

**Universidad Nacional de Misiones. Facultad de Ciencias Económicas.
Maestría en Administración Estratégica de Negocios**

Maestranda
Alejandra María Lorena Ramírez

**El cuadro de mando integral como herramienta
de gestión integrada al proceso de
administración estratégica en organizaciones
del sector privado. Su implementación en la
gestión de los municipios de la provincia de
Misiones**

**Tesis de Maestría presentada para obtener el título de “Magíster
en Administración Estratégica de Negocios”**

“Este documento es resultado del financiamiento otorgado por el Estado Nacional, por lo tanto
queda sujeto al cumplimiento de la Ley N° 26.899”.

Directora
Dra. Letizia Mariel Paprocki

Posadas, Misiones 2021



Esta obra está licenciado bajo Licencia Creative Commons (CC) Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional. <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>



UNIVERSIDAD NACIONAL DE MISIONES



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE
NEGOCIOS

TESIS

**El cuadro de mando integral como herramienta de gestión integrada al
proceso de administración estratégica en organizaciones del sector
privado. Su implementación en la gestión de los Municipios de la
Provincia de Misiones**

Autor: Alejandra María Lorena Ramírez

Directora de Tesis: Letizia Mariel Paprocki

Posadas (AR), NOVIEMBRE 2021

ALEJANDRA MARIA LORENA RAMIREZ

**EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO HERRAMIENTA DE
GESTIÓN INTEGRADA AL PROCESO DE ADMINISTRACIÓN
ESTRATÉGICA EN ORGANIZACIONES DEL SECTOR PRIVADO.
SU IMPLEMENTACIÓN EN LA GESTIÓN DE LOS MUNICIPIOS DE
LA PROVINCIA DE MISIONES**

Tesis de maestría Presentada a la
Universidad Nacional de Misiones – UNAM como requisito para la obtención del Título
de Magister Administración Estratégica de Negocios

Posadas (AR), NOVIEMBRE 2021

**EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO HERRAMIENTA DE
GESTIÓN INTEGRADA AL PROCESO DE ADMINISTRACIÓN
ESTRATÉGICA EN ORGANIZACIONES DEL SECTOR PRIVADO.
SU IMPLEMENTACIÓN EN LA GESTIÓN DE LOS MUNICIPIOS DE
LA PROVINCIA DE MISIONES**

ALEJANDRA MARIA LORENA RAMIREZ

Tesis de Maestría Defendida y Aprobada por el Tribunal Examinador constituido por los doctores que abajo firman

Fecha de Aprobación _____/_____/_____

Composición del Tribunal Examinador:

Prof. Dr. Edgar Daniel MORELL JIMENEZ Institución: UNAM

Prof. Dra. Nilda Catalina TAÑSKI Institución: UNAM

Prof. Dr. Juan Ignacio FLEITA Institución: UNAM

Posadas (AR), NOVIEMBRE 2021

DECLARACIÓN DE ORIGINALIDAD

En este acto dejo constancia que el contenido escrito en esta Tesis fue producto de mi trabajo, siendo original e inédito dentro de mi leal saber y entender.

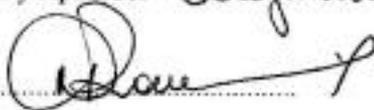
Cuando aparecen conceptos de otros están identificados explícitamente a quién pertenece a través de citas.

Asimismo, se aclara que este material no fue presentado en ésta u otra institución.

Nombre y Apellido:

Alejandra María Lorena Román

Firma:



Fecha:

12/11/2021

AGRADECIMIENTOS

A mi esposo Carlos y a mis hijas Abril y Maia por su paciencia y aguante;
a mi mamá, por su mirada atenta y maestra;
a mi amiga Letizia por su motivación incansable; y
por supuesto a Dios por esta gracia.

RESUMEN

Con frecuencia las organizaciones toman decisiones basadas en la intuición o porque se hicieron siempre de determinada manera y les dio resultado, en vez de aplicar herramientas que les permita dar mayor sustento y fundamento a las mismas. Tal comportamiento se da con más frecuencia en organizaciones de menor tamaño y estructura.

Ante esa realidad, el presente trabajo indaga sobre la posibilidad de utilizar el cuadro de mando integral para monitorear el grado de cumplimiento de los objetivos definidos por los municipios de la provincia de Misiones, y si tal herramienta estratégica de control contribuiría a agregar valor a la gestión.

Para ello se relevaron experiencias exitosas de organizaciones del sector privado y público, y se profundizó en los conceptos relevantes vinculados específicamente al cuadro de mando integral, sus elementos e implementación. Luego se realizaron encuestas a empresas privadas, municipios de Misiones, funcionarios públicos y a un profesional del área de sistemas; y se efectuó un relevamiento normativo asociado al ámbito municipal estudiado.

Estos antecedentes permitieron identificar establecer semejanzas y diferencias, como así también identificar rasgos característicos de ambos tipos de organizaciones, para finalmente esbozar una propuesta de cuadro de mando integral para municipios de la provincia de Misiones.

PALABRAS CLAVES

Cuadro de mando integral, municipios, gestión, control interno.

ABSTRACT

Organisations often make decisions based on intuition or because they have always been made in a certain way and it worked for them, instead applying tools that allow to give greater more support and foundation. Such behaviour is more common in smaller and less structured organisations.

Given this reality, the present work investigates the possibility of using the balanced scorecard to monitor the degree of compliance with the objectives defined by the municipalities of the province of Misiones, and whether such a strategic control tool would contribute to adding value to management.

For this purpose, successful experiences of private and public sector organisations were surveyed, and the relevant concepts specifically related to the balanced scorecard, its elements and implementation were studied in depth. Surveys were carried out with private companies, municipalities in Misiones, public officials and a professional in the area of systems; and a regulatory survey was carried out in relation to the municipal sphere studied.

This background information made possible to identify similarities and differences, as well as to identify characteristic features of both types of organisations, in order to finally outline a proposal for a balanced scorecard for municipalities in the province of Misiones.

KEYWORDS

Balanced scorecard, municipalities, management, internal control.

GLOSARIO

CMI: cuadro de mando integral.

BS: Balanced Scorecard.

PESTEL: metodología de análisis utilizando un enfoque político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal.

CANVAS: modelo de negocio basado en un gráfico de nueve bloques (socios claves, actividades claves, propuesta de valor, relaciones con clientes, segmentos de clientes, recursos clave, canales, estructura de costos y fuentes de ingresos).

TI: tecnologías de la información.

TICs: tecnologías de la información y de las comunicaciones.

PP: proactividad para cada perspectiva.

KPI: indicadores claves de desempeño o rendimiento.

KGI: total de indicadores claves de metas o resultados.

ANP: método de proceso de redes analíticas.

FODA: modelo que analiza las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de una organización.

VNR: valor neto de realización.

SIG: sistema de información Garrahan.

CEP: cuidados especiales posquirúrgicos.

GPR: grupos relacionados de diagnóstico.

UTI: unidades de terapia intensiva.

UCI: unidades de cuidados intermedios.

OCABA: Organismo de control de agua de Buenos Aires.

GIS: sistema de información geográfica.

GAU: gerencia de atención al usuario.

LAMP: denominación de una tecnología de código abierto.

CIPPEC: Centro de implementación de políticas públicas para la equidad y el

crecimiento.

RRHH: recursos humanos.

ISO: Internacional Organization for Standardization. Organización internacional de normalización, cuya principal actividad es la elaboración de normas técnicas internacionales.

SGC: sistema de gestión de calidad.

KPMG: empresa de servicios profesionales.

CEO: Chief Executive Officer. Persona que ejerce función o cargo con alto grado de responsabilidad en una empresa.

NNI: Nolan Norton Institute.

SIC: sistema de información contable.

SIG: sistema de información gerencial.

I+D: investigación y desarrollo.

PNUD: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo

ROI: retorno de la inversión.

MiPyME: micro, pequeñas y medianas empresas.

PyME: pequeñas y medianas empresas.

DGR: Dirección General de Rentas

ATM: Administración Tributaria Misiones.

AFIP: Administración Federal de Ingresos Públicos.

EECC: estados contables.

ANSES: Administración Nacional de Seguridad Social.

SEPYME: secretaria de pequeñas y medianas empresas.

CFRF: Consejo Federal de Responsabilidad Fiscal.

OP: órdenes de pago.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	17
Fundamentación	17
Planteamiento del problema e hipótesis	17
Objetivos.....	20
Objetivo general	20
Objetivos específicos.....	20
Descripción del aporte	21
Metodología de investigación.....	21
CAPÍTULO I – ANALISIS REFERENCIAL – CASOS DE EMPRESAS DEL SECTOR PRIVADO QUE HAN IMPLEMENTADO EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL	23
Modelo de cuadro de mando integral (Balanced Scorecard) como herramienta para mejorar la gestión en una empresa Industrial Amazonia S.A.C.	23
La Construcción de un cuadro de mando integral de tecnologías de la información en una empresa de Software.....	28
Aplicación del tablero de comando en empresas agropecuarias pymes ubicadas en el partido de Bahía Blanca.....	36
Tablero de comando en el sector foresto-industrial de la provincia de Misiones	49
Tablero de control en Cooperativas prestadoras del servicio de agua potable en la Provincia de Misiones.....	55
Maximización de la productividad en el sector ganadero de la provincia de Misiones mediante la implementación del tablero de comando como herramienta de gestión	58
CAPÍTULO II – ANALISIS REFERENCIAL – CASOS DE ORGANIZACIONES DEL SECTOR PÚBLICO QUE HAN IMPLEMENTADO EL CUADRO DE MANDO.....	62
Tablero de comando de un hospital público. Hospital de pediatría Dr. Juan P. Garrahan..	62
Tablero de control electrónico del programa carta compromiso.....	71
Tablero de control para la gestión por objetivos y resultado en la provincia de Buenos Aires: anteproyecto para el Organismo de Control del Agua de Buenos Aires (OCABA)	73
Implementación del tablero de comando al análisis de gestión del municipio de Tandil ...	76
Implementación del tablero de control en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.....	89
Propuesta de desarrollo e implementación de un modelo de gestión estratégica basado en el cuadro de mando integral aplicado a municipios de la provincia de Mendoza.....	94

CAPÍTULO III – ASPECTOS TEORICOS RELEVANTES SOBRE CUADRO DE MANDO INTEGRAL	103
La administración estratégica como proceso.....	103
Control.....	105
Tipos de control.....	109
Origen y concepto del cuadro de mando integral	112
Diferencias entre tablero de comando o de control y CMI.....	120
Diferentes tipos.....	123
Desarrollo de las perspectivas	127
Factores críticos de éxito	133
Indicadores. Concepto y diferentes tipos.....	135
Etapas de implementación del Cuadro de Mando Integral.....	140
Sistemas de Información	142
CAPÍTULO IV – RELEVAMIENTO EN EMPRESAS DEL SECTOR PRIVADO Y EN MUNICIPIOS DE LA PROVINCIA DE MISIONES SOBRE HERRAMIENTAS PARA LA TOMA DE DECISIONES O CUADRO DE MANDO INTEGRAL	151
Relevamiento a empresas del sector privado de la provincia de Misiones	151
Relevamiento a municipios de la provincia de Misiones	161
Relevamiento de normativa aplicable a municipios de la provincia de Misiones.....	181
Relevamiento a especialistas en sistemas de información y TICs.....	185
Relevamiento Tablero de Control en la Provincia de Misiones	188
Relevamiento de situación de los municipios respecto a determinados requerimientos y/o procedimientos legales	189
CAPÍTULO V – SEMEJANZAS Y DIFERENCIAS SURGIDAS DEL RELEVAMIENTO EFECTUADO. PROPUESTA DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL APLICABLE A LOS MUNICIPIOS D ELA PROVINCIA DE MISIONES.....	192
Análisis comparativo de las principales características de las empresas del sector privado y del sector público.....	192
Análisis de las Perspectivas.....	203
Estrategia y factores críticos de éxito	208
Modelo de mapa estratégico para municipios de la provincia de Misiones	212
Análisis de los indicadores contemplados en la Ley VII N° 52 de la provincia de Misiones que pueden ser utilizados en la propuesta	215

Selección de indicadores y vinculación con perspectivas definidas para el diseño del cuadro de mando integral para municipios de la provincia de Misiones	216
Propuesta de un modelo de cuadro de mando integral para municipios de la Provincia de Misiones	226
CONCLUSIÓN	231
BIBLIOGRAFIA	234
ANEXOS	243
Anexo I: Indicadores de Gestión Pública. Resolución N°23/2006 CFRF – Ley 25917	243
Anexo II: Encuesta para tesis de maestría a empresas de la provincia de Misiones	248
Anexo III: Encuesta para tesis de maestría a municipios de la provincia de Misiones	251
Anexo IV: Entrevista semiestructurada – Sistemas de Información	255
Anexo V: Entrevista semiestructurada – Tablero de comando provincial	256
Anexo VI: Entrevista semiestructurada a funcionarios del organismo de control externo y del Ministerio de Hacienda de la Provincia de Misiones	256

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Objetivos estratégicos de Industrias Amazonía SAC	25
Tabla 2: Relación entre objetivos estratégicos y factores claves de éxito	26
Tabla 3: Propuesta objetivos estratégicos vs áreas funcionales de Ind. Amazonía SAC	28
Tabla 4: Cuadro de Mando Integral de TI en la empresa	34
Tabla 5: Vinculación de perspectivas, áreas claves e indicadores definidos para el sector agropecuario de Bahía Blanca	41
Tabla 6: Foresto-industria - Perspectiva financiera - Indicadores	50
Tabla 7: Foresto-industria - Perspectiva clientes - Indicadores.....	51
Tabla 8: Foresto-industria - Perspectiva aprendizaje y crecimiento - Indicadores.....	52
Tabla 9: Foresto-industria - Perspectiva procesos internos - Indicadores	52
Tabla 10: Indicadores establecimiento Santa Cecilia	54
Tabla 11: Madurez empresaria y sistemas de gestión	57
Tabla 12: Cuadro de mando integral ganadero.....	60
Tabla 13: Mapa estratégico – Indicadores de gestión de la municipalidad de Tandil.....	80
Tabla 14: Factores claves a considerar en el cuadro de mando.....	108
Tabla 15: Proceso de uso tablero de comando y cuadro de mando integral.....	121
Tabla 16: Tipos de indicadores.....	135
Tabla 17: Clasificación de indicadores.....	136
Tabla 18: Criterios de clasificación y tipos de indicadores	137
Tabla 19: Indicadores y gestión.....	138
Tabla 20: Empresas privadas - Cantidad de personal.....	152
Tabla 21: Municipios de Misiones - Toma de decisiones	163
Tabla 22: Municipios de Misiones – Objetivos y presupuesto en capacitación.....	163
Tabla 23: Municipios de Misiones - Registros ausentismo, enfermedad o accidentes	164
Tabla 24: Municipios de Misiones – Uso de TICs por categoría de municipios.....	164
Tabla 25: Municipios de Misiones – Frecuencia del control de gestión	167
Tabla 26: Análisis comparativo empresas privadas & municipios de la provincia de Misiones acerca de las características generales	193
Tabla 27: Análisis comparativo empresas privadas & municipios de la provincia de Misiones sobre la base de las perspectivas	195
Tabla 28: Análisis comparativo sobre la base de las perspectivas propuestas con base en el marco teórico	203

Tabla 29: Perspectivas, objetivos estratégicos y factores críticos para municipios de la provincia de Misiones.....	209
Tabla 30: Vinculación de las perspectivas e indicadores	217
Tabla 31: Indicadores por perspectivas	221
Tabla 32: Cuadro de mando integral para municipios de la provincia de Misiones	227

