

CUADRO DE MANDO INTEGRAL: Nuevo Modelo para el diseño de Indicadores y Control de Gestión en la Entidades Públicas

Ricardo Martínez Rivadeneira
Profesor de Control de Gestión
Universidad de la Sabana
e-mail: rmartinezr@multiphone.net.co



**VII CONGRESO NACIONAL DE CONTROL INTERNO EN LAS ENTIDADES
DEL ESTADO**

“Novedades Normativas y nuevos modelos de Control Interno”

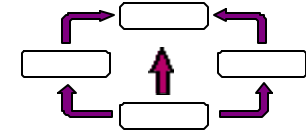
ASOCIACIÓN COLOMBIANA DE ADMINISTRADORES PÚBLICOS – ACAP

**JUNIO 7 Y 8 DE 2001
SANTAFÉ DE BOGOTÁ- COLOMBIA**



Cuadro de Mando Integral

Tablero Balanceado de Control



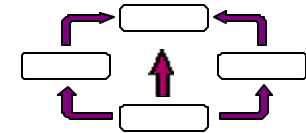
AGENDA :

- 1) Evolución del Control de Gestión
- 2) El Cuadro de Mando Integral (CMI)
- 3) El CMI aplicado al Sector Público
- 4) El CMI aplicado a Oficinas de Control Interno
- 5) Diseño de Indicadores en el CMI
- 6) Sistema de Control de Gestión
- 7) Conclusiones



Cuadro de Mando Integral

Tablero Balanceado de Control



1) Evolución del Control de Gestión:

Constitución de 1991:

Expresa un mandato del pueblo colombiano que nos compromete, como servidores públicos, con el cumplimiento del Plan Nacional de Desarrollo. Debemos focalizar todos nuestros esfuerzos **hacia la generación de resultados** que materialicen las expectativas de desarrollo de la nación colombiana en su riqueza social, étnica, ambiental, de género y territorial.

Ley 87 de 1993:

Artículo 2: Objetivos del sistema de Control Interno:

d) Garantizar la correcta evaluación y seguimiento de la gestión organizacional

Artículo 4:

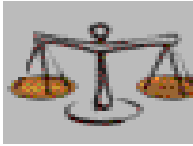
j) Organización de métodos confiables para la evaluación de la gestión.

Artículo 8: Evaluación y control de Gestión en las Organizaciones. Como parte de la aplicación de un apropiado sistema de control interno el representante legal en cada organización deberá velar por el establecimiento formal de un sistema de evaluación y control de gestión.

Resolución XYZ - 112/94

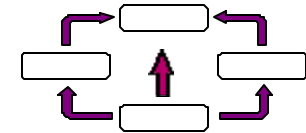
Numeral 7: Verificación

“La empresa implementará un sistema integrado de control de gestión, diseñado para medir objetivamente el desempeño organizacional y la evolución eficaz y eficiente de los planes, programas, objetivos y metas.”

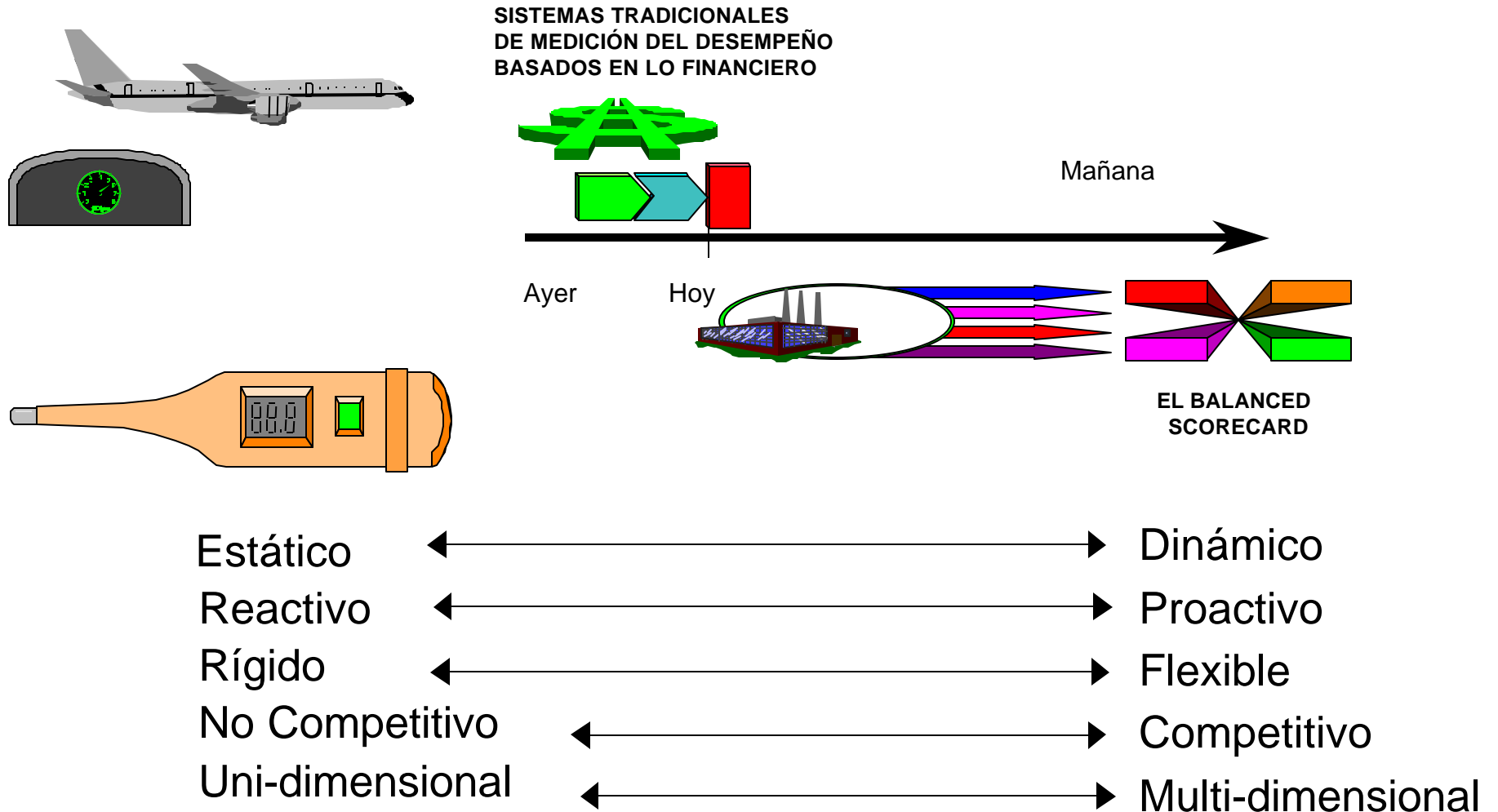


Cuadro de Mando Integral

Tablero Balanceado de Control



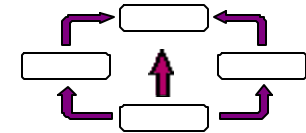
1) Evolución del Control de Gestión:





Cuadro de Mando Integral

Tablero Balanceado de Control



1) Evolución del Control de Gestión:

Enfoque Tradicional:

Interno
Tangibles
Rigido
Islas

Tablero de Control
Cuadro de Mando



Nuevo Enfoque:

