos, Dimensión Financiera y Dimensión de Aprendizaje y crecimiento.

- La Dimensión Valor Público ocupa la situación más privilegiada, las dimensiones de Aprendizaje y crecimiento y Financiera sirven de base al modelo, y se concatenan con la dimensión de procesos internos que va directamente a apoyar ala Dimensión de valor público, además existe una quinta dimensión que es la Dimensión política, que es muy importante para el tipo de institución de la que se trata el estudio.
- En esta investigación, se han delimitado los objetivos estratégicos de cada unidad Funcional del FPS, y a partir de aquello se ha elaborado el Cuadro de Mando Integral. Los objetivos estratégicos de cada Unidad han sido vinculados, precisamente en el Cuadro de Mando Integral, alineando las estrategias y los objetivos hacia el cumplimiento de la misión. Por lo tanto se puede concluir que este sistema puede lograr la alineación la Institución con la estrategia.
- El Cuadro de Mando Integral del FPS, así diseñado y alineado, contribuirá a lograr, con su implementación, la elevación de los niveles de eficiencia y calidad de la institución.

7.2.- RECOMENDACIONES.-

Las recomendaciones para el presente trabajo de tesis van orientadas hacia la aplicación de los principios para la implementación del Cuadro de Mando Integral en organizaciones basadas en la estrategia, creados por D. Norton y R. Kaplan en su libro "Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral para implementar y gestionar su estrategia".

La presente Tesis es la propuesta de aplicación del Principio N°1 Traducir la estrategia a términos operativos, a partir de la cual, se efectúan las siguientes recomendaciones al Fondo Nacional de Inversión Productiva y Social:

- Después de delimitados los objetivos estratégicos de cada unidad Funcional del FPS, y vinculados los mismos en el Cuadro de Mando Integral, alineando las estrategias y los objetivos hacia el cumplimiento de la misión, se recomienda a los ejecutivos de la Institución y por intermedio de ellos a todos los empleados de la misma, trabajar en la sustitución de las estructuras formales, con las estructuras propuestas en el presente trabajo de investigación, de manera que se aplique de la mejor manera el Segundo principio: Alinear la organización con la estrategia.

- El tercer principio es lograr que la estrategia sea el trabajo diario de todos, por esto se recomienda al FPS vincular a todos sus empleados con las estrategias y objetivos propuestos y con el Cuadro de Mando Integral en si, de manera que cada uno asuma su rol, entienda y traduzca la estrategia y se motive para alcanzar los objetivos estratégicos del FPS. El Cuadro de Mando Integral, es la herramienta para comunicar la estrategia a los empleados y hacer que los mismos adapten sus actividades diarias de acuerdo a los lineamientos del mismo.
Se deberá establecer un canal de información completa y continua, basado en el Cuadro de Mando integral, que no solamente sea escrito o por vías de comunicación como el Intranet, sino también a través de reuniones informativas y explicativas primero y de evaluación de resultados de la aplicación del sistema, posteriormente. De esta manera también se deberá pensar en un sistema de incentivos, basado en los resultados de dicha evaluación.

- En base a estas acciones se recomienda implementar el cuarto principio: Hacer de la estrategia un proceso continuo. Luego de dar a conocer el Cuadro de Mando Integral, debe revisarse y actualizar periódicamente, en función a los cambios u oportunidades. Como se ha explicado anteriormente el Cuadro de Mando Integral, proporciona una visión ampliada de la estrategia, que permite tomar decisiones y acciones correctivas oportunamente. Esto se logrará solamente con la revisión y actualización continua del mismo.

- EL papel de los directivos de una institución es muy importante a la hora de implementar el Cuadro de Mando integral, por lo que la sugerencia de aplicación del quinto principio: Movilizar el cambio mediante el liderazgo de

los Directivos, tiene gran relevancia. Los Directivos del FPS, no solo al nivel de la Oficina Central, sino también de las Gerencias Departamentales y mandos medios, mediante un liderazgo activo y continuo, tienen ahora la responsabilidad de inculcar el cambio en toda la institución mediante las anteriores recomendaciones y velar por el cumplimiento de la misión del FPS traducida en el Cuadro de Mando Integral propuesto en el presente trabajo.

- Como recomendación final, se requiere del FPS continuar con este trabajo de investigación, promover las acciones para hacerlo sostenible debido a que el mismo le servirá para lograr de manera eficaz, eficiente y de calidad, el logro de sus objetivos y de su misión.

BIBLIOGRAFÍA

LIBROS

- Kaplan, Robert, David Norton. *Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral para implementar y gestionar su estrategia*. Barcelona España, Harvard Business School Publishing Corporation, 2.001
- Kaplan, Robert, David Norton. *The Balance Score Card*. Barcelona España, Harvard Business School Publishing Corporation, 2.000
- Navas López, José Emilio. Luis Ángel Guerras Martín. *La dirección estratégica de la empresa*. Segunda Edición, Editorial Civitas, 1998.
- Drucker, Peter F. *Los Desafíos de la Gerencia para el Siglo XXI*. Editorial Norma, 2000
- Steiner, George A. *Planeación estratégica, lo que todo Director quiere saber*. Argentina, Editorial Codex, 1999
- Blanco Illescas, Francisco. *El Control Integrado de Gestión*. México D.F., Editorial Limusa, 1988
- Rivera Michel, Henry. Gonzalo Garay Anaya. *Finanzas*. Cochabamba, Bolivia, Editorial Educación y Cultura, 2.002

PÁGINAS WEB

- <http://ciberconta.unizar.es>
- <http://www.calidadlatina.com>
- <http://balanced.miwww.net>
- <http://www.tablero@tablerodecomando.com>
- <http://www.org.com.net>
- <http://www.balancescorecard.com>
- <http://www.gerenciapublica.taller.com>