LISTA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Mapa estratégico de Industrias Amazonía SAC.....	27
Ilustración 2: Procedimiento específico para la construcción de un CMI TI.....	30
Ilustración 3: Cascada de cuadros de mando.....	31
Ilustración 4: Mapa de relaciones de los objetivos estratégicos de TI.....	33
Ilustración 5: Red del indicador del CMI TI.....	35
Ilustración 6: Aplicación Modelo PENTA.....	37
Ilustración 7: Mapa estratégico. Modelo Causa-Efecto.....	38
Ilustración 8: Indicadores.....	59
Ilustración 9: Objetivos e indicadores para las diferentes áreas del Hospital Garrahan.....	66
Ilustración 10: Tablero de control – GRD – Hospital Garrahan.....	68
Ilustración 11: Tablero de control OCABA – Objetivos de la GAU.....	74
Ilustración 12: Tablero de Control OCABA – Objetivo Gerencia: administrar eficazmente los reclamos.....	75
Ilustración 13: Mapa estratégico Municipalidad de Tandil.....	78
Ilustración 14: Tablero de recursos – municipalidad de Tandil.....	82
Ilustración 15: Tablero de recursos – municipalidad de Tandil.....	83
Ilustración 16: Tablero de gastos – municipalidad de Tandil.....	84
Ilustración 17: Tablero de gastos por secretaría – municipalidad de Tandil.....	85
Ilustración 18: Tablero de obras – municipalidad de Tandil.....	86
Ilustración 19: Tablero de obras por origen – municipalidad de Tandil.....	87
Ilustración 20: Visualización de información brindada por el tablero de control CABA...	92
Ilustración 21: Cuadro de mando integral en Tribunal de Cuentas de Mendoza.....	96
Ilustración 22: Perspectivas propuestas adaptadas a un municipio tipo.....	97
Ilustración 23: Mapa Estratégico Municipalidad de Maipú.....	100
Ilustración 24: Indicadores propuestos municipio tipo de Mendoza.....	101
Ilustración 25: El proceso de control.....	106
Ilustración 26: Decisiones administrativas en el proceso de control.....	107
Ilustración 27: El cuadro de mando integral como estructura o marco estratégico para la acción.....	115
Ilustración 28: Diferencia entre cuadro de mando integral y tablero de comando.....	120
Ilustración 29: El indicador de los temas estratégicos financiera.....	128
Ilustración 30: Perspectiva del cliente. Indicadores centrales.....	129

Ilustración 31: Modelo de la cadena genérica de valor	131
Ilustración 32: Estructura de los indicadores de aprendizaje y crecimiento.....	132
Ilustración 33: Etapas para implementación del cuadro	142
Ilustración 34: Tipos de sistemas de información	145
Ilustración 35: Empresas privadas - Grado conocimiento del cuadro de mando integral y de indicadores.....	153
Ilustración 36: Empresas privadas - Toma de decisiones.....	153
Ilustración 37: Empresas privadas – Conocimiento de objetivos y asignación presupuesto para capacitación	154
Ilustración 38: Empresas privadas – Uso de la tecnología	154
Ilustración 39: Empresas privadas – Inversión en tecnología	155
Ilustración 40: Empresas privadas – Sistemas de información	156
Ilustración 41: Empresas privadas – Objetivo de los sistemas de información.....	156
Ilustración 42: Empresas privadas – Soporte de informes de gestión	157
Ilustración 43: Empresas privadas – Frecuencia de informes de gestión	157
Ilustración 44: Empresas privadas – Indicadores financieros utilizados	158
Ilustración 45: Empresas privadas – Indicadores de procesos utilizados	159
Ilustración 46: Sector Privado – Indicadores de procesos utilizados	160
Ilustración 47: Municipios de Misiones - Cantidad de personal	162
Ilustración 48: Municipios de Misiones - Conocimiento del CMI y de indicadores.....	162
Ilustración 49: Municipios de Misiones – Conocimiento de objetivos y asignación presupuesto para capacitación	164
Ilustración 50: Municipios de Misiones – Uso de la tecnología.....	165
Ilustración 51: Municipios de Misiones – Inversión en tecnología.....	165
Ilustración 52: Municipios de Misiones – Sistemas de información.....	166
Ilustración 53: Municipios de Misiones – Objetivo de los sistemas de información.....	166
Ilustración 54: Municipios de Misiones – Soporte de informes de gestión.....	167
Ilustración 55: Municipios de Misiones – Información relacionada con RRHH	168
Ilustración 56: Municipios de Misiones – Indicadores financieros.....	170
Ilustración 57: Municipios de Misiones – Procesos internos identificados en los municipios	173
Ilustración 58: Municipios de Misiones – Verificación de necesidades	175
Ilustración 59: Municipios de Misiones – Inversiones y servicios.....	176

Ilustración 60: Municipios de Misiones – Acciones de responsabilidad social	178
Ilustración 61: Municipios de Misiones – Usuarios	179
Ilustración 62: Perspectivas para un municipio	208
Ilustración 63: Propuesta de mapa estratégico para municipios de la provincia de Misiones	213
Ilustración 64: Proceso de elaboración del cuadro de mando integral para municipios de la provincia de Misiones.....	228

INTRODUCCIÓN

Fundamentación

Las organizaciones en general, y las empresas en particular se desenvuelven en un ambiente cada vez más complejo, cambiante y competitivo, por lo tanto, contar con información oportuna y relevante surge como una cuestión prioritaria y estratégica al momento de tomar decisiones relacionadas con su administración.

Ante ello, muchas organizaciones implementan un proceso de administración estratégica, para lograr mantenerse en el mercado y adaptarse a los cambios del entorno al cual se encuentran integradas.

La administración estratégica es un proceso continuo e interactivo, que involucra cinco etapas: el análisis del ambiente interno y externo de la organización, el establecimiento de la directriz organizacional (metas y objetivos), la formulación de la estrategia en sus diversos tipos, la implementación de esta última y el control estratégico (Lana R. , 2008, págs. 1-2).

Esta última etapa es relevante y necesaria porque permite que los administradores puedan medir el desempeño organizacional al poder comparar las acciones con las metas y objetivos establecidos previamente y tomar las medidas correctivas en caso de ser necesarias, brindando así información respecto al desarrollo de las estrategias.

El control estratégico debe efectuarse siguiendo tres etapas distintas que son: a) medir el desempeño organizacional; b) comparar el desempeño organizacional con los objetivos y los patrones establecidos; c) determinar la acción correctiva necesaria del desempeño organizacional.

En el marco de los planteamientos anteriores, cobra sentido la utilización del cuadro de mando integral como herramienta que facilitará esta tarea organizando y mostrando de manera clara y sintética los principales indicadores del negocio con sus valores proyectados y logrados, tanto cuantitativos como cualitativos. (Lana R. , 2008, págs. 1-2)

A medida que se fue avanzando en el estudio del cuadro de mando, surgieron diferentes enfoques sobre todo desde el punto de vista de su implementación en diferentes organizaciones tanto del sector privado como del sector público; como así también desde la consideración del tamaño de las mismas.

Planteamiento del problema e hipótesis

Mucho se habla acerca de la importancia que revisten las empresas para el desarrollo económico de un país, sobre todo las denominadas pymes –que en número suelen ser la mayoría – de cuyas características suelen resaltarse la flexibilidad y adaptabilidad, pero también es cierto que se requiere cierta habilidad y manejo de información para mantenerlas en el mercado.

El empresario para tomar decisiones cuenta con varias fuentes de información, una de ellas es la que proviene de su sistema de información contable, que es llevada básicamente a los efectos de brindar información para la confección de los estados contables de la misma.

Usualmente el empresario pyme se basa en su intuición o en información que surge de manera extracontable para tomar decisiones y mantener el control sobre la marcha de sus negocios.

Esto se debe a que los estados contables, son informes que expresan la situación económica-financiera a un momento dado y en el mejor de los casos tres o cuatro meses posteriores al cierre de ejercicio, limitándose a emitir una opinión, o abstenerse de ella si no se cuenta con elementos suficientes.

Para realizar el seguimiento de la gestión empresarial dicha información resulta, al empresario, no solo inoportuna, sino insuficiente. Éste necesita otro tipo de información cualitativa y cuantitativa que permitan evaluar el desarrollo de las actividades de la empresa.

Respecto a la oportunidad y periodicidad de la información se requiere que ésta sea más bien mensual y relacionada con diferentes aspectos y funciones empresariales, como, por ejemplo: informes de rendimientos de producción, informes estadísticos de ventas, producción, rechazos, etc., cumplimientos de objetivos de la empresa y de cada una de las áreas, informes relacionados con el personal, como ser ausentismos, rotación, escala de remuneraciones, etc.

Antognolli (2014), sostiene que tomar decisiones sin conocer lo más fehacientemente posible la realidad, es como emprender un viaje sin conocer el destino, sin saber si tenemos o no combustible, o si la ruta elegida está en condiciones de ser transitada. Se debe poder medir el resultado de las acciones de mejora, poner a la empresa en números, para evitar las sensaciones y transformarlas en certezas, para poder decir que crecí un 10%, en lugar de decir estoy mejor porque lo que no se puede medir, no se puede administrar.

Con frecuencia empresarios efectúan la compra de un equipo, la remodelación de su

planta o taller, o el cambio de sus procesos productivos, sin más argumentos que el simple convencimiento de que dicha decisión era necesaria, en muchos casos quizás siguiendo solamente su intuición.

En el mismo sentido incursionan en el lanzamiento de nuevos productos y servicios al mercado, solo con la certeza de contar con muy buenos productos y servicios y sin la seguridad de que sus clientes valoren o descubran tales características o atributos. Es decir, adoptan este tipo de decisiones porque les resulta mucho más rápido y práctico continuar haciendo las cosas como se hicieron siempre, o porque de esa forma han obtenido resultados, en vez de tratar de aplicar herramientas que permitan evaluar dichas decisiones: definir inversiones, ingresos y gastos asociados; determinar su viabilidad económica y período de repago.

Este comportamiento empresarial (recreado bajo el concepto del siga-siga) es amparado en el facilismo de que las pequeñas y medianas empresas no cuentan recursos humanos, financieros y materiales como las grandes empresas para realizar costosas investigaciones de mercado o evaluaciones muy sofisticadas. En realidad, muchas veces la decisión puede evaluarse considerando simplemente información que la empresa dispone o puede elaborar, siguiendo un esquema lógico de costo-beneficio. Tal comportamiento puede comprometer seriamente la supervivencia de la empresa y su crecimiento (Ele-ve, 2011).

En la provincia de Misiones y norte de Corrientes, las empresas pymes cuentan con problemas en la gestión interna, las madereras que en cantidad son relevantes, presentan también deficiencias en términos de organización industrial.

Por todo lo expuesto, resulta necesario que el enfoque y metodología de los procesos de decisión y de evaluación utilizados por los responsables de tomar decisiones, sea reorientado hacia un nuevo concepto que involucre a los sistemas y tecnologías de información con el foco en la estrategia de la empresa.

En este sentido, desde el ámbito académico se habla mucho del término administración estratégica. Lana en su estudio lo plantea como proceso que involucra las siguientes etapas: a) análisis de los entornos interno y externo; b) establecimiento de la directriz organizacional (metas y objetivos); c) formulación de la estrategia (empresarial, unidad de negocio, funcional); d) implementación de las estrategias y e) control estratégico. Por lo tanto, el cuadro de mando integral es una herramienta que debe ser vista de manera integrada al proceso de administración estratégica que permite a la organización monitorear

permanentemente su desempeño. (Lana R. , 2008, pág. 4)

Por ello el presente trabajo se plantea las siguientes preguntas de investigación:

¿Es posible utilizar un modelo de cuadro de mando integral que permita monitorear el grado de cumplimiento de los objetivos definidos en los municipios de la provincia de Misiones?

Si se implementara el cuadro de mando integral, ¿serviría como herramienta estratégica de control que permita agregar valor a la gestión a este tipo de organizaciones mediante el proceso virtuoso de retroalimentación?

Teniendo en cuenta lo mencionado anteriormente se presentan las siguientes hipótesis de trabajo:

La utilización de un modelo de cuadro de mando integral permitiría monitorear el grado de cumplimiento de los objetivos definidos en los municipios de la provincia de Misiones.

Objetivos

Para la realización del presente trabajo se definen por tanto los siguientes objetivos:

Objetivo general

Elaborar una propuesta de implementación del cuadro de mando integral sobre la base del análisis de casos de éxito de empresas del sector privado, aplicable a los municipios de la provincia de Misiones, que sirva como herramienta estratégica para la planificación, seguimiento y control de la gestión municipal.

Objetivos específicos

- Relevar experiencias exitosas de aplicación del cuadro de mando integral como herramienta de gestión estratégica en empresas del sector privado y en organizaciones del sector público;
- Analizar los aspectos teóricos relevantes sobre el cuadro de mando integral aplicables a organizaciones del sector privado y público;
- Relevar y analizar aspectos referidos a indicadores utilizables en el cuadro de mando integral en empresas del sector privado y en los municipios de la Provincia de Misiones;
- Identificar semejanzas y diferencias en la aplicación de indicadores utilizables en la implementación del cuadro de mando integral en empresas del sector privado y en los

municipios de la provincia de Misiones;

- Delinear indicadores y elementos necesarios para el diseño de un cuadro de mando integral para municipios.

Descripción del aporte

En el presente trabajo se busca analizar la importancia de la información para la toma de decisiones en organizaciones del sector privado y público y la utilización del cuadro de mando integral como herramienta que facilita la recolección y utilización de dicha información para tomar decisiones.

La realización del presente trabajo permite conocer el estado actual de la aplicación del cuadro de mando integral como herramienta de gestión estratégica en las empresas y otras organizaciones del sector privado y analizar su implementación en los municipios de la provincia de Misiones.

Por otro lado, se identifican semejanzas y diferencias teniendo en cuenta las características propias de los dos tipos de organizaciones planteadas.

Metodología de investigación

El tipo de estudio fue exploratorio y descriptivo, es decir se profundizó un tema ya estudiado, y luego se analizó la posibilidad de su aplicación a un ámbito en el cual no había sido indagado o aplicado aún.

Se buscó especificar y ahondar sobre las características y ventajas del cuadro de mando integral, mediante el relevamiento y análisis de estudios teóricos, casos de organizaciones en las que se ha utilizado dicha herramienta y la posibilidad de implementación de la herramienta en los municipios de Misiones.

Fue una investigación observacional, ya que se describieron los fenómenos tal como se presentan en la realidad, en su contexto habitual, en este caso, la aplicación del cuadro de mando integral como herramienta de gestión estratégica en las empresas y otras organizaciones del sector privado de la provincia de Misiones.

Se trabajó desde una lógica mixta. Desde la lógica cuantitativa los fenómenos a estudiar pueden ser medidos, cuantificados y analizados estadísticamente mediante gráficos. La recolección de los datos se realizó a través de encuestas con diferentes tipos de preguntas.

Desde la lógica cualitativa se buscó comprender la importancia que se le otorga a la

información para la toma de decisiones en organizaciones del sector privado y público y de qué manera utilizan el cuadro de mando integral como herramienta de gestión estratégica. La recolección de los datos se realizó mediante entrevistas.

El Universo de estudio estuvo conformado por todos los municipios de la provincia de Misiones.

Se buscó que la muestra objeto de estudio alcance el 50% del universo, es decir que se obtengan datos de 38 municipios de la provincia de Misiones.

La muestra fue decisional, no probabilística, ya que los elementos de la misma son elegidos por el investigador, pues son considerados casos típicos para los fines del presente trabajo.

Las unidades de observación fueron las entidades en las cuales se va a obtener información. En este caso, gerentes o responsables de 50 empresas privadas y funcionarios a cargo de la gestión de 38 municipios.

La diversidad y heterogeneidad de casos son valiosos en tanto poseen información relevante a los fines del estudio. Además, permitió reflejar un amplio rango de situaciones y determinar similitudes y diferencias.

CAPÍTULO I – ANALISIS REFERENCIAL – CASOS DE EMPRESAS DEL SECTOR PRIVADO QUE HAN IMPLEMENTADO EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Modelo de cuadro de mando integral (Balanced Scorecard) como herramienta para mejorar la gestión en una empresa Industrial Amazonia S.A.C.

Chuquizuta Torres (2018) propone la implementación de un modelo de Balanced Scorecard (BS) como herramienta que mejorará la gestión integral de la empresa Industrial Amazonia SAC, dedicada a la industria alimentaria (bebidas gaseosas).

Parte como antecedente de su investigación con el estudio de diez tesis que toman como objeto de estudio la implementación del BS en organizaciones de diferentes tipos: empresas comerciales, industriales, universidades y organismos públicos. De las conclusiones puede destacar algunos conceptos como ser la importancia del diagnóstico inicial real de la organización, lo que brindará el punto de partida para una buena implementación del BS; tener una clara comprensión de la relación entre la visión y la misión, lo que permite que sea sostenible en el tiempo; el valor de la elaboración de un mapa de estratégico que permita identificar los objetivos estratégicos y las relaciones causa – efecto de cada perspectiva; la determinación de indicadores claves diseñados de forma adecuada y acorde a las necesidades propias de cada organización y siempre relacionados con los objetivos estratégicos; la importancia de lograr un equilibrio entre los diferentes aspectos sobre los que se brinda información; y en definitiva el aporte de una herramienta que funciona como una guía de trabajo que ayuda a identificar los puntos débiles y tomar decisiones frente a los diferentes problemas que se presentan.