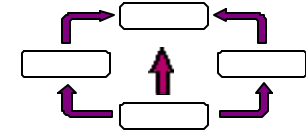
Externo
Intangibles
Flexible
Integral

Tablero Balanceado de Control
Cuadro de Mando Integral

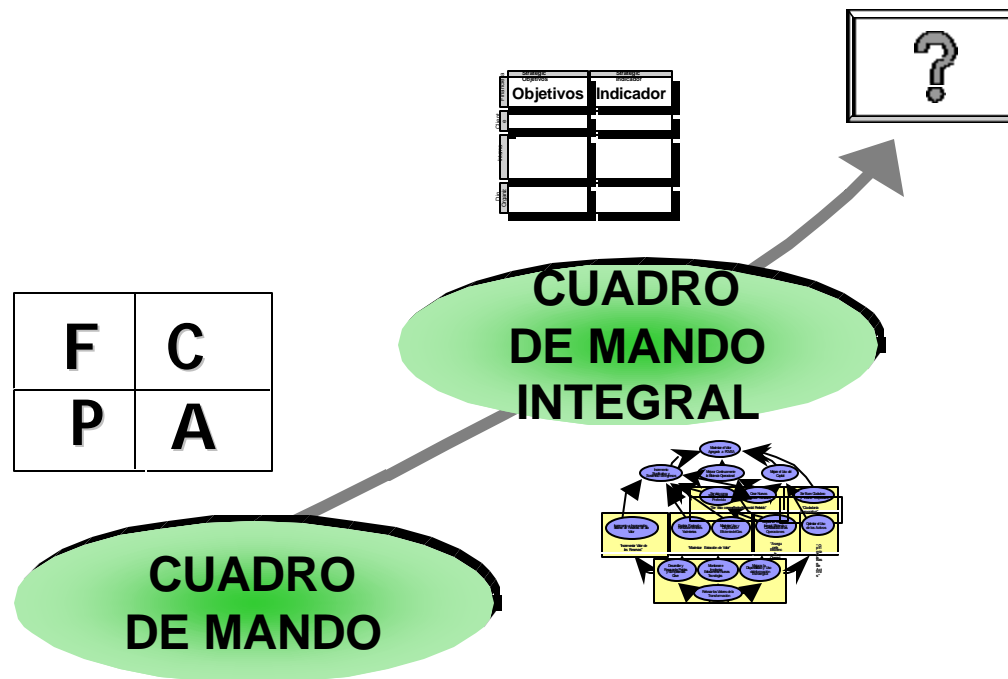


Cuadro de Mando Integral

Tablero Balanceado de Control



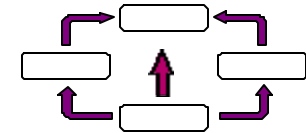
1) Evolución del Control de Gestión:





Cuadro de Mando Integral

Tablero Balanceado de Control



2) El Cuadro de Mando Integral:

Forma integrada, balanceada y estratégica de medir el progreso actual y suministrar la dirección futura de la compañía, que le permitirá convertir la visión en acción, por medio de un conjunto coherente de objetivos, indicadores e iniciativas agrupados en perspectivas.(Ricardo Martínez, 1997)

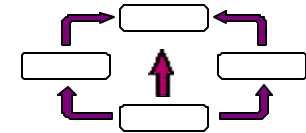


Sistema Integral de Indicadores de Gestión (SIIG), bajo el enfoque del Balanced Scorecard o Cuadro De Mando Integral.

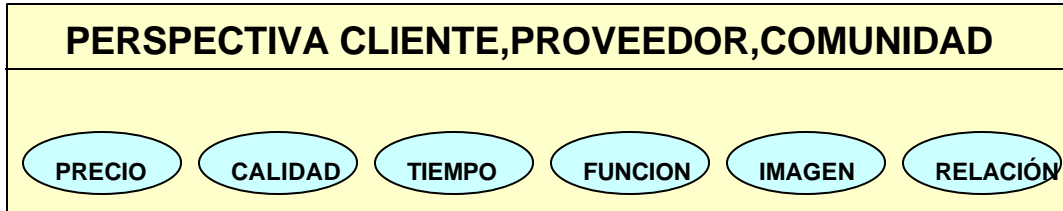


Cuadro de Mando Integral

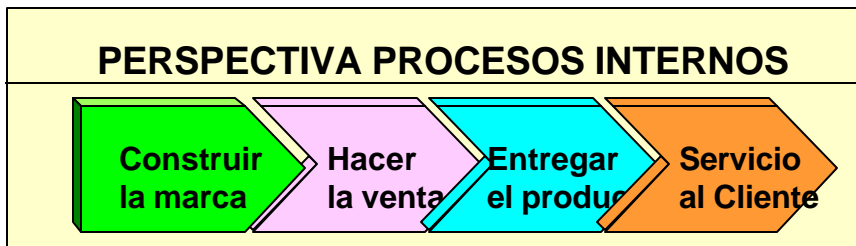
Tablero Balanceado de Control



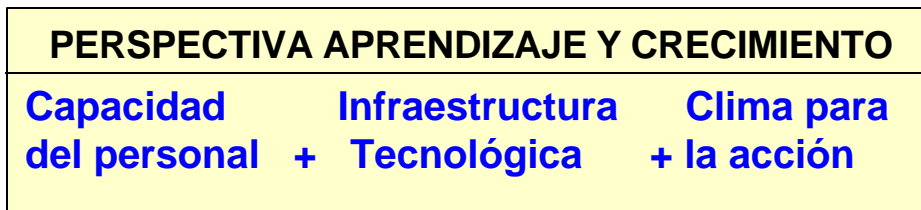
MODELOS DE APOYO A LA ARQUITECTURA DEL CMI



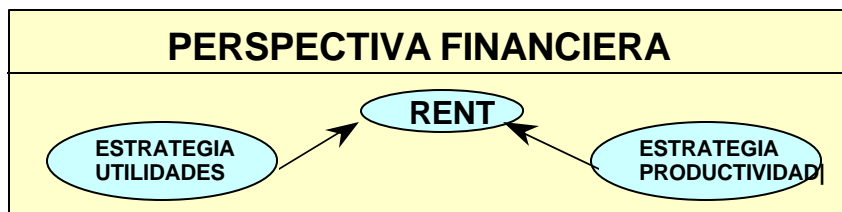
La proposición de valor de los clientes objetivo.



La Cadena de Valor del núcleo de los procesos del negocio.



Los capacitadores críticos de mejoramiento de desempeño, cambio y aprendizaje.