Particularmente en un caso se obtuvieron resultados cuantificables en las cuatro perspectivas sobre las que se basa el BS: a partir de la revisión de procesos permitió identificar obstáculos que fueron superados mediante charlas-talleres, desarrollo de habilidades en otras operaciones, procedimientos y reportes; se mejoró el servicio a los clientes, se incrementó la atención, se midió la eficacia y la eficiencia en el mantenimiento, incrementándose el mantenimiento preventivo y reduciéndose el correctivo, con su correlato en la reducción de costos (perspectiva financiera), y enfatizándose en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento como base fundamental del desarrollo.

En otros casos, las investigaciones evidenciaron la falta de información estadística y la ausencia de un plan estratégico, cuestiones necesarias para lograr una implementación

exitosa del BS, el que debe ser sistemático y dinámico.

Respecto a la investigación realizada en la empresa Industrial Amazonia SAC, se inició con un diagnóstico integral de la misma, efectuando en primera instancia un análisis interno y externo. En lo que respecta al análisis interno surgió que, si bien la empresa tiene definida su visión, misión y objetivos, su planeación es empírica, es decir que no cuenta con un proceso de planeamiento que le permita definir cómo lograrlos. Por otra parte, los empleados no conocen, o no tienen en claro cuáles son esos objetivos, lo que dificulta obviamente su rendimiento.

En cuanto al proceso de producción, en su gran parte es artesanal y no cuenta tampoco con un sistema de calidad de ayude a agilizar y mejorar procesos, como así tampoco en un sistema de información y comunicaciones que le permita obtener diferentes reportes de la gestión. No invierte en capacitación del personal en lo que respecta a la gestión comercial e industrial.

En lo que refiere al análisis externo se advierte un crecimiento del mercado en el sector de las bebidas carbonatadas encontrándose en plena etapa de crecimiento; lo que es consecuente con el aumento de ventas experimentado por la empresa en los últimos años.

Luego se efectuó un análisis de competitividad bajo el modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter, identificando los componentes claves por cada sub sector de producción y las tendencias generales que afectan la posición competitiva de la empresa, dentro de las cuales surgieron la apertura de mercados con nuevos acuerdos comerciales, las exigencias relacionadas con la salud y seguridad ocupacional, el cuidado del medio ambiente y el e-commerce. Clientes y rivalidad entre competidores aparecieron con un grado de probabilidad media dentro del análisis. El riesgo de entrada de nuevos participantes, así como la amenaza de productos sustitutos, emergen como poco probable, y finalmente el poder de negociación de los proveedores no es significativo.

Continuó efectuando un análisis de la empresa bajo la metodología PESTEL, es decir utilizando un enfoque político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal; e integrándolo a los distintos procesos.

También se utilizó el modelo Canvas para definir el modelo del negocio, a través de la representación gráfica de 9 bloques (socios claves, actividades claves, propuesta de valor, relaciones con clientes, segmentos de clientes, recursos clave, canales, estructura de costos y fuentes de ingreso). Se dividió la matriz en dos partes, según se defina el valor que el

negocio pretende generar a los clientes (hemisferio derecho) o se analicen las actividades internas de la compañía y el modo de estructurar sus operaciones (hemisferio izquierdo). Pero a pesar de esta diferenciación no debe olvidarse que cualquier cambio en uno de ellos termina por afectar a todo el conjunto, por lo que hay que revisar permanentemente la estructura en sí misma, la que a su vez es dinámica, es decir, que irá evolucionando a medida que varíe la estrategia competitiva de la entidad fruto de las distintas vicisitudes que vaya viviendo en el mercado. Esta herramienta recoge información fundamental del modelo de negocio de manera sintética y ofreciendo una visión integradora de todo el conjunto.

Y finalmente, para el desarrollo del cuadro de mando integral (CMI), se elaboraron los objetivos estratégicos en base a la visión de la empresa. Estos objetivos a su vez fueron relacionados con las cuatro perspectivas que propone el CMI: financiera, de clientes, de procesos internos y de aprendizaje y crecimiento, tal como se muestra a continuación:

Tabla 1: Objetivos estratégicos de Industrias Amazonía SAC

Perspectiva	Objetivo Estratégico
Financiera	Incrementar el valor agregado económico de la empresa Industrial Amazonía S.A.C., posicionándola como empresa innovadora en la producción y venta de bebidas carbonatadas, potenciando su crecimiento y haciéndola altamente rentable y competitiva.
Clientes	Mejorar constantemente nuestra eficiencia y eficacia en los procesos a fin de entregar un producto de excelente calidad, que genere fidelización del cliente y obtención de nuevos clientes que se sientan satisfechos con nuestro producto y servicios.
Procesos Internos	Mejorar continuamente los productos y procesos internos, a través de la utilización de técnicas y herramientas de gestión que contribuyan al cumplimiento de los compromisos, de ésta manera mejorar la productividad y distribución.
Aprendizaje y Crecimiento	Mejorar nuestra imagen y relaciones con nuestros stakeholders, fortalecer la integración y trabajo en equipo y capacitar al recurso humano. Incentivar al personal a proponer oportunidades de mejora.

Fuente: (Chuquizuta Torres, 2018, pág. 74)

Como puede observarse en el cuadro, se resalta la importancia de establecer estrategias enfocadas en la rentabilidad de la empresa, en la calidad de los productos, la relación con los clientes y los stakeholders. Los objetivos resumen y globalizan los temas estratégicos obtenidos del análisis PESTEL, y son los que deben perseguirse mediante el desempeño eficiente de las diferentes áreas de la organización. En definitiva, deben ofrecer una visión global de la situación de la empresa a la luz de la estrategia y cubrir todos los aspectos claves de la operación.

El paso siguiente fue relacionar los objetivos con los factores claves de éxito y con esta información se realizó un mapa estratégico de la empresa.

Tabla 2: Relación entre objetivos estratégicos y factores claves de éxito

PERSPECTIVA	FACTORES CLAVE DE ÉXITO					
	E1	E2	E3	E4	E5	E6
Perspectiva Financiera						
Incrementar la Rentabilidad Bruta	x					
Incrementar Volumen de Ventas	x					
Perspectiva de Clientes						
Fidelización de Clientes			x			x
Satisfacción del Cliente			x			x
Obtención de Nuevos Clientes		x	x			
Perspectiva de Procesos Internos						
Aumentar la Productividad	x			x		
Mejorar los Rendimientos		x		x		
Mejorar los Plazos de Entrega		x		x		
Implementación de Oportunidades de Mejora					x	
Disminuir productos defectuosos						x
Cumplimiento de Plan de Mantenimiento			x			x
Perspectiva de Aprendizaje Y Crecimiento						
Capacitación de Colaboradores			x		x	x
Mejorar el Clima Laboral			x	x		
Incentivar oportunidades de Mejora					x	
Potenciar la Infraestructura Tecnológica			x			

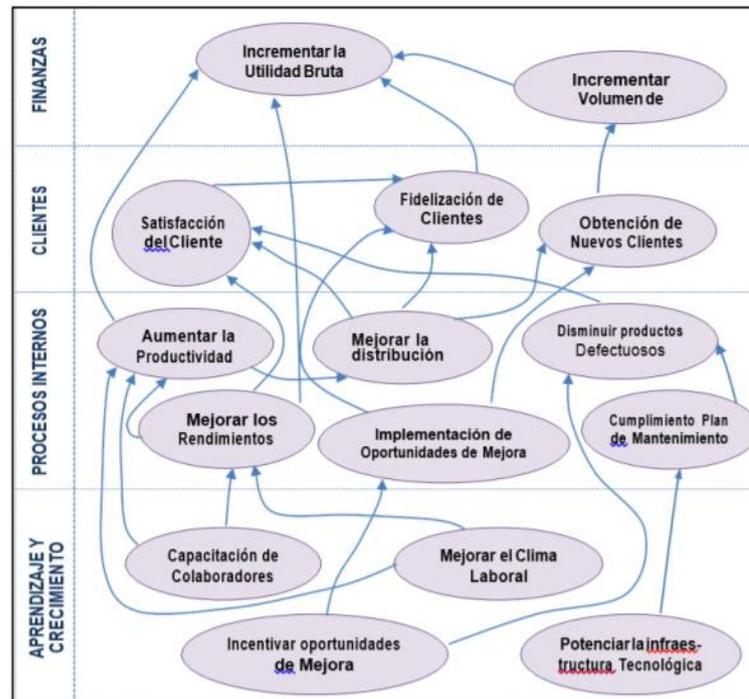
E1 Rentabilidad para los accionistas
E2 Innovación de Productos y Procesos
E3 Excelencia en Servicio al Cliente
E4 Eficiencia Operativa
E5 Colaboradores capaces y creativos
E6 Calidad del Producto

Fuente: (Chuquizuta Torres, 2018, pág. 75)

Para formar el mapa estratégico con los objetivos definidos, se definen las relaciones causa efecto obtenidas del análisis de los procesos de la empresa, de la cadena de valor y de la interacción de las fuerzas competitivas en la industria. Si bien existen relaciones entre todos los objetivos, se deben indicar solamente las relaciones más significativas y de mayor impacto sobre la organización.

A continuación, se muestra gráficamente las relaciones entre los objetivos estratégicos que llevarán a la meta de alcanzar la visión y crear valor para la empresa, siendo el primer paso del proceso que buscará convertir la visión abstracta en un sistema de estrategias, objetivos e indicadores para impulsar a la empresa a alcanzar su visión.

Ilustración 1: Mapa estratégico de Industrias Amazonía SAC



Fuente: (Chuquizuta Torres, 2018, pág. 77)

Una vez que se tiene clara la estructura genérica del sistema de gestión, se lo integra a la organización existente, para aprovechar las iniciativas que se tiene. Es importante recurrir a la estructura organizacional existente, ya que es la que sostendrá todo el proceso de implementación del Balanced Scorecard.

Del análisis efectuado de las actividades de la empresa, de la escala de sus operaciones, y de las prioridades propias del negocio, se propuso la siguiente estructura funcional compuesta por una gerencia general y cuatro áreas adicionales que cubren las principales funciones de la empresa.

La organización planteada será la que se utilizará para asignar la responsabilidad por el rendimiento de cada uno de los indicadores de modo tal que siempre estará claro qué área, y qué persona será quien deba gestionar el logro de cada meta.

Tabla 3: Propuesta objetivos estratégicos vs áreas funcionales de Ind. Amazonía SAC

PERSPECTIVA	Porcentaje %	Gerencia General	Administración	Área Comercial	Logística	Producción	Control de Operac.
Perspectiva Financiera							
Incrementar la Rentabilidad Bruta	50	x	x	x	x	x	x
Incrementar Volumen de Ventas	100			x			
Perspectiva de Clientes							
Fidelización de Clientes	100			x	x	x	x
Satisfacción del Cliente	100		x	x	x	x	x
Obtención de Nuevos Clientes	30	x		x			
Perspectiva de Procesos Internos							
Aumentar la Productividad	100		x		x	x	x
Mejorar los Rendimientos	50		x			x	x
Mejorar los Plazos de Entrega	50			x	x	x	x
Implementación de Oportunidades de Mejora	30	x	x				x
Disminuir productos defectuosos	50					x	x
Cumplimiento de Plan de Mantenimiento	100	x	x			x	x
Perspectiva de Aprendizaje Y Crecimiento							
Capacitación de Colaboradores	100	x	x	x	x	x	x
Mejorar el Clima Laboral	100		x	x	x	x	x
Incentivar oportunidades de Mejora	50	x	x	x	x	x	x
Potenciar la Infraestructura Tecnológica	30	x	x	x	x	x	x

x	Área responsable del factor
x	Área contribuyente al factor

Fuente: (Chuquizuta Torres, 2018, págs. 78-79)

En el proyecto, se enfatiza en el concepto de área responsable y área contribuyente, destacando que la primera es responsable y responde en última instancia por el logro de la meta y quién debe coordinar con las áreas contribuyentes y lograr un esfuerzo compartido hacia el cumplimiento de la meta. El área contribuyente, es quien aporta con su trabajo para que la meta se cumpla.

A cada uno de los objetivos definidos le corresponde un conjunto de indicadores interrelacionados siendo responsable de su cumplimiento el área designada al efecto, pudiendo cada una internamente, asignar dicha responsabilidad según criterio de cada jefe.

La Construcción de un cuadro de mando integral de tecnologías de la información en una empresa de Software

Pérez Lorences & Garcia Ávila (2014) ante la ausencia de propuestas metodológicas para el diseño e implementación de un cuadro de mando integral (CMI) en el ámbito de las tecnologías de la información (TI), presentan un procedimiento específico guía para construir un CMI de TI que esté alineado con la estrategia, que permita medir el desempeño con los objetivos, y también determinar si los objetivos son apropiados y si la estrategia de TI o las métricas deben ser modificadas.

Entienden que para diseñar dicha herramienta se deben tener en cuenta las particularidades relacionadas con las características propias de cada negocio, aunque sin perder de vista los elementos comunes que existen como ser: la revisión del plan estratégico, la determinación de factores claves de éxito, el diseño de indicadores y del mapa estratégico; y la formulación de proyectos estratégicos a través del proceso de retroalimentación.

Explican que, si bien Kaplan y Norton fueron los que han introducido el concepto de CMI al ámbito empresarial, fueron los autores Van Grembergen, Van Bruggen y Timmerman quienes han adaptado el CMI genérico a las TI, como así también las numerosas ventajas que señalan ellos y otros autores en cuanto a su utilización, destacándose la posibilidad de mostrar a la organización como las TI aportan valor a la misma para justificar su inversión; de prevenir la sub-optimización del desempeño de TI, y la de gestionar estrategias de comercio electrónico.

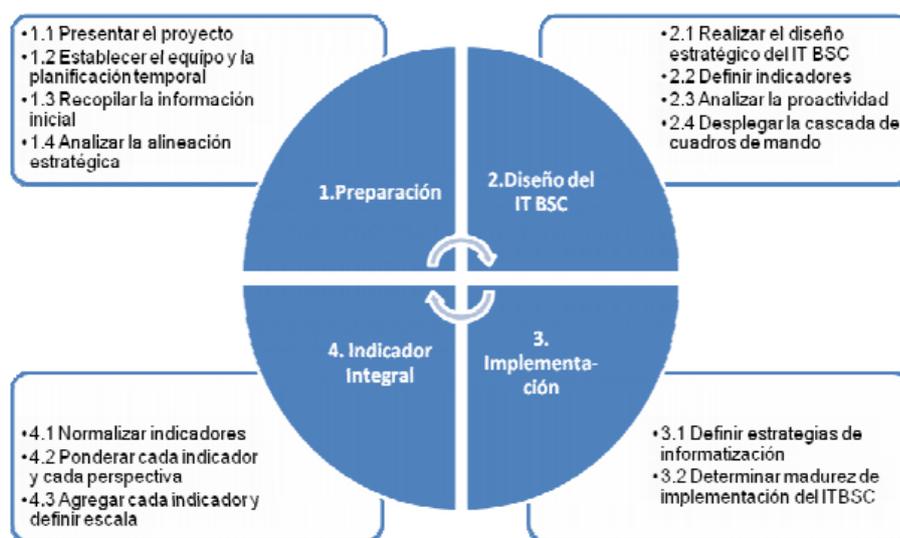
Las cuatro perspectivas que se definen para el diseño del CMI TI son: la perspectiva de orientación al usuario que representa la evaluación de los usuarios de TI; la perspectiva de excelencia operativa que describe los procesos de TI empleados para desarrollar y entregar las solicitudes; la perspectiva de orientación futura que refiere a los recursos humanos y tecnológicos necesarios para brindar el servicio; y la perspectiva de contribución al negocio o empresarial que refleja el valor para el negocio de las inversiones en TI.

Los autores primero presentan el procedimiento para la construcción de un cuadro de mando integral de tecnologías de información, y luego en una segunda parte aplican dicho procedimiento a una empresa de software de la provincia de Villa Clara, Cuba.