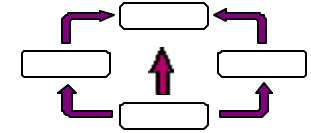


El modelo económico de los impulsores claves de desempeño financiero

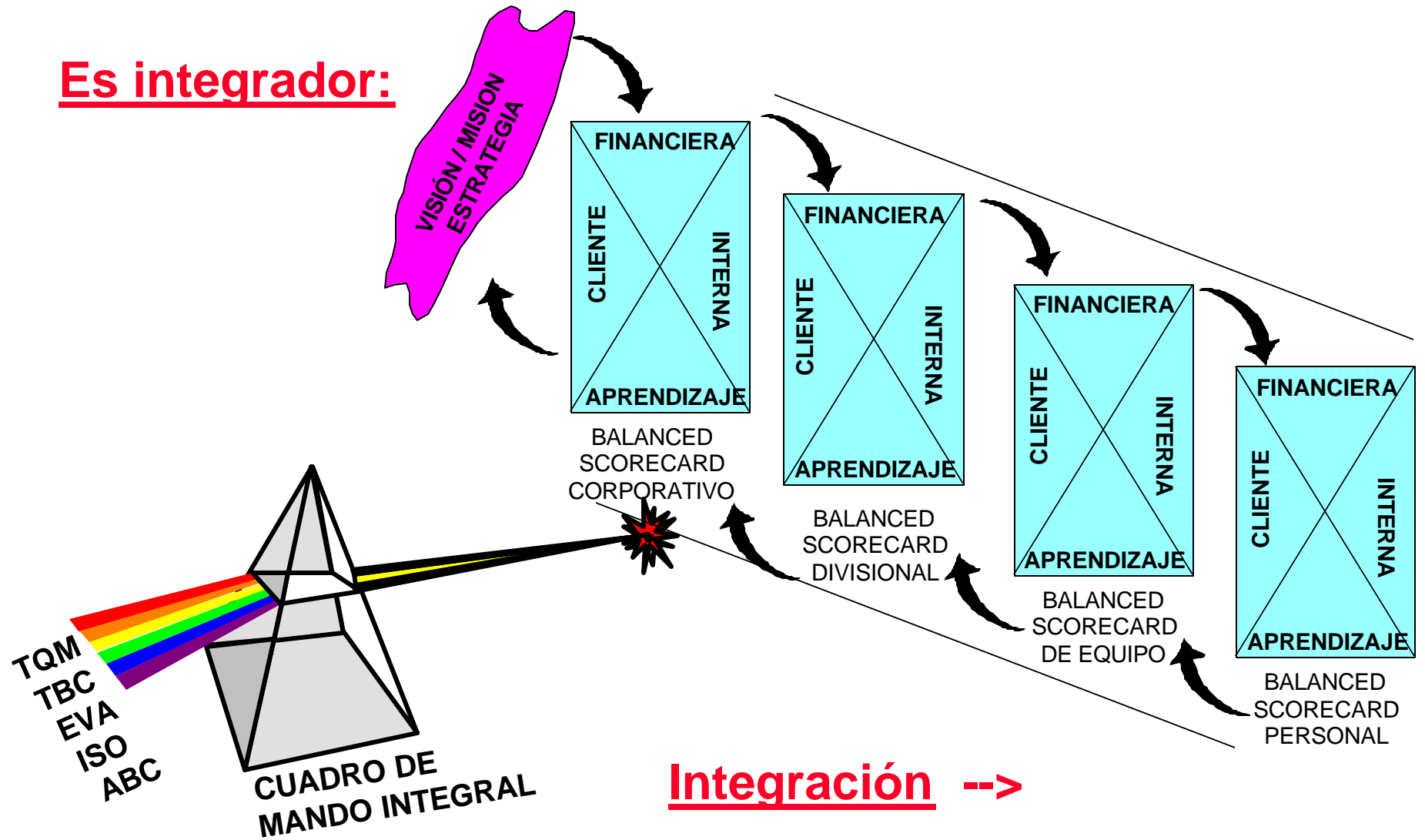


Cuadro de Mando Integral

Tablero Balanceado de Control



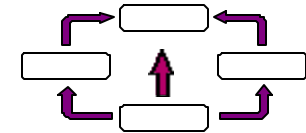
Es integrador:





Cuadro de Mando Integral

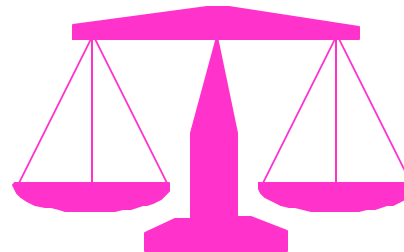
Tablero Balanceado de Control



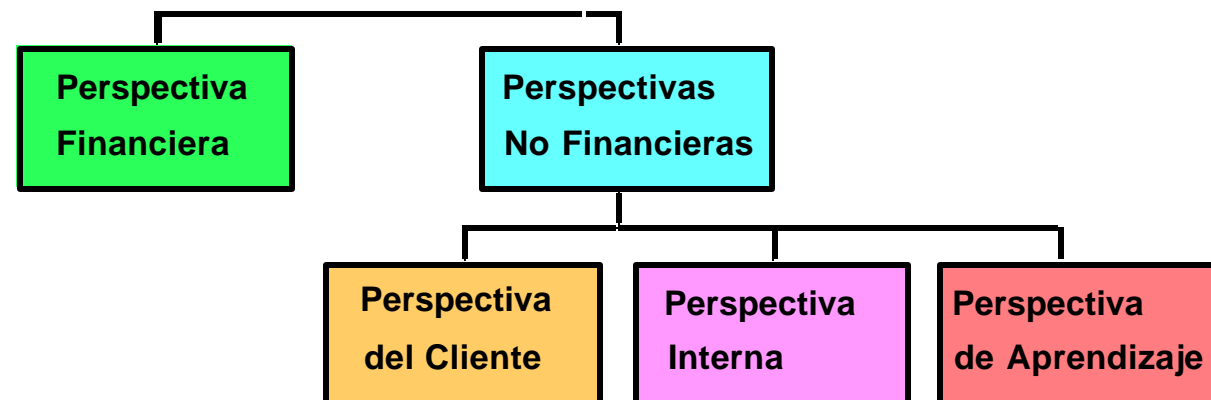
ENFOQUE CUADRO DE MANDO INTEGRAL(Kaplan/ Norton)

BALANCEADO

FINANCIERO



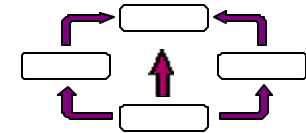
NO FINANCIERO





Cuadro de Mando Integral

Tablero Balanceado de Control



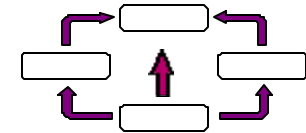
EJEMPLO DE UN CMI (Tablero Balanceado de Control):

Objetivos Estratégicos	Indicador de Resultados	Metas 2000 – 2001 - 2002			Iniciativas Estratégicas
Financieros					
Maximizar Valor Agregado	Valor Agregado (EVA) Retornos (ROCE)	7%	9%	12%	Gerencia de Activos
Cliente					
Generar Confianza en el Cliente	Retención del Cliente Satisfacción del Cliente	60%	65%	80%	Programa de Seguimiento a Clientes Clave Programa de Atención Agil de Reclamos
Procesos					
Entender Necesidades del Cliente	Nuevas Necesidades Detectadas	2	4	6	Programa de Mercadeo
Diseñar Soluciones para el Cliente	Ciclo de Desarrollo del Producto	120	90	60	Programa "Soluciones Integrales"
Dar Servicio al Cliente	Unidades Entregadas Costo Unitario				Programa "Just In Time"
Aprendizaje					
Efectividad del Personal	Ingresos por Empleado	1m	1,5m	2m	
Mejorar Ambiente de Trabajo	Satisfacción del Empleado				Programa "El Mejor Empleador"
Desarrollo de Competencias	Competencias para Venta Cruzada				Progreso Programa de Autoaprendizaje



Cuadro de Mando Integral

Tablero Balanceado de Control



Perspectiva
Financiera

Maximizar el
valor agregado

EJEMPLO DE UN CMI
(Mapa de enlaces):

Perspectiva
del cliente

Generar confianza
en el cliente

Perspectiva
Procesos
Claves

Entender necesi-
dades clientes

Diseñar
soluciones cliente

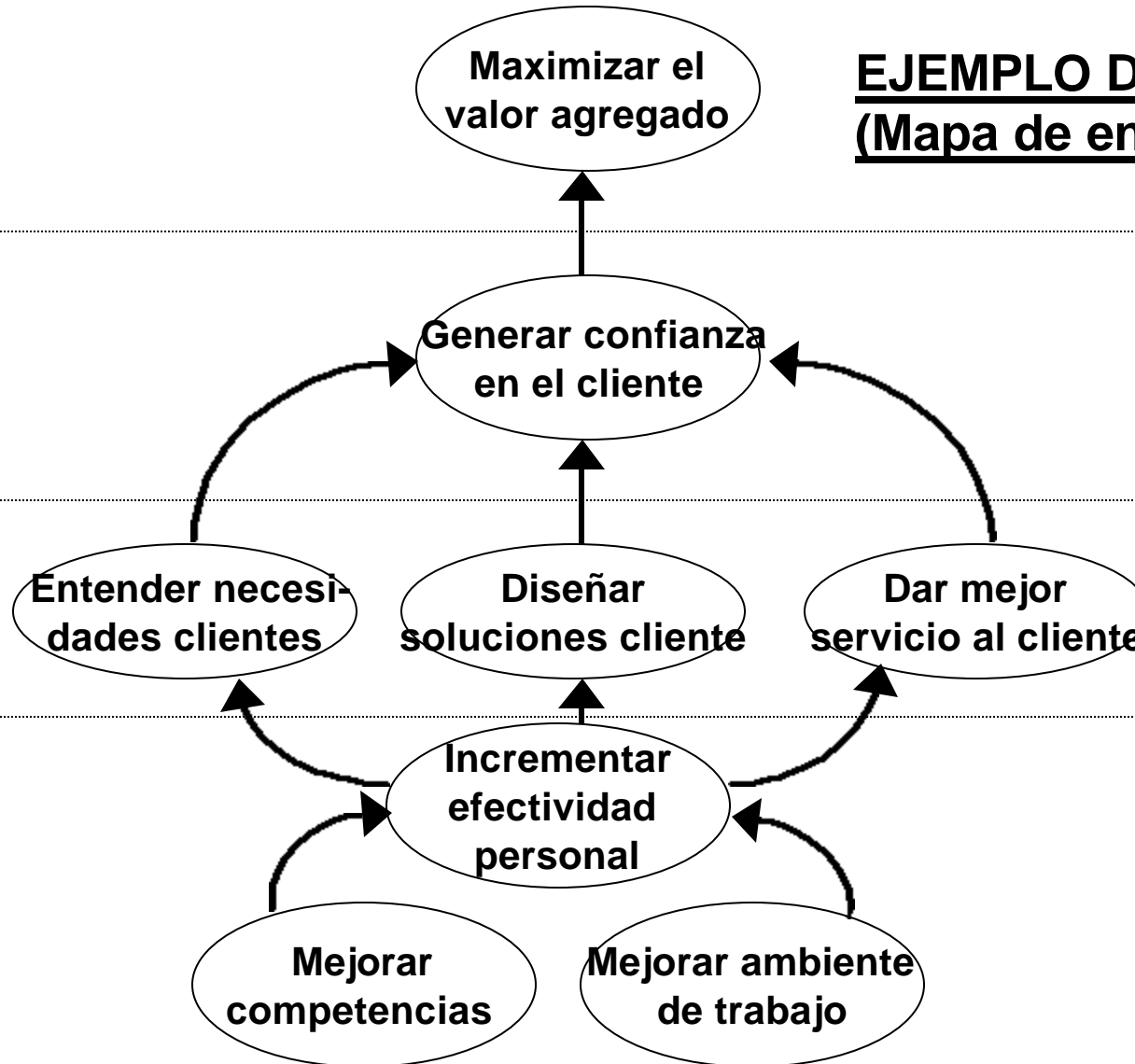
Dar mejor
servicio al cliente

Perspectiva
Aprendizaje

Incrementar
efectividad
personal

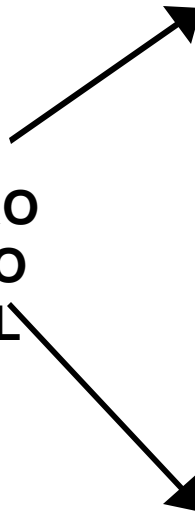
Mejorar
competencias

Mejorar ambiente
de trabajo



Objetivos Estratégicos	Indicador de Resultados	Metas 2000 – 2001 - 2002	Iniciativas Estratégicas
Financieros			
Maximizar Valor Agregado	Valor Agregado (EVA) Retornos (ROCE)	7% 9% 12%	Gerencia de Activos
Cliente			
Generar Confianza en el Cliente	Retención del Cliente Satisfacción del Cliente	60% 65% 80%	Programa de Seguimiento a Clientes Clave Programa de Atención Agil de Reclamos
Procesos			
Entender Necesidades del Cliente	Nuevas Necesidades Detectadas	2 4 6	Programa de Mercadeo
Diseñar Soluciones para el Cliente	Ciclo de Desarrollo del Producto	120 90 60	Programa "Soluciones Integrales"
Dar Servicio al Cliente	Unidades Entregadas Costo Unitario		Programa " Just In Time"
Aprendizaje			
Efectividad del Personal	Ingresos por Empleado	1m 1.5m 2m	
Mejorar Ambiente de Trabajo	Satisfacción del Empleado		Programa "El Mejor Empleador"
Desarrollo de Competencias	Competencias para Venta Cruzada		Progreso Programa de Autoaprendizaje

EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL



Perspectiva Financiera

Maximizar el valor agregado

EJEMPLO DE UN CMI(Mapa de enlaces):

Perspectiva del cliente

Generar confianza en el cliente

Perspectiva Procesos Claves

Entender necesidades clientes

Diseñar soluciones cliente

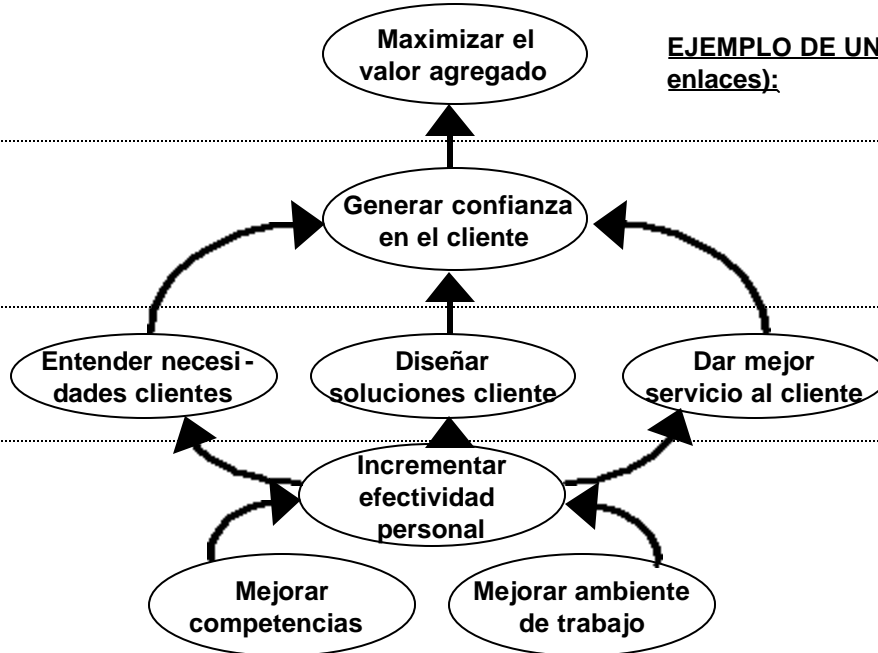
Dar mejor servicio al cliente

Perspectiva Aprendizaje

Incrementar efectividad personal

Mejorar competencias

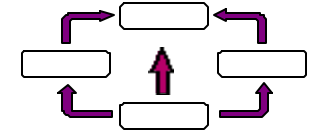
Mejorar ambiente de trabajo





Cuadro de Mando Integral

Tablero Balanceado de Control



3) El CMI aplicado al Sector Público:

Aproximadamente la mitad de los seminarios sobre Cuadro de Mando Integral que se han realizado en Estados Unidos y Canadá han sido sobre organizaciones del sector público.

Porqué es tan popular el Balanced Scorecard en este tipo de organizaciones?