El procedimiento específico que presentan para la construcción de un CMI TI dispone de cuatro etapas: la primera consiste en la preparación de las condiciones iniciales para el diseño y la alineación estratégica necesaria, en la segunda etapa se avanza con el diseño del CMI TI desde la estrategia en los altos niveles hasta los cuadros de mando, en la tercera etapa se implementa la herramienta y en la cuarta y última etapa se propone un indicador integral de control de gestión de TI que resuma los resultados del CMI TI.

En la siguiente ilustración se muestran las etapas mencionadas:

Ilustración 2: Procedimiento específico para la construcción de un CMI TI



Fuente: (Pérez Lorences & Garcia Ávila, 2014, pág. 157)

En la etapa de preparación se resalta el compromiso de la alta dirección para garantizar su apoyo y participación en todo el proceso de implementación de la herramienta. Se debe enfatizar en los beneficios esperados de la utilización de esta herramienta de gestión. También se definirá el equipo que trabajará en el proyecto, se definirán responsabilidades y plazos de cumplimiento. Se revisará el plan estratégico y de TI y de existir el CMI, siendo imprescindible que exista una planificación estratégica explícita de TI para poder llevar a cabo el proyecto.

Para la etapa de diseño se mencionan atributos estructurales que comparten los CMI TI más avanzados. Como se mencionó anteriormente, uno de ellos es el compromiso de la dirección tanto de tecnologías de la información como de la gerencia general de la empresa. También es importante la simplicidad de su elaboración indicando que se debe comunicar en una sola página las métricas del negocio, las que deben ser escritas en un lenguaje no técnico y no superar las 20 en su conjunto; la definición de estas métricas o indicadores deben ser consensuadas con todas las áreas y existir una relación entre los diferentes indicadores que conformaran los distintos CMI de TI y la planeación estratégica, como así también centrarse en las decisiones que se deben tomar en base a ellos, siendo importante la revisión periódica de las tendencias.

En resumen, tienen que estar vinculados y alineados la planeación estratégica los objetivos y las métricas o indicadores, lo que se verá reflejado en el mapa de relaciones donde se visualizarán las relaciones causa-efecto que puedan existir en cada perspectiva con

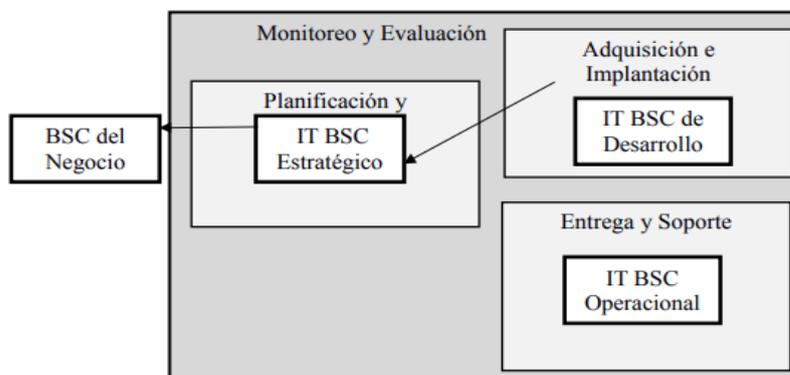
cada uno de los objetivos estratégicos y a su vez, en o con las otras perspectivas, como asimismo en una tabla donde se desagregarán y detallarán los objetivos por cada una de las perspectivas.

Estos objetivos se deben traducir luego en métricas o indicadores. Para ello es relevante la arquitectura del sistema de indicadores ya que se deben considerar mínimamente para cada uno de ellos el nombre, tipo, unidad de medida, frecuencia para la medición, responsables y meta a lograr, lo que para facilitar su uso debe estar tabulado. Teniendo en cuenta las buenas prácticas, los indicadores no deben sobrepasar los 15 o 20 para que se pueda garantizar la utilidad de la herramienta; como así mismo deben seleccionarse indicadores de desempeño y de resultados de manera equilibrada.

Las métricas de resultado sin indicadores de desempeño, no logran comunicar como los resultados serán alcanzados, y viceversa, las métricas de desempeño sin métricas de resultado pueden dar lugar a inversiones significativas sin una medición de la efectividad de la estrategia planteada. Aquí los autores proponen calcular la razón de proactividad para cada perspectiva a través de la siguiente función: $PP_i = KPI_i / KGI_i \times 100$; donde KPI es el total de indicadores claves de desempeño y KGI es el total de indicadores claves de metas o resultados, de cada perspectiva. De esta manera el valor ideal de proactividad sería 1 lo que significa que existen la misma cantidad de indicadores de resultado y de desempeño, sin embargo, se considera aceptable si su valor supera el 60%.

Así, el CMI del negocio brindará información integral de la empresa, y estará sustentado y conformado por el cuadro de mando estratégico, de desarrollo y operacional, tal como se muestra en la siguiente ilustración:

Ilustración 3: Cascada de cuadros de mando



Fuente: (Pérez Lorences & Garcia Ávila, 2014, pág. 162)

El CMI TI operacional está centrado en la entrega de servicios, mientras que el CMI TI de desarrollo es aplicable principalmente en empresas que llevan a cabo proyectos de desarrollo de aplicaciones. El conjunto vinculado de todos los indicadores permitirá alinear las estrategias de TI con el negocio y ayudará a determinar cómo se crea valor para la empresa a través de la TI.

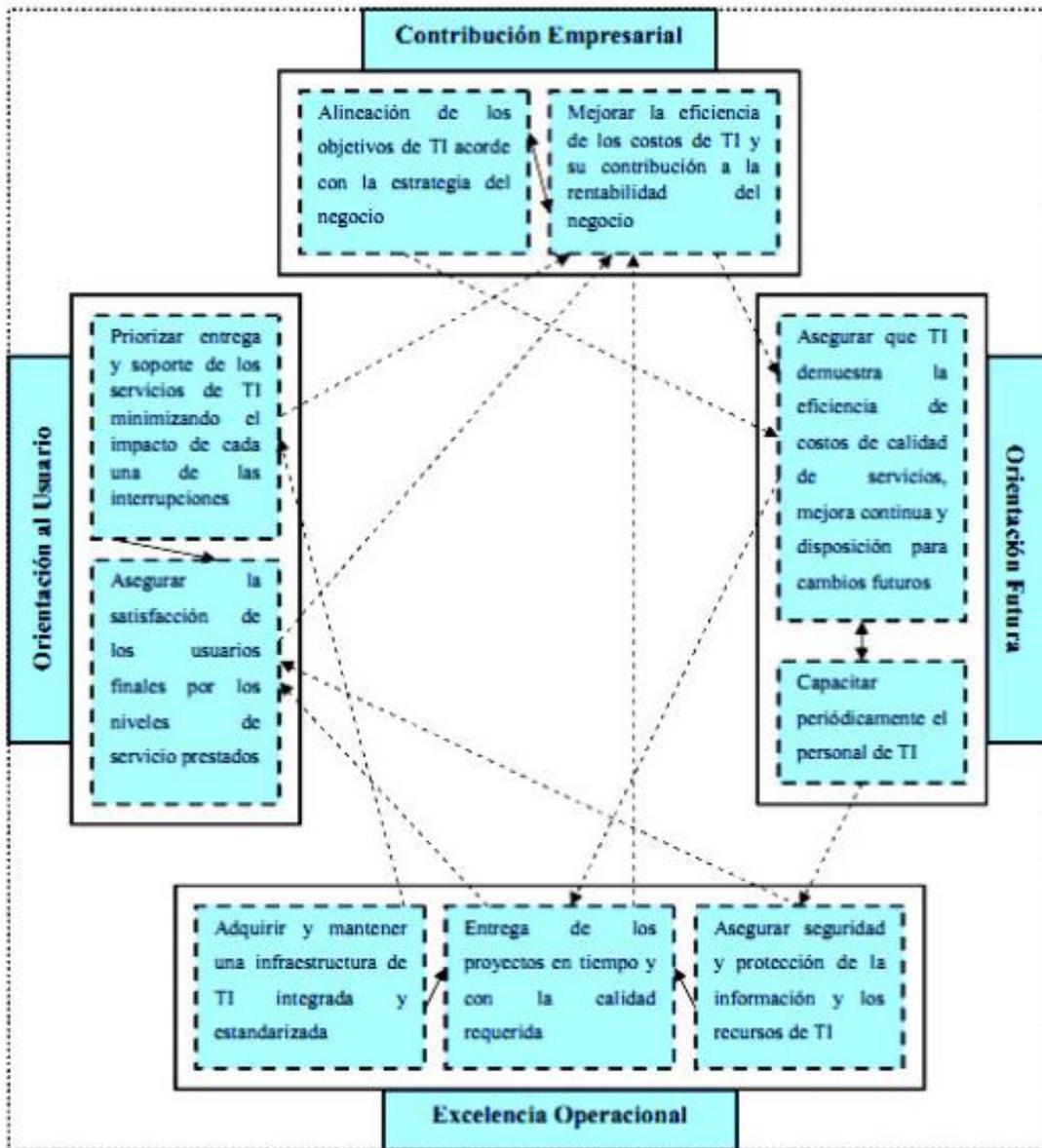
En la etapa de implementación, y a los fines de lograr los máximos beneficios de la herramienta, es necesario contar con una aplicación que permita tener el control de los indicadores, la introducción de los datos, y su comparación con los valores deseados. A su vez, hay que determinar el modelo de madurez de implementación del CMI TI, para lo cual hay que identificar para la organización el estado actual y el deseado, analizar brechas y traducirlas en iniciativas de mejoras.

En la última etapa de definición de un indicador integral de control de gestión de TI, se plantea en una primera instancia normalizar los indicadores para evitar la agrupación de indicadores que estén expresados en distintas unidades de medida. Para ello existen diversos métodos que se pueden utilizar. Una vez definida la normalización de los indicadores, hay que ponderarlos para agregarlos a un único indicador, esta ponderación es un juicio de valor que debería explicitar el objetivo que subyace al diseño del mismo. Para ello se debe buscar la opinión de expertos y buscar consensos entre los grupos de interés que sintetizen los puntos de vista. Definido el indicador se debe dejar definida la expresión de cálculo del indicador integral de control de gestión de TI, como así también su escala y la correcta interpretación de la misma.

En la segunda parte del trabajo se aplica el procedimiento descrito anteriormente a una empresa de software. En la etapa de preparación se revisó la planeación estratégica para los ejercicios 2012-2014, las políticas y normativas vigentes para analizar sus objetivos, criterios de medición y diagnóstico estratégico. Ello resulta de vital importancia dado que para definir la planeación estratégica de TI para gestionar los recursos de TI en línea con la estrategia y prioridades del negocio se deben integrar y alinear los objetivos de la empresa y los de TI. Surgieron así una serie de objetivos de TI acordes con la estrategia del negocio.

Para apreciar mejor las perspectivas del cuadro de mando integral se efectuó un mapeo de los objetivos estratégicos, ubicando dentro de cada una de ellas y estableciendo sus relaciones.

Ilustración 4: Mapa de relaciones de los objetivos estratégicos de TI



Fuente: (Pérez Lorences & García Ávila, 2014, pág. 166)

Luego, teniendo en cuentas las particularidades de la empresa, lo que desea alcanzar sobre la base de su planificación estratégica de TI, se avanzó en la construcción de una CMI de TI para empresa se software definiendo para cada una de las perspectivas, su misión, objetivos y métricas.

Tabla 4: Cuadro de Mando Integral de TI en la empresa

Contribución Empresarial	Orientación al usuario
Misión: Obtener contribución razonable al negocio de las inversiones en TI	Misión: Satisfacer requerimientos de los usuarios finales y aumentar su satisfacción por la calidad percibida de los productos y servicios
Objetivos y métricas: <ol style="list-style-type: none"> Alineación de los objetivos de TI acorde con la estrategia del negocio <ul style="list-style-type: none"> % de iniciativas de TI dirigidas por la dirección de la empresa. (CE1) % de objetivos de TI en los planes estratégicos de TI que dan soporte al plan estratégico del negocio. (CE2) Mejorar la eficiencia de los costos de TI y su contribución a la rentabilidad del negocio <ul style="list-style-type: none"> % de proyectos con beneficios definidos por adelantado. (CE3) % de inversiones en TI que generan los beneficios predefinidos. (CE4) 	Objetivos y métricas: <ol style="list-style-type: none"> Priorizar entrega y soporte de los servicios de TI minimizando el impacto de cada una de las interrupciones <ul style="list-style-type: none"> % de componentes de infraestructura críticos con monitoreo de disponibilidad automatizado. (OU1) # de procesos críticos del negocio que dependen de TI, no cubiertos por un plan de continuidad. (OU2) Asegurar satisfacción de los usuarios finales por los niveles de servicio prestados <ul style="list-style-type: none"> % de incidentes/problemas para los cuales se realizó un análisis de causa-raíz. (OU3) % de incidentes/problemas resueltos dentro de un período de tiempo aceptable/acordado. (OU4)
Excelencia Operacional	Orientación Futura
Misión: Asegurar efectividad y eficiencia en la entrega de proyectos y en el desempeño de los procesos	Misión: Mejorar continuamente y prepararse para desafíos futuros
Objetivos y métricas: <ol style="list-style-type: none"> Adquirir y mantener una infraestructura de TI integrada y estandarizada <ul style="list-style-type: none"> # y tipo de modificaciones de emergencia a componentes de la infraestructura. (EO1) % de plataformas que no están de acuerdo con los estándares de arquitectura y tecnología que define TI. (EO2) Entrega de los proyectos en tiempo y con la calidad requerida <ul style="list-style-type: none"> % de proyectos que reciben revisiones de calidad. (EO3) % de interesados satisfechos con la calidad de TI. (EO4) Asegurar seguridad y protección de la información y los recursos de TI <ul style="list-style-type: none"> Frecuencia y revisión del tipo de eventos de seguridad a ser monitoreados. (EO5) % de usuarios satisfechos con la disponibilidad de la información. (EO6) # de incidentes con impacto al negocio. (EO7) 	Objetivos y métricas: <ol style="list-style-type: none"> Asegurar que TI demuestra la eficiencia de costos de calidad de servicios, mejora continua y disposición para cambios futuros <ul style="list-style-type: none"> % de proyectos donde la información de desempeño (desempeño de costos, de cronogramas y perfil de riesgos) se encuentra disponible. (OF1) % de inversiones en TI que exceden o satisfacen los beneficios predefinidos para el negocio. (OF2) Capacitar periódicamente el personal de TI <ul style="list-style-type: none"> % de personal de TI certificado de acuerdo a las necesidades del puesto. (OF3) % de roles de TI con personal calificado de respaldo. (OF4)

Fuente: (Pérez Lorences & Garcia Ávila, 2014, pág. 167)

Con respecto a la etapa de implementación, los autores expresan que se encontraba en proceso de ejecución, considerando como mejor opción iniciar el proceso con la implementación del CMI de TI estratégico, para una vez consolidado el esquema de trabajo, pasar a implementar en cascada el resto de los cuadros de mando.

Por último, en cuanto a la definición de un indicador integral de control de gestión de TI, se propuso emplear para la normalización de los indicadores la siguiente función definida

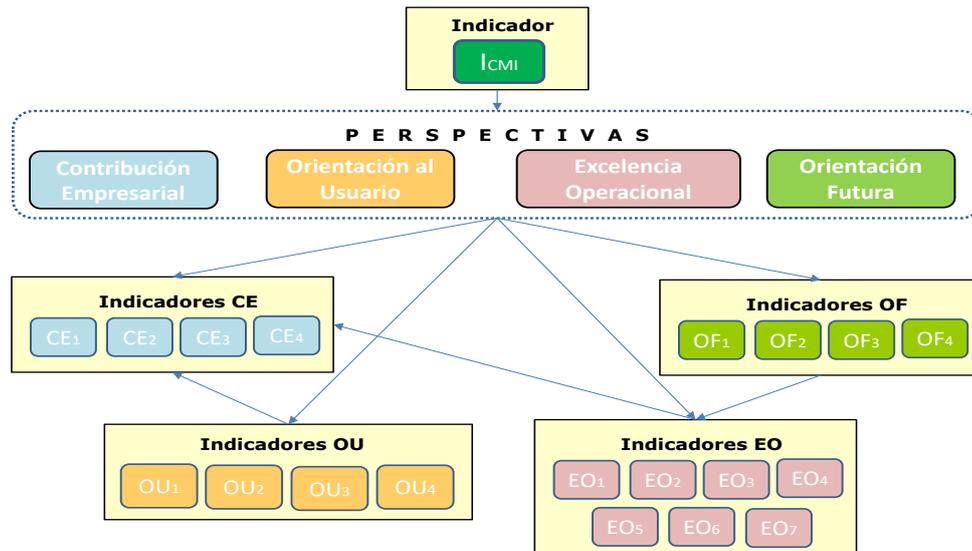
por Medel-Gonzales (2012):

$$R_{ij} = \begin{cases} \frac{x_{ij}}{\max\{x_{ij}\}} & \text{si el indicador satisface a mayor valor mejor} \\ 1 & \text{si } x_{ij} \geq \max\{x_{ij}\} \text{ a mayor valor mejor} \\ \frac{\min\{x_{ij}\}}{x_{ij}} & \text{si el indicador satisface a menor valor mejor} \\ 1 & \text{si } x_{ij} \leq \min\{x_{ij}\} \text{ a menor valor mejor} \end{cases}$$

Los valores máximos y mínimos se corresponden con las metas o valores deseados de los indicadores según los autores mencionados.

Para efectuar la ponderación de los indicadores y de las perspectivas se decidió utilizar el método de proceso de redes analíticas (ANP), y a partir de la opinión de expertos, para definir las relaciones entre las perspectivas y los indicadores se construyó la red del indicador utilizando el software Super Decisions, quedando presentado como se muestra en el siguiente gráfico:

Ilustración 5: Red del indicador del CMI TI



Fuente: (Pérez Lorences & Garcia Ávila, 2014, pág. 168)

Se calculó la proactividad de las perspectivas arrojando como resultados en el caso de la perspectiva operacional el valor de 0.75 y para las tres restantes el valor de 1.

A partir de allí, también se determinó los pesos o ponderación de los indicadores y de las perspectivas, optándose como técnica la media aritmética ponderada.

Por último, hay que mencionar que el indicador integral del CMI TI no pudo ser calculado debido al poco tiempo de aplicación de la herramienta, considerando que la frecuencia de

revisión de algunos indicadores es semestral o incluso anual.

Aplicación del tablero de comando en empresas agropecuarias pymes ubicadas en el partido de Bahía Blanca

Duran (2003) y colaboradores han investigado y realizado una propuesta de aplicación de cuadro de mando a empresas agropecuarias pymes ubicadas en el partido de Bahía Blanca, con el objetivo de identificar nuevas áreas clave que, atendidas adecuadamente por el empresario, podrán mejorar la performance de la gestión de su negocio con un enfoque sistémico, a partir de etapas que han sido propuestas por estudios efectuados por diversos autores.

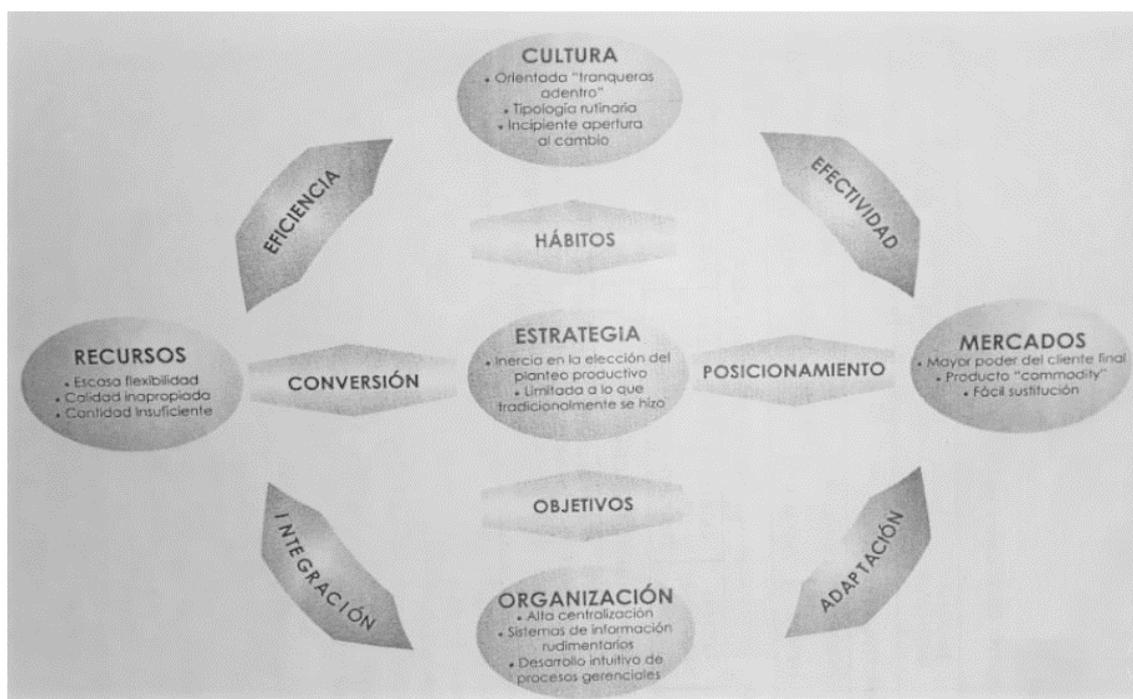
Como metodología para el diseño del tablero de comando, proponen realizar un diagnóstico estratégico del sector agropecuario de la zona estudiada. Se utilizó para el análisis interno el modelo FODA, que analiza las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas; las que fueron identificadas para cada una de los pilares en los que se basa el modelo PENTA, así como las relaciones que los vinculan (nexos). El modelo PENTA ve a la organización como una interacción de cinco pilares básicos: estrategia, cultura, recursos, mercados y organización.

Lo que se buscó demostrar es que no existe una sola causa que explique la situación actual de los productores, sino que el valor económico de la empresa surge de la interacción de los 5 pilares básicos sobre los que se basa el estudio PENTA, razón por la cual es importante el análisis de cada uno de ellos y sus relaciones.

Como consecuencia del diagnóstico interno surgió la ausencia de la formulación de una estrategia, lo que implica que los cuatro pilares restantes y sus conexiones (eficiencia, efectividad, integración y adaptación) se encuentren debilitados.

A partir de allí se avanza hacia el análisis externo, indagando sobre cuestiones del contexto y poder así llegar a una primera aproximación de los subsectores que puedan resultar atractivos para la reconversión de los productores y su inserción en la economía regional. Se busca medir con la aplicación del tablero, además de los indicadores financieros tradicionales, otros criterios que los complementen y que puedan mejorar su competitividad en el largo plazo sin perder de vista la problemática inmediata.

Ilustración 6: Aplicación Modelo PENTA



Fuente: (Durán, 2003, pág. 23)

También resulta imprescindible definir la visión, la que debe estar necesariamente vinculada a lo que el mercado necesita y a las habilidades distintivas de la empresa. Se formuló así la siguiente visión: reafirmar la permanencia y continuidad en el sector, preservando el factor tierra y promoviendo el desarrollo económico social de la región.

Luego se definirán las cuatro perspectivas que contribuirán a alcanzar la visión definida previamente, con la determinación de las áreas clave.

El tablero, es un sistema integrado, por lo tanto, debe incorporar el cómputo complejo de causa y efecto entre las variables críticas (mediante sus relaciones) que describen la trayectoria de la estrategia. Teniendo en cuenta que esta última es un conjunto de hipótesis acerca de las causas y sus efectos, el cuadro de mando debería estar abarcado en sus cuatro perspectivas por las áreas críticas.

Como se muestra en la ilustración 7, las perspectivas que fueron definidas son: perspectiva de innovación y aprendizaje, perspectiva operativa, perspectiva de integración en la cadena agroalimentaria y perspectiva económica financiera, para cada una de ellas y de acuerdo al diagnóstico realizado se definieron objetivos estratégicos y sus correspondientes áreas claves.

Ilustración 7: Mapa estratégico. Modelo Causa-Efecto



Fuente: (Durán, 2003, pág. 29)

Para la perspectiva innovación y aprendizaje, se planteó como objetivo lograr madurez gerencial, considerando como factores críticos para alcanzarlo, los procesos directivos, la calidad del personal y la innovación y tecnología. Están relacionadas con esta perspectiva la estructura organizativa, la planificación y los sistemas de información y comunicación, observándose las siguientes cuestiones relacionadas con ellas: alto grado de centralización de la toma de decisiones, falta de claridad en los objetivos, intervención y concentración del empresario en demasiados y muy variados temas restringiendo el compromiso de los demás miembros de la organización, ausencia de un sistema organizativo formal, sistemas de información rudimentarios y canales de comunicación informales.

Todas estas características constituyen un obstáculo al momento de plantearse el crecimiento de la empresa, ya que provocan en el empresario y su entorno desconcierto, desorientación y desperdicio de energías, cuestiones que se deberían trabajarse para lograr progresar y adaptarse a entorno cada vez más exigente y cambiante ya que exige una reorientación en el estilo de gestión, en los niveles de capacidad involucrados y en la modalidad de las relaciones interpersonales.

Los empresarios deberían tomar conciencia, revisar su realidad y el impacto de sus actitudes en el desarrollo de su organización. Avanzar hacia sistemas organizacionales orgánicos, donde prevalecen las relaciones intergrupales, la confianza en los miembros del grupo, interdependencia, participación, responsabilidad y control compartidos y solución de

conflictos mediante la negociación.

Para la perspectiva operativa se planteó como objetivo lograr la máxima productividad posible ampliando el análisis de los distintos factores que en ella inciden. Así, se identificaron como factores críticos, la eficiencia técnica, la compra de insumos, sustentabilidad, riesgo climático y la infraestructura de apoyo y logística.

En la actividad agropecuaria, tradicionalmente la estrategia de trabajo se centró en el incremento de la producción, más que en la productividad; hasta el punto de arrendar superficies para cultivo o ganadería con el consiguiente incremento en los costos fijos de producción sin tener la certeza de si su actividad es rentable.

Con la aparición de la tecnología aplicada al sector hubo importantes avances en la operación, encontrándose muchos estudios en este sentido, pero enfocados a pocos indicadores para medir la evolución de la productividad (rendimiento), los insumos utilizados, la evolución de los precios, kg carne/ha/año.

En la actualidad se busca medir la rentabilidad incorporando además otros aspectos anteriormente no considerados como la sustentabilidad, capacitación, gerenciamiento, diferenciación de productos, optimización en la compra de insumos, entre otros; que si bien no todos tienen la misma importancia o trascendencia buscan explicar de alguna manera los aciertos o los errores de las medidas o tecnologías aplicadas.

La perspectiva integración en la cadena agroalimentaria, que vino a reemplazar en este estudio, a la perspectiva del cliente, planteada por los autores Kaplan y Norton; persigue como objetivo estratégico lograr la competitividad.

Para ello se plantean como factores críticos la gestión comercial, la calidad del producto, la satisfacción del cliente – diferenciación y el comportamiento del mercado. Es necesario, que todas las mejoras o avances logrados en la faz operativa, se mantengan en la faz comercial e inclusive se agregue valor.

Ello va a ser posible sobre la base del conocimiento y manejo que se tenga de las variables contextuales (volatilidad de precios, competencia desleal, demanda cambiante y personalizada, financiamiento, sector intermediario, etc.). Pero también se debe resaltar que las tendencias de la demanda van a orientar a su vez los productos y calidad de los mismos.

El resultado de las operaciones comerciales debe medirse y vigilar que se condigan con la estrategia inicialmente definida y a presupuestos y políticas previamente elaborados,

incorporando sistemas y/o servicios que permitan diferenciar a los productos o servicios ofrecidos como por ejemplo: la trazabilidad, la diferenciación de productos resaltando cualidades de carne ya sea por su origen o manejo, la incorporación de sellos o marcas de identificación de origen, fidelización de clientes, otorgamiento de bonificaciones o plazos comerciales especiales, etc.

Y finalmente, el objetivo estratégico de la perspectiva económica financiera, es la maximización de la ganancia; y las políticas que deben implementar las empresas para lograrlo se deben resumir en una serie de indicadores para cada área clave definida, que son: crecimiento, reducción de los costos/mejora en la competitividad, utilización de activos/estrategia de inversión y gestión de riesgo.

Los autores subrayan que los objetivos financieros sirven de enfoque para los indicadores y metas de las demás áreas clave del tablero de comando, asumiendo un doble rol, el de definir la actuación financiera que se espera de la estrategia, y como se dijo, servir como propósito final de las demás perspectivas.

Cada vez, empujados tal vez por la creciente y abrumadora competencia global, se torna más imperioso hacer hincapié en otras directrices además de la financiera, como ser la satisfacción del cliente, la calidad de los productos o servicios ofrecidos, o la motivación del personal.

Sobre la base de los conceptos generales resultados de la investigación, ésta culminó con la etapa de modelización, diseñándose las áreas clave, los indicadores y las relaciones causa – efecto, las que se pueden ver en la tabla 5:

Tabla 5: Vinculación de perspectivas, áreas claves e indicadores definidos para el sector agropecuario de Bahía Blanca

Perspectiva/Área clave	Nombre Indicador	Determinación del indicador	Frecuencia
PERSPECTIVA INNOVACION Y APRENDIZAJE			
Procesos directivos		N° proyectos concretados / N° proyectos aprobados (%)	Semestral / Campaña
Procesos directivos		N° iniciativas de empleados presentadas / N° iniciativas presentadas (%)	Semestral
Procesos directivos	Eficacia de reuniones	Reuniones de trabajo: Tiempo en ciclo de toma de decisiones (días)	Mensual
Procesos directivos	Resolución de conflictos	N° conflictos resueltos / N° conflictos manifestados en el período (%)	Semestral
Procesos directivos		Evolución de canales de comunicación (nuevos canales)	Anual
Calidad Personal		Presupuesto asignado a capacitación del personal (\$)	Anual
Calidad Personal		N° nuevos productos / Presupuesto \$ en capacitación (%)	Anual
Calidad Personal		N° iniciativas presentadas por el personal (unidades)	Semestral
Calidad Personal		N° de empleados calificados / N° total de empleados (%)	Anual
Calidad Personal	Índice de rotación	IR del personal calificado (%)	Anual
Calidad Personal	Índice de ausentismo	%	Anual
Calidad Personal	Accidentes	Índice de ocurrencia de accidentes (de accidentes)	Anual
Calidad Personal	Clima organizacional	%	Anual
Calidad Personal		Evolución en la formación de equipos de trabajo	Semestral
Innovación y tecnología		Inversión en informática (\$)	Anual
Innovación y tecnología		Evolución de los sistemas de información sobre base tecnológica (%)	Anual
Innovación y tecnología		N° de empl que usan sist computación e internet / N° total de empleados (%)	Anual
PERSPECTIVA OPERATIVA			
Eficiencia Técnica	Productividad carne	Kg / Ha (Unidades)	Anual
Eficiencia Técnica	Productividad cereal	Tn / Ha (Unidades)	Anual
Eficiencia Técnica	Producción / MO	Tn. Cereal / Jornada trabajo efectiva ó Kg carne / empleado afect a ganadería	Anual
Compra de insumos	Cantidad de insumos	Kg. / Ha ó Lts. / Ha.	Anual
Compra de insumos	Proveedores	Cantidad o número	Anual
Compra de insumos	Pool compras	Cantidad compras pool / Total compras (Tn ó Lts)	Anual
Compra de insumos	Incidencia flete	\$ flete / \$ total compras	Anual
Sustentabilidad		Capacidad de uso / utilización	Anual
Sustentabilidad		% de materia orgánica	Anual
Sustentabilidad	Nivel de fosforo	Partes por millón (ppm)	Bianual
Sustentabilidad	Nivel de nitrógeno	Kg / Ha	Anual
Sustentabilidad	Textura	% de cada componente	Quinquenal
Sustentabilidad	Estabilidad de agregados	N° de agregados / unidad de tiempo	Quinquenal
Sustentabilidad	Análisis de agua	Ppm nitratos y agroquímicos / unidad de volumen	Quinquenal