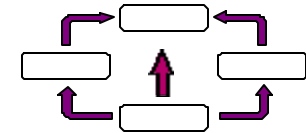
Básicamente por las siguientes razones:

- 1) Enfoque en perspectivas no financieras y el
- 2) Reciente énfasis en el Sector Público en la medición del desempeño
- 3) Reducción de presupuestos
- 4) Auge por la eficiencia



Cuadro de Mando Integral

Tablero Balanceado de Control



1) Enfoque en perspectivas no financieras

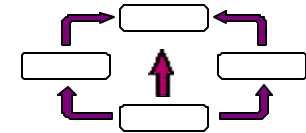
El propósito principal de las organizaciones del Sector Público no es obtener grandes utilidades. Es suministrar servicios o productos al público, generalmente aquellos que las empresas privadas no están interesadas o son incapaces de suministrarlos. Un sistema de medición que solamente se enfoque en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

El éxito de las organizaciones gubernamentales debería medirse por cuán eficiente y eficazmente satisfacen las necesidades de sus usuarios. Por tal motivo el BSC a través de su perspectiva del cliente, proporciona la razón principal de su existencia: servir a los clientes que además son sus electores.



Cuadro de Mando Integral

Tablero Balanceado de Control



2) Reciente énfasis en el Sector Público en la medición del desempeño

Una de las principales iniciativas de la administración Clinton en los Estados Unidos fue la de “Reinventar el Gobierno”, que condujo a la publicación del documento “National Performance Review - NPR”, este documento destacó la importancia para las agencias gubernamentales, de centrarse en los clientes y medir el desempeño. Lo anterior a llevado a muchas agencias del gobierno a recomendar el uso del BSC.

Las razones que llevaron al PEA (Procurement Executive Association) a recomendar el uso del Balanced Scorecard fueron:

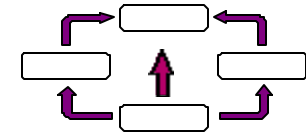
- Se centra en indicadores de gran impacto.
- Está pensado para que sea fácil y económico de utilizar.
- Es equilibrado
- Pone más énfasis en la prevención que en la detección.
- Está orientado hacia el cliente
- Es interdepartamental
- Delega poder en la organización de aprovisionamiento para que realice mejoras.
- Proporciona un método para comparar la calidad del servicio con el objetivo de convertirse en el mejor de su clase.

Y añadiría yo, porque es un Sistema de Control Estratégico que ayuda a entender e implementar la estrategia.



Cuadro de Mando Integral

Tablero Balanceado de Control



3) Reducción de presupuestos:

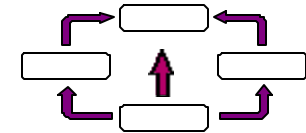
Aunque la perspectiva financiera puede no ser el principal enfoque de una organización del sector público, no puede ser ignorada. Las organizaciones públicas deben administrar lo más eficazmente los recursos que reciben de los contribuyentes, y por lo tanto deben marcarse objetivos de reducción de costos de algunas áreas, aumentos en otras, y también objetivos de ingresos. Las organizaciones gubernamentales están haciendo hoy en día esfuerzo 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 Balanced Scorecard.

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 respecto a si funcionó de forma efectiva o eficiente durante el periodo considerado. Las consideraciones financieras pueden tener un papel facilitador o de restricciones, pero raramente serán el objetivo primordial de un BSC.



Cuadro de Mando Integral

Tablero Balanceado de Control



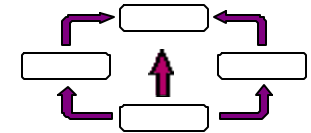
4) Auge por la eficiencia:

Hoy más que nunca las organizaciones gubernamentales necesitan identificar como pueden suministrar servicios tan eficientemente como sea posible. Deberían empezar a establecer las actividades que no agregan valor y que pueden ser reducidas o eliminadas sin detrimento de la calidad.

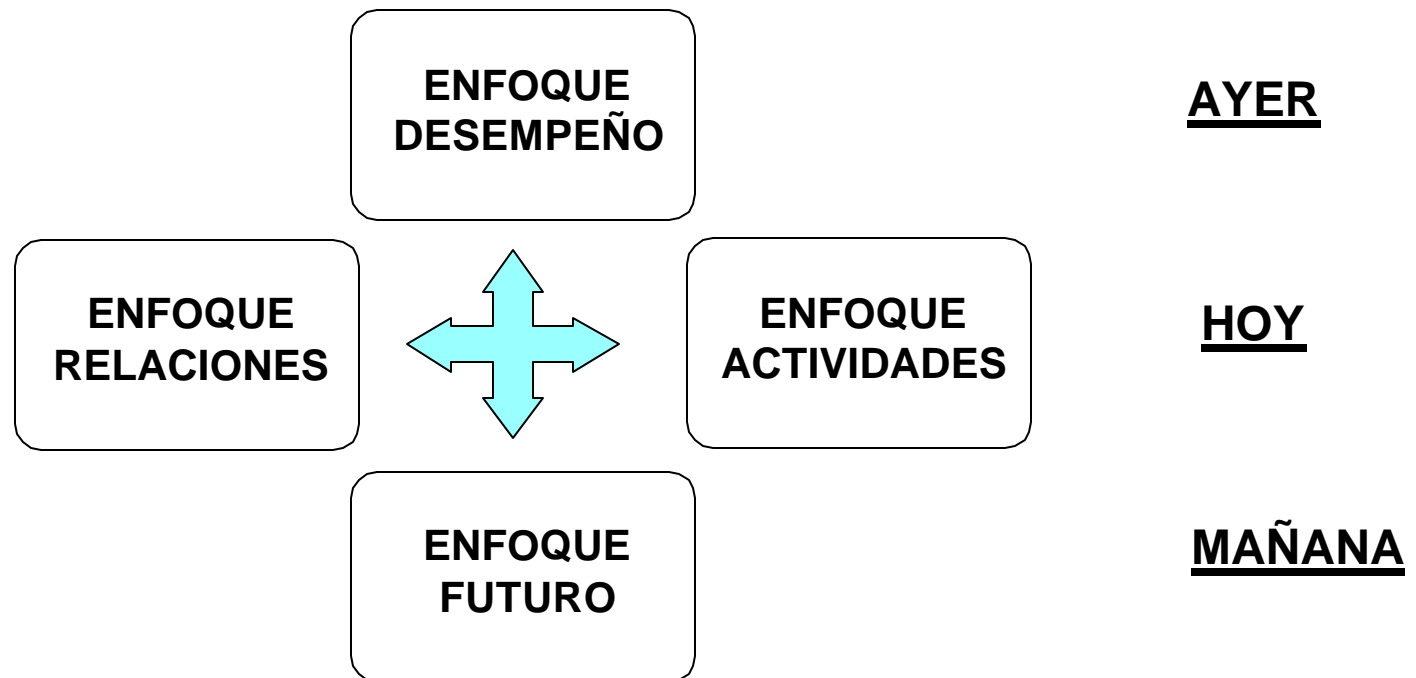


Cuadro de Mando Integral

Tablero Balanceado de Control



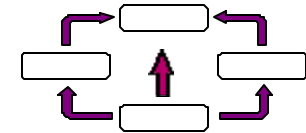
MODELO DEL CMI EN EL SECTOR PÚBLICO





Cuadro de Mando Integral

Tablero Balanceado de Control



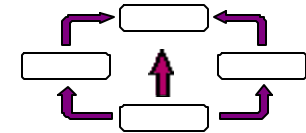
EJEMPLOS DE APLICACIÓN DEL CMI EN EL GOBIERNO

		MUSEO	COLEGIO	CORTE
RELACIONES	HACIA AFUERA	Visitantes	Estudiantes	Derechos legales
ACTIVIDADES	HACIA ADENTRO	Exhibición	Educación	Adjudicación
FUTURO	HACIA DELANTE	Renovación	Desarrollo y recursos humanos	Desarrollo
DESEMPEÑO	HACIA ATRAS	Financiero	Financiero	Financiero