Perspectiva/Área clave	Nombre Indicador	Determinación del indicador	Frecuencia
Sustentabilidad	Rotación		Anual
Riesgo Climático	Lluvias	Milímetros registrados	Mensual
Riesgo Climático	Temperaturas	Grados centígrados	Mensual
Riesgo Climático	Períodos libres de heladas	Días	Anual
Riesgo Climático	Vientos	Km / hora	Mensual
Riesgo Climático	Seguro		Anual
Riesgo Climático	Reservas de follaje	Rollos / Cabeza	Anual
Infraestructura y Apoyo logíst.	Capacidad almacenaje	Volumen silos / Pn.	Campaña
Infraestructura y Apoyo logíst.		\$/Tn cereal ó \$/Kg carne	Anual
Infraestructura y Apoyo logíst.	Costo comercialización	\$ Comercialización / Ventas brutas	Anual
Infraestructura y Apoyo logíst.	% Ventas intermediarios	Ventas a través de intermediarios / Total ventas	Anual
Infraestructura y Apoyo logíst.	% Ventas particulares	Ventas a particulares / Total ventas	Anual
Infraestructura y Apoyo logíst.	Intermediarios	Nº de intermediarios	Anual
PERSPECTIVA INTEGRACION EN LA CADENA AGROALIMENTARIA			
Gestión Comercial		Ventas / Pn prevista (Kg carne - %)	Anual
Gestión Comercial	MCV cría	Mes en el que se concentra la venta - Mes	Anual
Gestión Comercial	Vtas anuales / Vtas año anterior / Vtas promedio de últimos 3 años	Kg carne / Tn. Grano	Anual
Gestión Comercial	VNR ganadera (\$/Kg)	VNR última venta / VNR prom mes / VNR prom año / VNR Liniers	Mensual
Gestión Comercial	VNR agrícola (\$/Tn)	VNR última venta / VNR prom mes / VNR prom año / VNR trigo enero Pto Ing White	Mensual
Gestión Comercial	Margen de contribución	CM /Ventas (\$) por canal comercial	Anual
Gestión Comercial	PPC total y x canal comercial (días)	PPC = (Cuentas a cobrar / Ventas) x 365 días	Anual
Calidad del producto	Desbaste (Kg - %)	Desbaste real / desbaste normal / variac	Mensual
Calidad del producto	Característ. animales vendidos	Peso promedio. Condición corporal. Ajuste al biotipo (Kg. Cabezas, escalas).	Mensual
Calidad del producto	Calidad comercial del trigo pan	Según cada rubro	Mensual
Calidad del producto	Calidad industrial del trigo pan	Gluten húmedo. Fulling number. Alveograma. Farinograma. Estabilidad. (% - Joules x 10 ⁻⁴ - Minutos)	Mensual
Calidad del producto	Trazabilidad	Costo – Implementación (x cabeza – cero – en proyecto – en progreso – lograda	Anual
Satisf cliente/ Diferenc.	Bonificaciones (\$ - %)	Bonif. Pº obtenida / bonif según estándar comercial / Var (x canal com)	Mensual
Satisf cliente/ Diferenc.	PPC (días - %)	PPC / PPC de plaza	Mensual
Satisf cliente/ Diferenc.	Fletes a cargo comprador (%)	(Fletes a cargo del cliente / VNR promedio) x 100	Mensual
Satisf cliente/ Diferenc.	Contratos de venta	productos/condiciones/vigencia/volumen/ renovación	Anual
Satisf cliente/ Diferenc.	Mg seguridad contratos	(Importes de contratos pendientes / ventas medias mensuales) x 100	Semestral/Campaña

Perspectiva/Área clave	Nombre Indicador	Determinación del indicador	Frecuencia
Comportamiento del mc	Evolución Precio (\$/Kg)	Ev. Precio ternero invernada últimos 12 meses	Mensual
Comportamiento del mc	Comparación Precios (\$/Kg pie)	Comparación Precio ternero – precio novillo últ 12 meses	Mensual
Comportamiento del mc	Relación ha cría – terneros (Kg/Ha)	Ha cría – terneros últimos 3 años (Kgs. de ternero necesarios para adquirir 1 ha tierra)	Anual
Comportamiento del mc	Evolución Precio trigo (\$/Tn)	Ev. Precio trigo últ 12 meses (spot y futuro)	Mensual
Comportamiento del mc	Relación Pn/Stock/ Consumo (Tn)	Relación Pn/Stock/ Consumo trigo próxima campaña (proyección nacional y mundial)	Anual
PERSPECTIVA ECONOMICA – FINANCIERA			
Crecimiento	Rentabilidad operativa	$RO = \text{Utilidad operativa} / \text{Activo total}$	Anual
Crecimiento	Rentabilidad s/ Inversión	$RSI = \text{Rentabilidad operativa con renta fundiaria} / \text{Activo total}$	Anual
Crecimiento	Pto equilibrio (Un físicas -\$)	$PEq \text{ (Un físicas)} = \text{Costos fijos} / \text{CMg unit.}$ y $PEq \text{ (\$)} = \text{Costos fijos} / (1 - (cv/pv))$	Anual
Crecimiento	Efecto palanca operativo	$EFO = Q \times \text{CMg unitaria} / (Q \times \text{CMg unitaria} - CF)$	Anual
Crecimiento	Efecto palanca financiero	$EPF = \text{Rentabilidad operativa} / \text{Costo de financiamiento}$	Anual
Crecimiento	EVA Valor agregado económ	$EVA = BOND I_t - k_t * A_{t-1}$	Anual
Reduc costos – competit	Financiación con proveedores		Semestral
Reduc costos – competit	Financiación	Financiación bancaria/ crediticia	Bimestral
Reduc costos – competit	Venta de valores	$i \text{ mensual} = i * 30 / x \text{ días}$	Anual
Reduc costos – competit	Costo financiamiento		Semestral
Reduc costos – competit	Evolución costos	Evolución y composición de los costos controlables	Semestral
Reduc costos – competit	Utilización maquinaria	Costo de utilización de maquinaria propia vs contratada	Anual
Reduc costos – competit		Relación entre renta fundiaria e interés del capital propio	Anual
Utilización activos – Inv	Inmovilización Bs Uso		Anual
Utilización activos – Inv	Endeudamiento	Endeudamiento respecto del activo total	Anual
Utilización activos – Inv	Financiamiento	Financiamiento del activo no corriente	Anual
Utilización activos – Inv	Liquidez y Liquidez ácida		Bimestral
Utilización activos – Inv	Solvencia		Anual
Utilización activos – Inv	Cancelación pasivo corriente	Plazo de cancelación total del pasivo corriente	Bimestral
Gestión de riesgo	Diversificación	Diversificación de actividades	Anual
Gestión de riesgo	Punto de cierre	Anual	Anual
Gestión de riesgo	Desvío de resultados	% de desviación entre resultados obtenidos / resultados previstos	Bimestral
Gestión de riesgo	Instrumentos cobertura	Grado de utilización de instrumentos cobertura de precios	Anual

Fuente: Elaboración propia en base a (Durán, 2003)

A modo de resumen se destacan algunos conceptos de la investigación efectuada por Duran, relacionadas con la construcción de un tablero de comando orientado al sector agroalimentario de zona de Bahía Blanca:

- Para que la visión definida por la empresa tenga éxito, el siguiente paso en el diseño del tablero de comando integral requiere identificar cuáles son los factores críticos de éxito, que son, ni más ni menos, que los aspectos que más afectarán los resultados y que por ende deberán monitorearse y los recursos (capital, personal calificado y tiempo) destinarse a estas áreas vitales dada su característica de escasos.
- Si se quiere sobrevivir en un ambiente que se encuentra en permanente cambio, tanto el individuo, las organizaciones y la comunidad, deben ser sistemas dinámicos vivos de adaptación, ajuste y reorganización y ese cambio o readaptación requiere planificación.
- Es necesario ser en primer término un buen productor, para luego ser un buen empresario rural. De esta manera los resultados que se alcancen, no se verán menguados por una inadecuada gestión a la hora de comercializar los productos y gestionar el negocio.
- En los últimos años el sistema agroalimentario argentino fue paulatinamente incursionado en productos con cualidades distintivas y mayor valor agregado, ofreciendo además de los conocidos productos básicos commodities, productos denominados specialities.
- Indicadores que permitan conocer la tendencia del mercado.
- Se deben incluir tanto indicadores de efecto como indicadores de causa. Los primeros miden resultados en forma retrospectiva, y son interesantes porque nos indican si la empresa está funcionando de acuerdo a lo previsto. Los indicadores de causa, sin embargo, permitirán anticipar resultados futuros, convirtiéndose por lo tanto en inductores de actuación, como así también conocer si las mejoras operativas se transformaron en negocios crecientes, con clientes existentes y nuevos dentro de la cadena, por ejemplo: trazabilidad, asociación de productores, etc.
- Entienden a su vez, que la esencia del cuadro de mando es el proceso y la discusión de dichos indicadores, antes, durante y después. Y en esa discusión hay que priorizar la elección de los mejores indicadores posibles que estén disponibles, aunque no sean perfectos.

- Se prevé que la información que alimentará al tablero provenga tanto de fuentes internas como externas (información de páginas oficiales relacionadas con contexto y evolución de indicadores macroeconómicos).
- Otro punto importante a destacar es el empleo de sistemas informáticos para la construcción e implementación del Tablero, los que cada vez son más accesibles y de uso generalizado en diferentes ámbitos.
- Finalmente, y citando a Chris Argyris, los autores aspiran a que se logre el aprendizaje de doble loop o aprendizaje de doble ciclo, esto es la obligación de cuestionar las suposiciones relacionadas con el entorno e incluso las propias capacidades de la empresa que fueron consideradas en oportunidad de formulación de la estrategia. Es decir, no debe limitarse al feedback que brinda el control con la consecuente corrección de los desvíos, sino que contempla la posibilidad de que lo inicialmente previsto ya no tenga validez frente a las nuevas condiciones del negocio. De esa manera impulsa el aprendizaje estratégico y la plasticidad de actualizar el rumbo de la empresa de acuerdo a las nuevas circunstancias.

Efectuada la etapa de modelización, los autores plantan su aplicación a dos casos concretos: La Cautiva y El Sosiego.

La Cautiva: es una empresa familiar integrada por un matrimonio y 3 hijos, que cuentan además con el asesoramiento externo de un veterinario, un contador y un ingeniero agrónomo. Se identificaron las tareas y el tiempo que cada uno de ellos dedica al negocio.

Dada las características de la empresa, algunos indicadores fueron adaptados para mejorar la calidad de la información.

En cuanto a la perspectiva de innovación y aprendizaje se han utilizado 15 de los 17 indicadores propuestos, y han surgido características altamente positivas de la empresa el sentido de pertenencia y propósito común y el conocimiento profundo del negocio, lo que proporciona una ventaja competitiva importante, ya que todos los miembros están dispuestos a dedicar mucho tiempo y energía al negocio, asumen un alto grado de responsabilidad en sus tareas y mantienen un bajo nivel de conflicto. Ello es aún más valorado si se tienen en cuenta que la empresa está transitando una etapa en la cual se comienza a involucrar la segunda generación. Pero a su vez, esto último puede constituirse como una amenaza al encontrarse cerca

el proceso de sucesión del negocio de una generación a otra; proceso que ha sido estudiado por diversos autores, y que implica sortear varias dificultades específicas que trae aparejado como el cambio de liderazgo, la elaboración de un plan de acción para facilitar dicha instancia, entre otras cuestiones.

En cuanto a la perspectiva operativa, se utilizaron los 27 indicadores propuestos, resultando en general que se encuentra bien encaminada hacia la sustentabilidad y perdurabilidad del sistema. Se describen algunos puntos que se encuentran muy bien y otros que se pueden mejorar. Así en lo que refiere a la eficiencia técnica, si bien tanto en agricultura como en ganadería se alcanzaron niveles satisfactorios, fue mucho mejor en ganadería, si bien en ambos se pueden realizar mejoras, son más factibles en ganadería ya que las mismas vendrían del aumento de superficies destinadas a la siembra de pasturas perennes que posibilitarían aumentar el número de animales y volumen de producción. Por el lado de la agricultura no se justifican las mayores inversiones para lograr más productividad ya que están asociadas a un riesgo altos en vinculados al clima, mayores costos, baja potencialidad de los suelos. Sobre el riesgo climático, el productor toma algunas medidas para protegerse, por ejemplo, de la escasez de pasturas, pero no cuenta con seguros contratados de ningún tipo de riesgo. En el área infraestructura de apoyo y logística, el área de compras de insumos está bien posicionada, aunque un punto débil es la baja o nula asociación con otros productores para la compra de insumos, siendo esta una oportunidad para incrementar la rentabilidad.

El uso de intermediarios, se encuentra bastante equilibrado en el sector ganadero y concentrado en uno solo en el sector de agricultura, lo que debe monitorearse para no perder oportunidades de mejorar precio o el riesgo de incobrabilidad.

En lo que se refiere a la perspectiva de integración en la cadena agroalimentaria, algunos indicadores relacionados con el mercado se sustituyeron por otros equivalentes adecuándolos a la actividad de la empresa, y en otros se desestimaron debido a que por razones de público conocimiento luego de crisis del 2001 el mercado a término de Bs As suspendió operaciones y a la fecha del estudio no ha recuperado como plaza formadora de precios. A su vez, se incorporó al área comercial un indicador que mide la relación de los ingresos por pastaje respecto a los ingresos totales obtenidos por la subactividad ganadera, ya que se realiza dicha explotación.

En general se puede mencionar que las ventas generan un flujo regular de ingresos notándose

un leve incremento en el monto promedio en los últimos 3 años. En ganadería se evidenció un proceso de capitalización y no de liquidación de stock. La gestión de ventas ha sido satisfactoria aun considerando que se efectuaron en meses donde su precio estacional disminuye, que de haberlo hecho en la mejor época también se hubiese visto disminuido por el incremento de la oferta. La empresa resigna mejores precios en pos del cobro seguro y de contado de las operaciones de venta, aspecto de debe ser evaluado con cuidado. En agricultura las ventas se efectúan con criterio netamente financiero para convertir el capital de trabajo en activos más líquidos y poder cancelar pasivos originados en campaña anterior con margen para contribuir a la nueva campaña. Como desventaja, se resalta que se obtuvieron valores netos de realización (VNR) menores a los de plaza.

La calidad de los productos es óptima, ajustándose a un biotipo con excelentes condiciones, sin embargo, no deben descuidarse las condiciones de desbaste que se pactan con compradores, porque se podrían llegar a mejorar. La empresa no tiene planificado implementar trazabilidad de los productos en el corto plazo. En agricultura se logró buena calificación comercial en la campaña 2000/2001, pero en la siguiente según análisis efectuados en laboratorio no se han obtenido buenos resultados lo que afectara la calidad de los productos.

Por otra parte, se efectuaron una serie de sugerencias para lograr el objetivo estratégico de competitividad planteado: planificar las ventas priorizando el comportamiento futuro del mercado en lugar ante la cuestión financiera, focalizar esfuerzos productivos y comerciales en la actividad ganadera, mantener la calidad de la hacienda avanzando hacia la trazabilidad, mejorar el control del desbaste al negociar la venta, mejorar coordinación con otros eslabones de la cadena mediante la formalización de acuerdos y de estrategias de diferenciación.

Por último, en el análisis de la perspectiva económica – financiera, se utilizaron 17 de los 22 indicadores propuestos. El resultado muestra tendencia a sugerir que se incremente la superficie agrícola en detrimento de la ganadera, es factible continuar con las proporciones actuales, dadas las características agroclimáticas de zona y atendiendo a la sustentabilidad del sistema. Por otra parte, teniendo en cuenta la incidencia de los costos de estructura se sugiere incrementar la escala productiva, como así también incorporar una actividad intensiva.

El otro caso es El Sosiego: establecimiento dedicado a la explotación tambera, ubicado en el sudoeste de la provincia de Buenos Aires. Empresa pequeña, caracterizada por una incipiente

división del trabajo y delegación de tareas entre sus miembros, y cuyas decisiones estratégicas se centralizan en los propietarios de la explotación.

Tiene definida su misión y visión, pero frente a la crisis que atravesó el sector en los últimos años, las mismas fueron revisadas y replanteadas, como así también fueron definidos los objetivos para su cumplimiento.

La conducción del establecimiento planteó la necesidad de contar con una herramienta que posibilite un control integrado de gestión, procediéndose a elaborar un tablero de comando sobre la base a la propuesta modelización efectuada por Duran (2003) y de los objetivos previamente establecidos por la conducción se definieron las áreas claves a monitorear y los indicadores de desempeño que traducen y reflejan el estado de situación de cada una. A su vez para cada indicador se especificó unidad de medida, apertura, meta, rango de alarma, frecuencia de actualización y fuente de información. Se diseñó un mapa estratégico que vincula todas las áreas claves e indicadores a través de sus relaciones causa-efecto que describen y la estrategia.