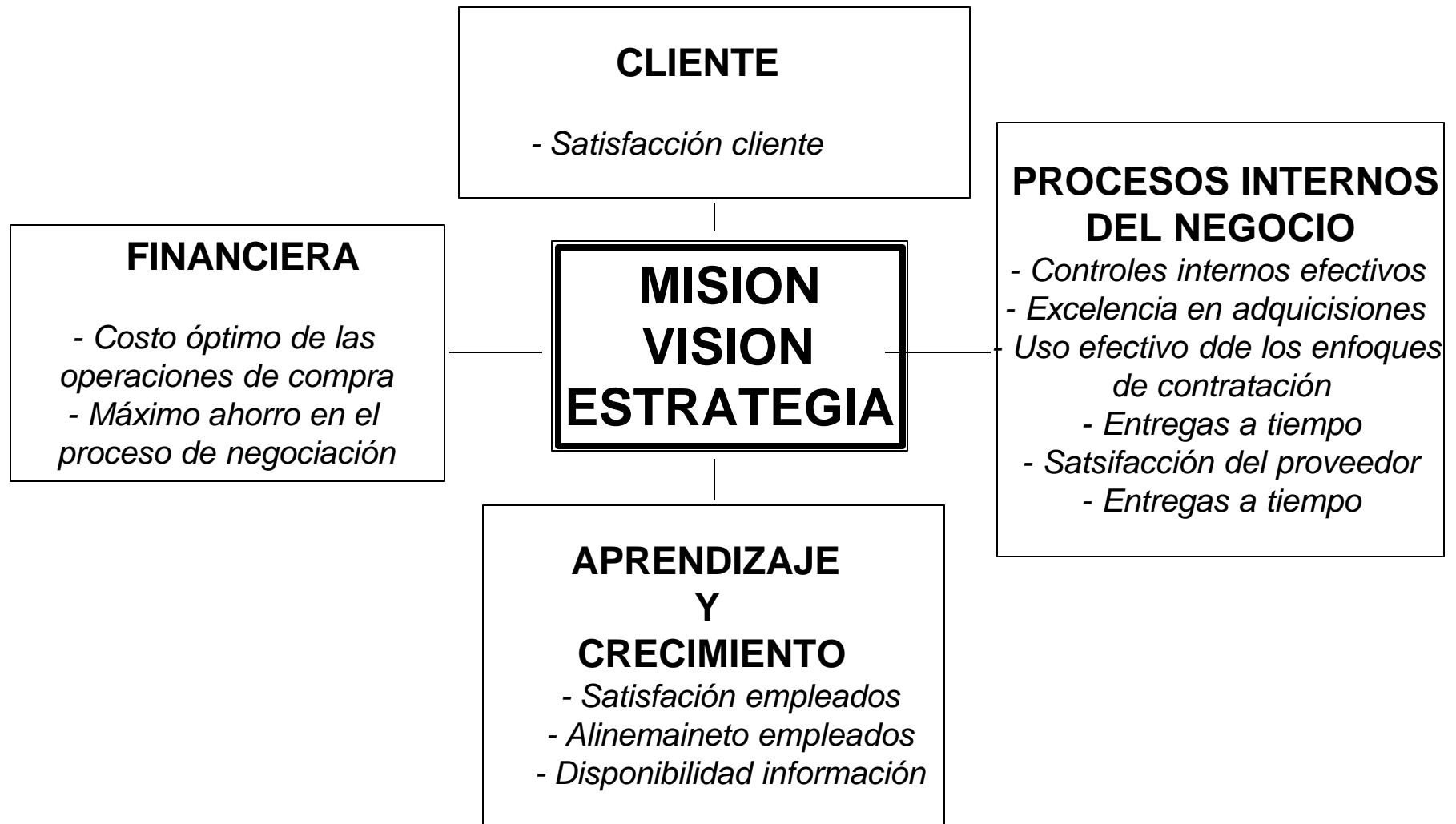


Cuadro de Mando Integral

Tablero Balanceado de Control



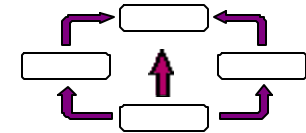
CUADRO DE MANDO INTEGRAL DEL SISTEMA DE SUMINISTRO DEPARTAMENTO DE ENERGIA DE LOS E.E.U.U.