El establecimiento tiene implementado un sistema integrado de información, previéndose que éste alimente los indicadores del tablero de comando mediante una tarea previa de inteligencia que implica cruzar y relacionar datos, para generar información valiosa para el control, mediante la formación de un banco de datos variado y polifacético. Los indicadores actuarán como sensores indicando debilidades y fortalezas a efectos de permitir un feedback del proceso administrativo.

Si bien se utilizaron gran parte de los indicadores del modelo, algunos de ellos fueron desestimados, sobre todo los relacionados con las siguientes áreas claves: innovación y desarrollo, infraestructura y apoyo logístico, y satisfacción del cliente – diferenciación. Pero se debe destacar que la empresa realizó inversiones a los fines de lograr un aumento en la escala de producción. Por otro lado, se readaptaron indicadores relacionados con la gestión de riesgos, incorporando la medición de la dependencia tambora, margen de seguridad y evolución del tipo de cambio (U\$S). También en lo que se refiere a la eficiencia técnica, se incorporaron una serie de indicadores a los originalmente propuestos que tienen que ver con el manejo del rodeo, carga animal, eficiencia en el uso de los alimentos balanceados entre otros específicos de la actividad.

Como conclusión de la aplicación del tablero de comando en este establecimiento los autores refieren al concepto de trilogía sistémica planteado por Pérez Alfaro (2000) al concebir a la

empresa como un sistema abierto que se interrelaciona con otros sistemas mayores, el contexto competitivo referido a la estructura económica del sector donde actúa y el contexto ambiental. Este concepto impone la necesidad de un proceso ampliado de gestión y control que va más allá de los procesos internos de la empresa, ante lo cual el Tablero de Comando diseñado ha seleccionado además de los indicadores relevantes para el control presupuestario, otros que posibiliten el seguimiento de las áreas clave logrando una mezcla equilibrada de indicadores físicos y monetarios, a corto plazo y largo plazo, y de información interna de la empresa como así también del contexto.

También el tablero prevé incorporar indicadores de resultados y de desempeño referidos a los resultados esperados (trazabilidad, eficiencia, calidad de procesos de ordeño) y a resultados interpersonales. Para lograr un funcionamiento óptimo del mismo se requiere el compromiso explícito de los responsables de la conducción, y hace énfasis en que una vez logrado el mismo se capitalizarán los beneficios que brinda la herramienta al facilitar la implantación, comunicación, y revisión de las acciones estratégicas planteadas y por ende el aprendizaje organizacional.

Como resumen del trabajo realizado Duran han demostrado que la aplicación del tablero de comando es factible en empresas dedicadas a la actividad agropecuaria, a pesar de las características de este tipo de organizaciones donde no siempre se cuenta con un sistema integrado de gestión, las decisiones se encuentran centralizadas o concentradas en los dueños, y las demás que fueron desarrolladas durante el trabajo; y adaptando la herramienta a tales características.

Tablero de comando en el sector foresto-industrial de la provincia de Misiones

Flores (2019) efectúa un análisis de las características de los pequeños aserraderos de la Provincia de Misiones, resaltando la escasa información de gestión para la toma de decisiones. Las más desarrolladas poseen algún software específico que han desarrollado para llevar el control sobre la producción o algún sistema de gestión enlatado (con sus propias limitaciones), pero no poseen ningún sistema integrado de información de gestión, donde pueda analizarse la información operativa y la administrativa con fines decisorios.

Hay informalidad en la toma de decisiones basándose en la percepción del negocio y la realidad económica, sin información concreta de su entorno, y con información desmembrada

del interior de la organización. Riesgo que la información que disponen sea falsa o incompleta, lo cual obviamente lleva a tomar decisiones con un alto grado de error, con sus correlativas consecuencias en la rentabilidad del negocio y el peligro de su continuidad.

Ante tal situación, analiza esa problemática y propone el diseño de un tablero de control para aserraderos pymes de la provincia de Misiones como una herramienta que ayudará a mejorar la toma de decisiones, sustentado en el diseño de un soporte fuerte, ágil y económico, sin necesidad de caer en asesoramientos ni softwares costosos.

La investigación se realizó sobre la base de encuestas realizadas a 39 empresas, siendo los principales aserraderos pymes de la provincia, a los cuales se les formuló una serie de 10 preguntas cerradas (para facilitar su análisis luego). El objeto de las encuestas, era indagar cómo cada uno medía (si lo hacía) la rentabilidad de su negocio, ya que es una necesidad imperiosa su medición, para asegurar la sustentabilidad del mismo.

A continuación, se presentan los indicadores seleccionados por el autor para cada una de las estrategias definidas, tomando como base dos estudios previos efectuados sobre la actividad foresto industrial.

Tabla 6: Foresto-industria - Perspectiva financiera - Indicadores

Estrategia	Indicador	Frecuencia
Aumento del Rendimiento s/ el capital invertido	Utilidad Operativa Neta / PN	Mensual
Aumento de los ingresos por dependiente	\$ Ventas / Q empleados	Mensual
Aumento de la Rentabilidad	Utilidad Operativa Neta / Ventas	Mensual
Disminución de los Stocks	Bs de Cambio / Activo Corriente	Mensual
Aumento de Rotación de inventarios	(BC x 360) / Costo Merc Vendidas	Mensual
Disminución de los días de cobranza	(Crédito por Ventas x 360) / Ingresos	Mensual

Fuente: (Flores, 2019, pág. 83)

El primero de ellos un análisis FODA publicado por el Gobierno de la Provincia de Misiones¹ y el segundo, el diagnóstico para la cadena foresto-industrial en la región NEA, publicado por la Universidad de la Cuenca del Plata.

El significado e interpretación de estos indicadores, generalmente es idéntico para todas las empresas, pero se señalan algunas particularidades del sector, como por ejemplo la importancia

¹ Primer Compendio cuatrienal estadístico sobre el sector foresto-industrial de Misiones, diciembre 1999-2003, de la Subsecretaría de Bosques y Forestación del Ministerio de Ecología R.NR y Turismo. Gobierno de la Provincia de Misiones, cuadro 2.10. Análisis FODA, hojas 2.26 y 2.27.

de mantener el mínimo stock, para no generar sobrecostos operativos y financieros, como así también la calidad de los productos por el exceso de tiempo en stock; o la disminución de días de cobranza, debido al desequilibrio financiero o problemas de insolvencia que pueden generarse.

Indica el autor que hay que prestar especial atención a esta perspectiva, ya que los clientes son el sustento de todo negocio. Así menciona, por ejemplo, que mediante el posicionamiento comercial se busca monitorear que la misma no decaiga, o si lo hace, que sea en similar proporción al mercado; caso contrario habría un problema en puerta que debería atenderse.

Tabla 7: Foresto-industria - Perspectiva clientes - Indicadores

Estrategia	Indicador	Frecuencia
Mejorar el posicionamiento Comercial	\$ Ventas de la empresa / \$ Ventas del sector	Mensual
Aumento de las Ventas y de los Clientes	Ventas / PN	Mensual
Aumento de la satisfacción de los clientes	Encuestas de Satisfacción, de 1 a 5	Mensual
Disminución del tiempo de entrega	T de entrega real / t de entrega programado	Mensual
Análisis de la variación del precio de la producción.	\$/p2 del pino resinoso aserrado (blanco e impregnado), en el mercado nacional y en el exterior.	Mensual
Disminuir las quejas de los clientes	Cantidad de Quejas / p2 producidos	Mensual

Fuente: (Flores, 2019, pág. 85)

Respecto a la satisfacción del cliente, una vez determinado los valores para el peor y óptimo nivel, se deber conocer el nivel en el que se encuentra la empresa para a partir de allí buscar mejorar. Al igual que con las quejas de los clientes, es importante llevar estadísticas e ir analizando la evolución y tendencias.

Esta perspectiva, nunca fue un indicador que a los contadores les haya tocado medir o efectuar un seguimiento, pero tal como lo indican los creadores del Tablero de control merece hacer hincapié en ella, sobre todo porque son indicadores que permitirán conocer si los empleados están conformes o satisfechos con las tareas que realizan con la empresa, caso contrario dicho estado impactará en la eficiencia operativa del grupo.

Tabla 8: Foresto-industria - Perspectiva aprendizaje y crecimiento - Indicadores

Estrategia	Indicador	Frecuencia
Disminución de la rotación de la gente	(Ingresos + Egresos de personal) / Q de empleados	Mensual
Aumento de la satisfacción interna	Encuesta de 1 a 5	Mensual
Aumento del rendimiento de la MOD	P2 producidos / Mano de Obra Directa (MOD)	Mensual
Aumento de la eficiencia de la MO	\$ producidos / Q de empleados	Mensual
Aumento del empleo del personal	HH productivas / HH presupuestadas	Mensual
Disminución de Accidentes Laborales	Cantidad de Accidentes / Total de HH trabajadas	Mensual
Mantener la adecuación salarial	Ingreso medio de dependientes / Costo de vida familia tipo	Mensual
Disminución del Ausentismo	Tiempo de Ausencias / Tiempo STD de Presencias	Mensual

Fuente: (Flores, 2019, pág. 87)

Si el personal se encuentra motivado, disminuye el ausentismo, la rotación y los accidentes, redundando en menores costos. Si esto no ocurre es importante identificar sus causas, sobre todo para saber si están relacionadas con la empresa y así poder tomar medidas al respecto.

Tabla 9: Foresto-industria - Perspectiva procesos internos - Indicadores

Estrategia	Indicador	Frecuencia
Controlar consumo de materia prima (rollos)	Tn de rollos consumidos / p2 producidos	Semestral
Mantener días de stock de rollos en planchada	Tn stock rollos en planchada / Tn rollos consumidos	Semestral
Disminución de los tiempos improductivos	Hs. de parada de planta / hs. totales trabajadas	Semestral
Disminución de la dispersión de los cortes	Dispersión del corte, medida teórica vs. Medida real	Semestral
Aumentar de la calidad de los productos	p2 de Primera calidad / p2 cortados totales	Semestral
Aumentar el uso de la sierra gemela	m. lineales cortados / minutos trabajados	Semestral
Disminución de gastos indirectos (Mtto)	\$ Gastos de Mantenimiento / p2 invertidos	Semestral
Aumentar los niveles de Producción	p2 cortados / p2 STD de producción	Mensual

Fuente: (Flores, 2019, pág. 90)

Al igual que en la perspectiva anterior, esta es un área muy poco explorada por los

profesionales de ciencias económicas, sino más bien de la rama de las ingenierías, sin embargo, se efectúa una mínima explicación de ellos, desde los conocimientos que, dada la experiencia, propone el autor. Así, el consumo de rollos apunta a buscar la eficiencia en el corte del rollo, lo que dependerá de la tecnología que cada aserradero posea y de la dispersión en los diámetros de rollos de materia prima, con lo cual no se podría establecer un valor normal para todos los aserraderos, pero podría rondar los 160 p2 por tonelada de rollo consumido. Los días de stock en planchada están relacionados con lo mencionado en la perspectiva financiera, pero con foco en la calidad y el desabastecimiento. Es de vital importancia medir el uso de la sierra gemela, ya que se debe buscar la mayor utilidad de la misma, al ser uno de los bienes de uso de mayor valor económico en los aserraderos.

Como conclusión, Flores, entiende que sobre la base del modelo conceptual presentado es viable la aplicación del tablero de comando en cualquier aserradero pyme de la provincia de Misiones. El modelo fue diseñado con los 28 indicadores descritos en tablas precedentes, considerándose a los mismos estándares o clásicos, aclarando que pueden incorporarse otros si los propietarios o directivos de los aserraderos lo consideran necesario dada las características, objetivos y/o ciclo de vida de la empresa. Resalta también la importancia de que tales indicadores deben ajustarse a la estrategia, establecer límites o metas, definir su control y seguimiento, de manera temporal y asignando roles específicos.

Se destaca en la presente investigación, la explicación brindada respecto a las relaciones causa-efecto entre los indicadores, y al significado de cada uno de ellos. Como así también el detalle en cada uno de los indicadores, los valores normales, de alerta y peligros, como una analogía al clásico semáforo vial y sus colores, verde, amarillo y rojo respectivamente.

Por último, también se destaca la necesidad de trabajar en forma interdisciplinaria para tener una visión global de la empresa. El uso de esta herramienta requiere contar con una serie de indicadores que abarquen diferentes enfoques de la empresa, y no solamente el financiero; que se basen en información cierta y útil, y que sean elaborados por profesionales o especialistas de cada área, consensuados y discutidos en reuniones periódicas de trabajo.

Otra investigación de tablero de comando en el sector foresto industrial fue realizada por Navajas (2011) quién analiza la experiencia en el establecimiento Santa Cecilia de implementación de un tablero de control integral de gestión, combinada con una incipiente

utilización de la metodología del cuadro de mando integral o BS como lo expresan los autores Norton y Kaplan. Esta última metodología fue útil para definir la visión, misión y entender que solamente la dimensión financiera ya no explica la performance del negocio moderno, sino que se necesita explorar otras, como la sustentabilidad, clientes y procesos internos.

Lo interesante del caso es que muestra resultados concretos de la aplicación del tablero, en el establecimiento, revelando que le permitió no sólo mejorar la gestión anterior, sino organizar toda la información disponible para mejorar la administración del negocio y la toma de decisiones, pero que tales resultados requirieron medidas previas como la realización a conciencia del diagnóstico FODA del establecimiento, la identificación de las áreas claves, la reorganización de la empresa luego de la crisis del 2001, reinversión de utilidades para mejorar las condiciones de las tierras para la explotación, se estipuló un nuevo organigrama con funciones específicas de acuerdo a las competencias del personal, se capacitó al personal, se comenzaron a realizar reuniones quincenales para conformar equipos de trabajo, y se invirtió en tecnología (incorporando el sistema tango entre ellas), como principales medidas adoptadas.

El tablero de control integral de gestión consolida información clave y sensible para el negocio, de disponibilidad rápida, sencilla y segura, a través de los siguientes indicadores:

Tabla 10: Indicadores establecimiento Santa Cecilia

Indicador	Frecuencia
Ventas en comparación con igual semestre de años anteriores	Semestral
Retorno sobre el Patrimonio Neto (ROE) – Objetivo: superior al 15%	Semestral
Retorno sobre los Activos (ROA) – Objetivo: superior al 7%	Semestral
Retorno sobre el Capital Invertido (ROIC): Ganancia anual / cap. invertido inicio de ejercicio)	Semestral
Ventas por empleado	Semestral
EBIT: Ganancia neta antes de impuestos / Objetivo LP: 30%	Semestral
Volumen de Ventas (m3, \$ y U\$S)	Mensual
Formas de cobro (contado y financiado)	Mensual
Evolución de Costos (apertura del cuadro de resultados)	Mensual
Publicidad por ventas / rastreo de canal de origen	Mensual

Fuente: (Navajas, 2011, págs. 62-63)

Además, Navajas define una serie de indicadores para las cuatro áreas clave del establecimiento: sustentabilidad, forestal, yerba mate, y maquinarias, (34 en total); o los que a criterio de directivos de la empresa los podrán ir incorporando y delegando su utilización, como así también el acceso a la información para los empleados, seguridad, confidencialidad,

disponibilidad, y los medios (gráficos y/o digitales, web).

Finaliza su estudio de caso, sugiriendo la continuidad en la implementación del uso del Tablero ya que contempla aspectos de la organización de manera global y permite tomar medidas correctivas al advertir desajustes, resaltando la preparación previa, la profesionalización de la gestión y la redefinición de valores empresariales compartidos por la mayoría de equipo de trabajo.

Tablero de control en Cooperativas prestadoras del servicio de agua potable en la Provincia de Misiones

Amable (2005) coincide con varios autores estudiados en cuanto que se debe partir de la misión de la empresa, y que se deben establecer las metas una vez que se hayan definido sus áreas de rendimientos fundamentales. Luego es necesario definir el rendimiento para cada área clave, examinándolas a fondo una por una.

En su investigación, analiza la manera en que las cooperativas gestionan la información para la toma de decisiones a nivel directivo, y luego si podría implementarse una herramienta formal de diagnóstico para la toma de decisiones del tipo tablero de control. Estudió en este sentido, un aspecto de la administración de empresas cooperativas prestadoras del servicio de agua potable relacionado con los sistemas de información, haciendo hincapié en la importancia de buscar sistemas de información adecuados a la realidad de dichas organizaciones.