Cuadro de Mando Integral

Tablero Balanceado de Control



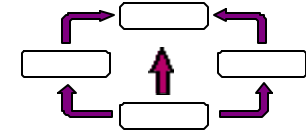
CUADRO DE MANDO INTEGRAL





Cuadro de Mando Integral

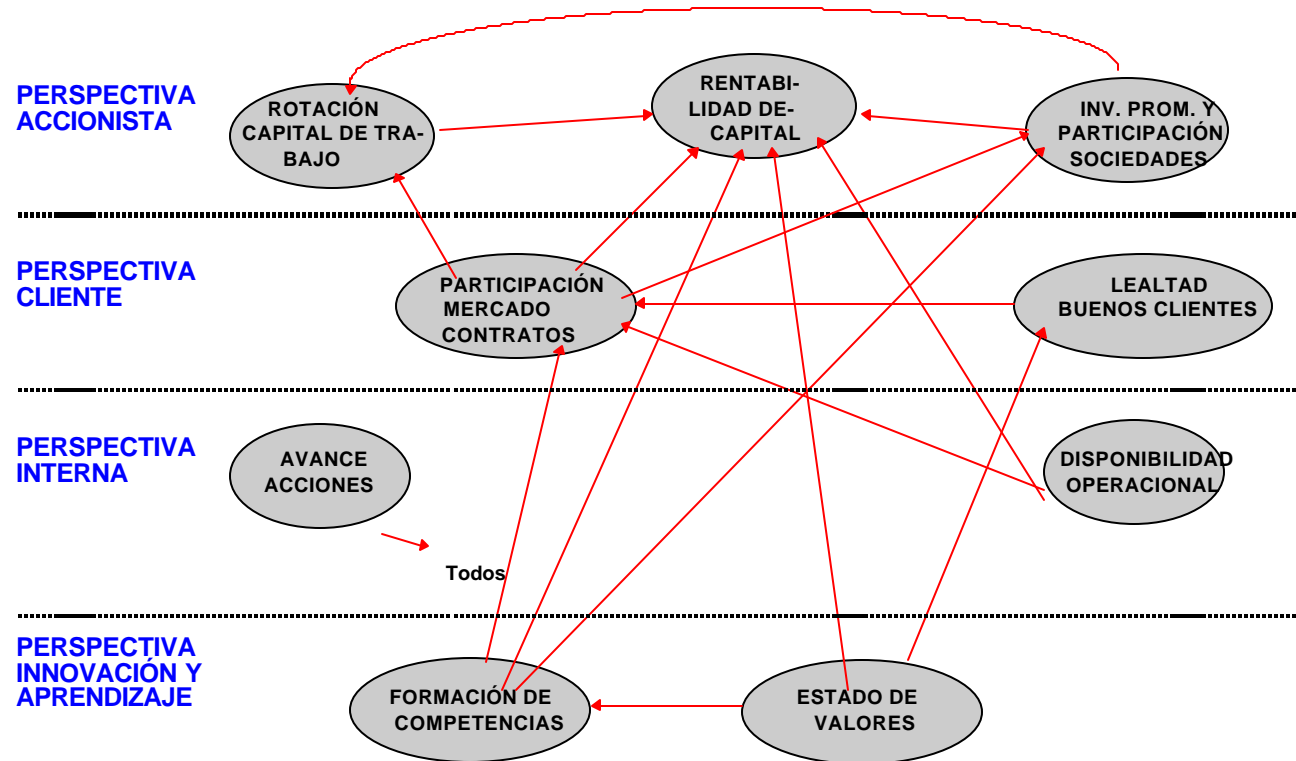
Tablero Balanceado de Control



MAPA DE ENLACES ISAGEN

DEL BALANCED SCORECARD

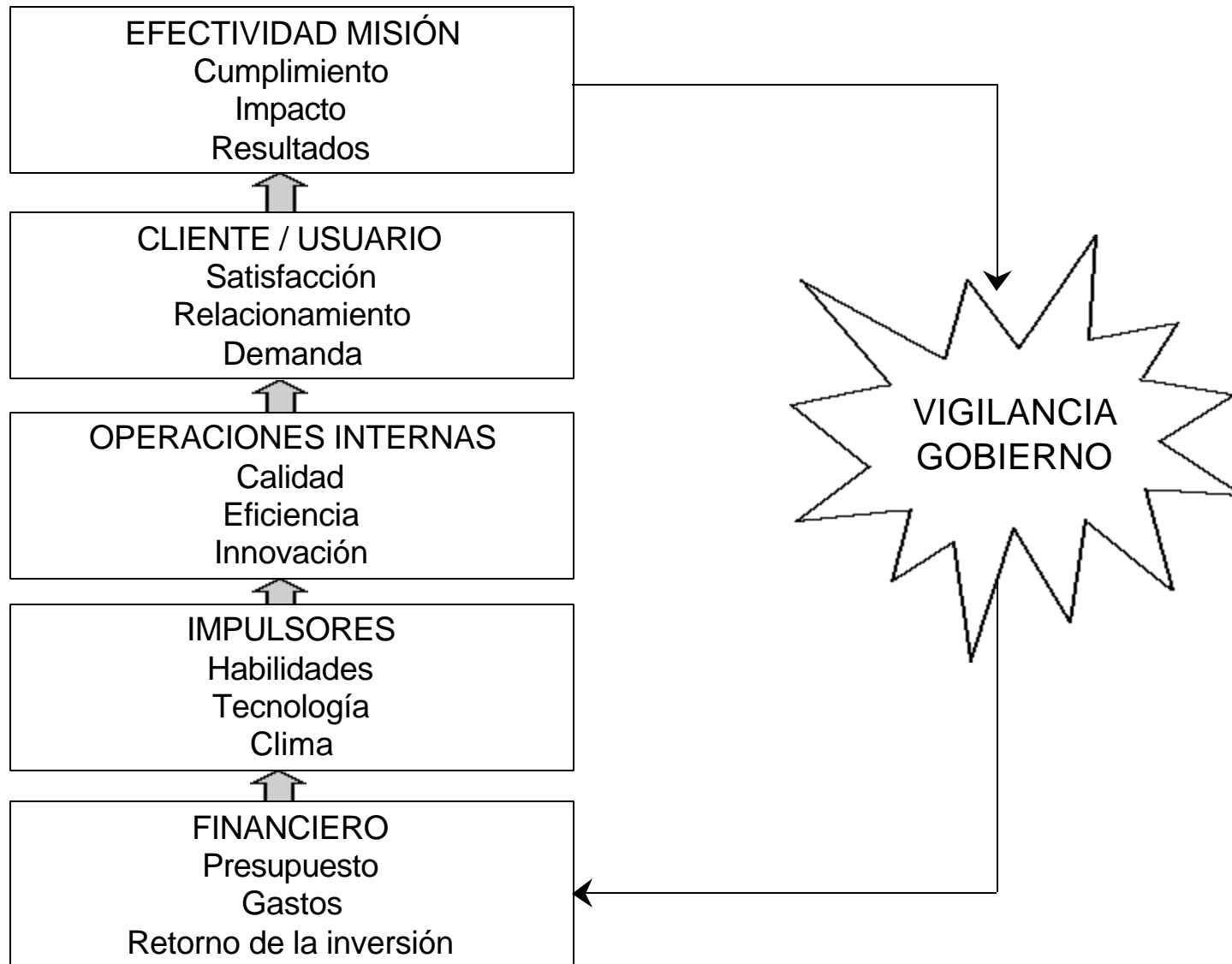
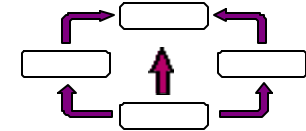
INDICADORES EMPRESARIALES





Cuadro de Mando Integral

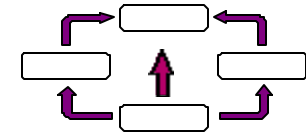
Tablero Balanceado de Control





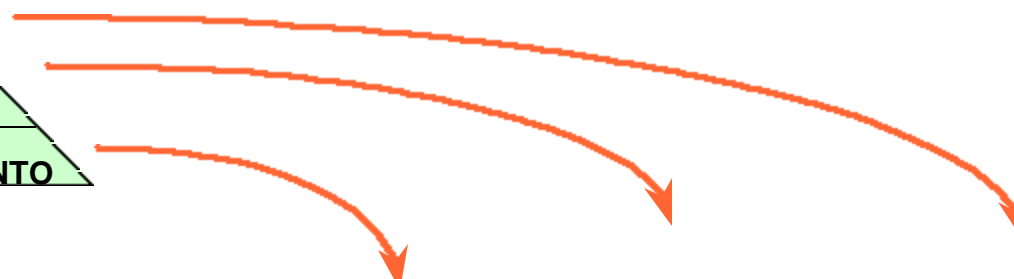
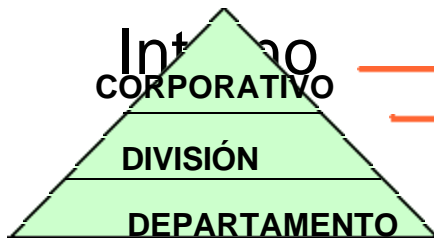
Cuadro de Mando Integral

Tablero Balanceado de Control



4) El CMI aplicado a Oficinas de Control Interno

- **Perspectiva:** **Objetivo:** **Iniciativa:**
- **INTERNA** **Preservar** **Implementación**
- activos** **Sistema Control**

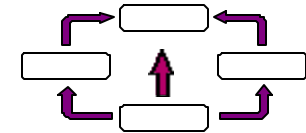


PERSPECTIVA:	OBJETIVOS:	CORPORATIVO:	DIVISIÓN:	DEPARTAMENTO:
FINANCIERA	XXXXXXXXXX.	-----	000000000000	+++++
CLIENTE:	XXXXXXXXXX.	-----	000000000000	+++++
INTERNA:	XXXXXXXXXX.	-----	000000000000	+++++
APRENDIZAJE:	XXXXXXXXXX.	-----	000000000000	+++++



Cuadro de Mando Integral

Tablero Balanceado de Control



5) Diseño de Indicadores en el CMI:

De
Resultados:

Orientado a *resultados*. Mide el éxito en el logro de las objetivos y las políticas del Direccionamiento Estratégico sobre un periodo específico de tiempo. Se usan para reportar el desempeño de la organización en la implantación de su estrategia.

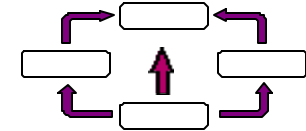
Impulsores
Guía o
Inductores:

Provee *indicación temprana del progreso* hacia el logro de los objetivos; su propósito es generar los comportamientos adecuados para el logro de la estrategia. Usualmente miden lo que debe “hacerse bien” para alcanzar los objetivos. *Miden las estrategias y planes de acción*. Su propósito es canalizar y direccionar esfuerzos.



Cuadro de Mando Integral

Tablero Balanceado de Control



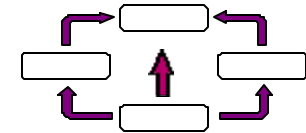
EJEMPLO INDICADORES: DE RESULTADO E IMPULSORES

	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES ESTRATÉGICOS		PROYECTOS ESTRATÉGICOS
		INDICADORES DE RESULTADO	INDICADORES GUÍA/IMPUSLORES	
FINAN- CIERA				
CLIENTES				
PROCESOS CLAVES	P1- Incrementar aceleradamente las reservas	<ul style="list-style-type: none"> - Reservas agregadas vs plan - Tasa de éxito exploratorio 	<ul style="list-style-type: none"> - Esfuerzo exploratorio (interno) - Efectividad sísmica (3D) 	<ul style="list-style-type: none"> - Proyecto de Lobby - Escalafón carrera técnica - Base de recursos de prospección.
APRENDI ZAJE				

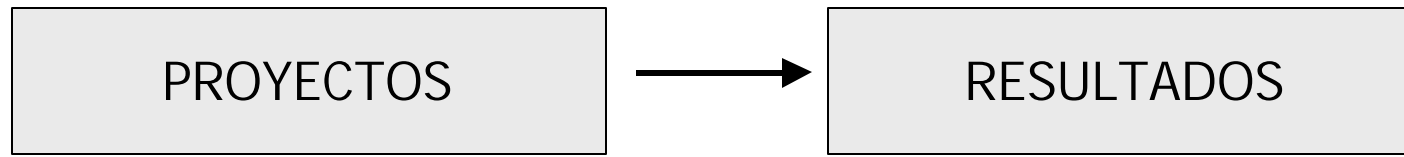


Cuadro de Mando Integral

Tablero Balanceado de Control



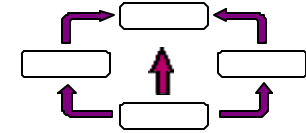
DE ACCIONES A RESULTADOS



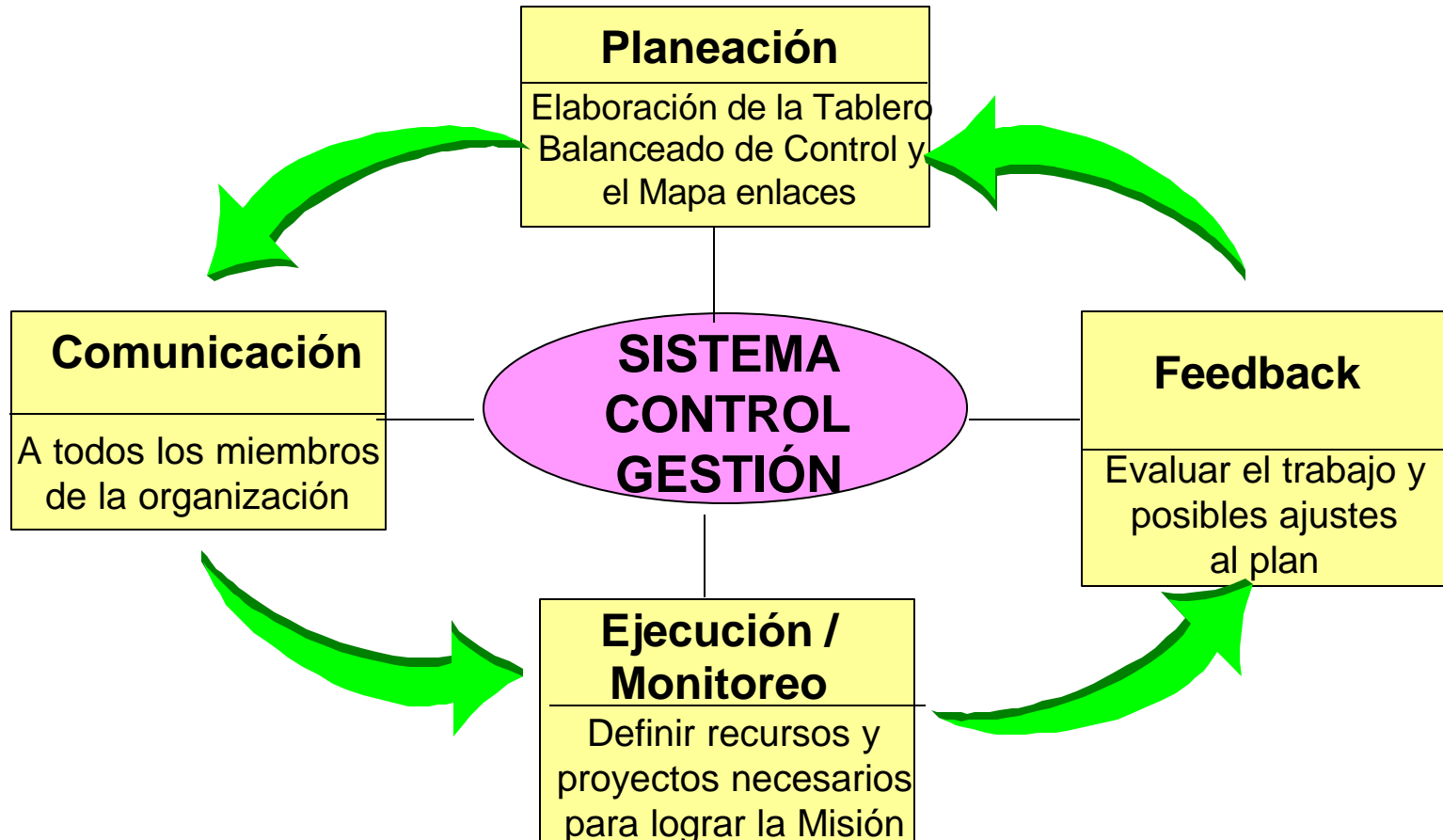


Cuadro de Mando Integral

Tablero Balanceado de Control



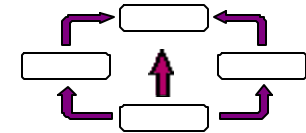
6) Sistema de Control de Gestión / I





Cuadro de Mando Integral

Tablero Balanceado de Control



6) Sistema de Control de Gestión / II

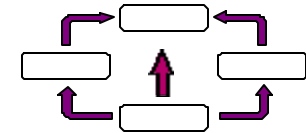
Los siguientes son los elementos básicos recomendados a tener en cuenta en un sistema de control de gestión:





Cuadro de Mando Integral

Tablero Balanceado de Control



7) Conclusiones

- El enfoque del Cuadro de Mando Integral enriquece y fortalece los Sistemas de Control de Gestión de la entidades públicas.
- El Cuadro de Mando Integral fomenta una vision integral, proactiva, articulada e interconectada en los empleados de entidades públicas lo que ayuda a adoptar estas actitudes en forma general en las entidades públicas.
- La importancia de empezar a utilizar los indicadores impulsores o guía de resultado asociados a los indicadores de resultados.
- La posibilidad de aplicar el concepto del CMI en las áreas de Control Interno y en la implementación de los Sistemas de Control Interno de las entidades públicas para lograr resultados exitosos en muy corto tiempo.
- Los beneficios de utilizar los dos formatos del CMI; la tabla y el mapa.
- La necesidad de dar respuesta a mayores exigencias de los usuarios con menor presupuesto, aplicando la más alta tecnología (Mejores prácticas) como el caso del Cuadro de Mando Integral.