Indaga acerca del nivel de desarrollo en el uso de los sistemas de información en las cooperativas y el proceso de generación de la misma. Busca conocer las características organizacionales de las cooperativas o especificidad de las cooperativas prestadoras en lo que hace al proceso de generación de información para la toma de decisiones, el régimen legal que caracteriza al consejo de administración, órgano que interesa especialmente por ser el destinatario de la herramienta de información que propone; establecer si se dan las condiciones para implementar tablero de control, y finalmente presentar una metodología para construir información y definir modelos específicos de tableros de control para las cooperativas estudiadas.

Aborda la temática de la información como base para la toma de decisiones, y analiza la información desde el enfoque de distintas teorías: la teoría de la organización, la teoría de

información y la teoría de control.

De la teoría de la organización menciona el vínculo que existe entre el control y la planificación. Resalta el propósito perseguido por el control de desempeño, que es el de regular los resultados globales para períodos de tiempo dados, no de decisiones o acciones específicas en puntos específicos de tiempo. En este sentido el sistema de planeamiento establece normas de producción para cada unidad y el sistema de control aprecia si han sido logradas o no.

De la teoría de la información rescata que para que la información sea útil para la toma de decisiones, han de ejecutarse una serie de acciones como ser relevar, resumir, interpretar, controlar y comunicar. Este proceso implica explorar el ambiente, convertir los datos en información, considerar las necesidades de los usuarios, seleccionar datos almacenados, diseñar perfiles en función de intereses de los usuarios, elaborar métodos para clasificar, indexar y recuperar datos, conocer los tipos de almacenamiento, métodos de difusión, archivos de almacenamiento, etc.-

Y por último de la teoría del control destaca que un sistema integrado de control se encuentra constituido por un conjunto de técnicas o instrumentos; que el control se estructura a través de sistemas de información; que los sistemas de información constituyen el aparato nervioso que permite ver a la dirección el funcionamiento de sus sentidos, lo alertan y condicionan para enfrentar la realidad concreta. La finalidad de todo sistema de control es proveer la acción ejecutiva y directiva que contrarreste o anule la tendencia natural de cualquier sistema a desorganizarse cada vez más conforme transcurre el tiempo (entropía).

Finalmente, indica que control empresarial y sistemas de información están entrelazados. La diferencia radica en que los sistemas de información son netamente no-ejecutivos, es decir que proporciona series de datos o información; en cambio el control implica acción, tomar decisiones, promover innovaciones y desarrollar personas, a partir de la información brindada.

Estudia las ventajas, desventajas y destinatarios de los distintos tipos de tableros (operativo, directivo y estratégico), y también es interesante la diferenciación que realiza acerca de los términos tablero de control y cuadro de mando, que en algunos casos son utilizados indistintamente. Aclara que ambos coinciden en la parte metodológica de definición de áreas e indicadores claves, pero que persiguen objetivos diferentes. El tablero es una herramienta más modesta, su objetivo principal es diagnosticar una situación, y el cuadro de mando integral es

más ambicioso ya que se propone la implementación de la estrategia. Se pregunta en consecuencia cuál sería el más adecuada a la realidad de las cooperativas prestadoras del servicio de agua potable.

Al incorporar nuevos sistemas de información y dirección, las empresas deben tener presente la etapa de madurez en el que ésta se encuentra y adaptarlo a éste. Esto lo considera fundamental, que la empresa debe estar un paso adelante en el proceso de incorporación de herramientas de gestión, ya que sería un error incorporar una herramienta tecnológica que no esté acorde con el momento de madurez de la organización. Esta madurez se refiere al conocimiento de la empresa, del negocio, capacidad de los recursos humanos, tiempo disponible para pensar, uso de los sistemas formales y decisión de inversión en sistemas.

Tabla 11: Madurez empresaria y sistemas de gestión

MADUREZ EN:	BAJA	MEDIA	ALTA
<ul style="list-style-type: none"> * Conocimiento de la empresa * Conocimiento del negocio * Capacidad de los recursos humanos * Tiempo para pensar * Uso de sistemas formales de dirección * Sistemas de información 	TABLERO DE CONTROL OPERATIVO O DIRECTIVO	TABLERO DE CONTROL ESTRATEGICO	CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Fuente: (Amable, 2005).

Con respecto al tiempo para pensar la implantación del cuadro de mando integral, el éxito radica en que los directivos dediquen tiempo al desarrollo de su propio modelo de negocio que refleje las interacciones entre los diferentes componentes del negocio. Luego se construye el CMI seleccionando los indicadores a partir del modelo definido.

Probablemente la mayoría de las cooperativas bajo estudio no han alcanzado un nivel alto de madurez en estos conceptos. Los directivos cuentan con poco tiempo para pensar, acuciados por los problemas cotidianos que la difícil coyuntura les provee. Otro aspecto importante es la carencia del uso de sistemas formales para la dirección. También la inversión en sistemas suele ser vista como un gasto. Se incorporan herramientas para cubrir necesidades puntuales como ser facturación, contabilidad o sueldos, pero sin apuntar a un sistema integrado de información para

la toma de decisiones.

Por ello considera oportuno comenzar utilizando una herramienta de diagnóstico general como el tablero de control. No obstante, considera que sería conveniente plantear desde un principio la implementación de un tablero de control como un primer paso en el desarrollo del conocimiento organizacional apuntando al desarrollo de un cuadro de mando integral que sirva para alinear la organización en función de la estrategia que se decida llevar a cabo, resaltando este tipo de actitudes caracterizan a las organizaciones que aprenden. Y dentro de los tipos genéricos de tablero, considera conveniente como comenzar utilizando un tablero de comando directivo que es el que permite tener una visión de conjunto de la empresa hacia adentro en el corto plazo para luego pensar en pasar a un tablero de comando estratégico.

Maximización de la productividad en el sector ganadero de la provincia de Misiones mediante la implementación del tablero de comando como herramienta de gestión

Krebs Biglieri (2015), realiza una caracterización actual y clara de las principales dificultades por las cuales atraviesa el sector ganadero de Misiones en lo que a gestión financiera, comercial y estratégica se refiere; y luego presenta un tablero de comando ganadero genérico, que cubre las necesidades de medición de resultados y control de gestión específicas del sector, como así también las necesidades de información requeridas por los productores.

Dentro de las principales dificultades observadas se encuentran, el nivel de conducción personalista, ejercido generalmente por el dueño, escasa formación de los propietarios, y nula cultura de aplicación de herramientas de gerenciamiento o sistemas formales de control.

El control suele hacerse por observación directa sin dejarse registro escrito del mismo, como es ejercida por el dueño, dedica la mayor parte del tiempo a tareas operativas y delega en el resto del personal tareas muy concretas y cambiantes, lo que inhibe a los empleados de desarrollar sus capacidades de innovación, organización y decisión, como así también la delegación de responsabilidades con base en las funciones.

Con la información relevada, diseña un cuadro de mando integral genérico para el sector ganadero de la provincia de Misiones, precisando para las cuatro perspectivas, sus objetivos estratégicos e indicadores.

Así define, para la perspectiva financiera, 6 objetivos estratégicos y 30 indicadores; para la

perspectiva del cliente – mercado, 4 objetivos estratégicos y 15 indicadores; para la perspectiva de procesos internos, 12 objetivos estratégicos y 50 indicadores; y para la perspectiva aprendizaje y crecimiento, 7 objetivos estratégicos y 25 indicadores.

Como metodología de exposición, establece colores diferentes para cada perspectiva, y determina para cada indicador: nombre, frecuencia (anual, semestral o mensual), si es un indicador de causa o efecto, fórmula de cálculo y unidad de medida, como se muestra en el siguiente gráfico:

Ilustración 8: Indicadores



Fuente: (Krebs Biglieri, 2015, pág. 88)

Establece una serie de consignas para la efectiva implementación de la herramienta, una de ellas tiene que ver con evitar demasiada complejidad, cuando el tablero es muy complejo no resulta de utilidad, y esto sucede cuando hay demasiados objetivos, indicadores e iniciativas. Tener 30 objetivos es demasiado y lo considera similar a no tener ninguno, ocurriendo lo mismo con el exceso de indicadores porque genera tanta burocracia que se vuelve pesado de mantener y con el tiempo se deja de usar; definir correctamente y con precisión los objetivos es la clave. También menciona que se deben implementar planes de mejora. y los pasos para lograr una implementación efectiva del cuadro de mando integral: 1) identificar las necesidades esenciales del productor ganadero, 2) caracterizar la hacienda, 3) definir la visión, misión, objetivos y metas, 4) adaptar el CMI genérico a las necesidades y posibilidades del establecimiento, y 5) captar el personal que estará a cargo de la carga de los datos.

Resalta que cada establecimiento deberá darle su impronta al modelo de CMI genérico, teniendo presente sus propias necesidades, y recomienda comenzar la implementación del CMI

con una serie acotada de indicadores. Identifica las ventajas que plantea la implementación de esta herramienta, siendo una de ellas que obliga precisar los objetivos en el periodo de elaboración, permite una visión global del negocio al concentrar toda la información en un solo cuerpo de indicadores, permite adelantar posibles resultados mediante indicadores de causa, aspecto de vital importancia para la actividad ganadera de cría, permite visualizar las relaciones entre los objetivos, cuestión que no siempre resulta claro comprender en una empresa ganadera y alienta a la capacitación y concientización.

Finalmente, sugiere algunos indicadores para cada una de las perspectivas, los que a efectos de lograr una visión global se presentan en la Tabla 12:

Tabla 12: Cuadro de mando integral ganadero

Perspectiva	Objetivo estratégico	Indicador	Tipo	Frecuenc.
Financiera	Incrementar la rentabilidad del negocio en forma sostenida	Liquidez	Causa	Mensual
		Variación venta mensual	Causa	Mensual
		Variación de ventas x segmento	Causa	Anual
		Rentabilidad Global	Efecto	Anual
		Rentabilidad fuentes de terceros	Efecto	Anual
		Rentabilidad fuentes propias	Efecto	Anual
	Incrementar ingreso x Pn.	Promedio de cabezas / Ha	Efecto	Anual
	Disminuir costos operativos	Relación precio /costo Kg. Producido	Efecto	Mensual
	Disminuir el riesgo	Variabilidad de preñez	Efecto	Anual
Variabilidad precio ternero		Efecto	Anual	
Cliente / Mercado	Verificación de variables de mercado	Tasa inflación mayorista nivel general	Efecto	Mensual
		Tipo de cambio oficial real	Efecto	Mensual
	Satisfacer demanda del mc	Crecimiento relativo de ventas	Efecto	Anual
	Eficiencia comercial	Precio promedio de mercado	Efecto	Mensual
Procesos internos	Gestionar la sanidad animal	Periodicidad controles sanitarios	Causa	Mensual
		Gasto sanidad por cabeza	Efecto	Mensual
	Mejorar el manejo reproductivo	Vientres a servicio	Efecto	Anual
		Tasa de parición s/ vientres entorados	Efecto	Anual
		Tasa de preñez	Causa	Anual
		Tasa de inseminación	Efecto	Anual
	Incrementar productividad	Peso medio de destete	Causa	Anual
Alcanzar alto grado de	Ciclo promedio reproductivo	Causa	Anual	

	eficiencia productiva	Personal afectado	Efecto	Anual
Aprendizaje y crecimiento	Eficiente gestión del capital humano	Rotación de personal	Causa	Anual
		Costo de personal / Ha	Causa	Anual
		Productividad de MO	Efecto	Anual
	Capacitar al personal	Inversión en capacitación	Causa	Anual
	Incorporar asesoramiento técnico prof. de calidad	Inversión en horas de asesoramiento	Causa	Anual

Fuente: Elaboración propia sobre la base de la Tesis de (Krebs Biglieri, 2015)

Destaca como puntos críticos la necesidad de habilitar un sistema de soporte y registro de datos para su almacenamiento y actualización, requiere el encierro de la hacienda para la obtención de ciertos datos, implica plena convicción de la dirección, el compromiso del personal, ejercitar la mecánica de recolección y posterior análisis de los datos, como así también tener acceso a información tanto propia del establecimiento como del mercado.

Concluye mencionado que el cuadro de mando favorecerá la gestión y el aprovechamiento de los recursos, principalmente de los pequeños productores ganaderos de la provincia de Misiones, quienes demuestran tener un claro manejo de la hacienda, pero por observación y tradición, sin contar con datos fehacientes que los motiven a efectuar cambios. Permitirá a partir de elementos de juicio válidos generar datos estadísticos, registrarlos, analizarlos y facilitar el proceso de toma de decisiones. Serán cuestiones claves para lograr el éxito de su implementación, trabajar en un modelo simple, cuyo objetivo sea el de simplificar la gestión, apuntando a lo importante, sin añadir burocracia o generar complicaciones innecesarias, el liderazgo de la conducción – el máximo nivel del establecimiento –, la buena comunicación, relación y participación de las personas y la adecuada organización de los equipos de trabajo.

CAPÍTULO II – ANALISIS REFERENCIAL – CASOS DE ORGANIZACIONES DEL SECTOR PÚBLICO QUE HAN IMPLEMENTADO EL CUADRO DE MANDO

Tablero de comando de un hospital público. Hospital de pediatría Dr. Juan P. Garrahan

El Hospital Garrahan cuenta con una antigüedad de 33 años, es una Institución descentralizada, creada y financiada por la nación y el gobierno de la ciudad de Buenos Aires. Es un centro público de referencia para la atención de casos de alta complejidad pediátrica del país (patologías que requieren diagnósticos y tratamientos complejos preferentemente).

Su organización asistencial se basa en el trabajo interdisciplinario, y coordinado por clínicos pediatras para realizar un abordaje integrador de los pacientes, bajo diferentes modalidades: ambulatoria y de internación. Cuenta con un staff importante de recursos humanos formado por 397 médicos, 702 enfermeras, 290 residentes y becarios, 449 administrativos, 283 operarios de mantenimiento y servicios generales y 151 profesionales.

Sus pacientes proceden el 14% de capital, 58% del conurbano, 28% del resto de las provincias. La distribución etaria muestra una desviación hacia edades mayores, característica de los hospitales de alta complejidad: el 24% es menor de un año, el 30% tiene entre uno y cuatro años, el 17% entre cinco y nueve años y el 29% más de diez años. Sólo el 35% de los pacientes tienen obra social. Se atienden alrededor del 30% de los pacientes oncológicos del país.

En internación, el hospital cuenta con 444 camas, 107 de ellas son de terapia intensiva y 337 de cuidados intermedios. El hospital produce 16.913 egresos, 8.429 cirugías (565 cardiovasculares y 957 neurocirugías), realiza 1.147.095 determinaciones de laboratorio, 108.890 estudios por imágenes, 2.661 sesiones de hemodiálisis, 164.000 preparaciones estériles para uso endovenoso, etc. Se realizan 2540 consultas anuales de cuidados paliativos en casos de enfermedades crónicas o incurables; 21348 entrevistas al año del servicio social para evaluar problemas de niños y sus familias, y cuenta con una Oficina de Comunicación a Distancia que permite a los hospitales de las provincias acceder a consultas y resolver el seguimiento de sus pacientes en los lugares de origen, evitando los traslados innecesarios. Cuenta a su vez, con registros minuciosos de intervenciones por trasplantes, bancos de donantes, intervenciones guiadas por imágenes, etc.

El hospital ha mantenido desde su fundación, un interés permanente en el desarrollo de nuevas estrategias de gestión, orientado a mejorar la calidad de la atención de los pacientes y optimizar la utilización de los recursos. Al momento del análisis efectuado por Rodríguez (2005) y sus colaboradores, se han desarrollado:

- Boletines mensuales y anuales, con información estadística elaborada por la Oficina de Estadísticas del Hospital relacionada con la producción asistencial, entre las que se encuentran: consultas en consultorios externos según tipo de especialidad y de emergencia, interdisciplinarias, según zonas de residencia y grupo etario; coberturas sociales; hospital de día; internaciones e intervenciones; servicios centrales de diagnóstico y tratamiento; indicadores de rendimiento del recurso cama; determinaciones de laboratorio; prestaciones de imágenes, de inmuno-hematología u hemoterapia; sesiones de kinesiología; prácticas especializadas, etc.-

- Información on-line sobre el movimiento de los pacientes, los diagnósticos de ingreso y egreso, los partes quirúrgicos y los resultados de laboratorio. A través de la implementación de un sistema integrado de información, denominado Sistema de Información Garrahan (SIG) que integra información de todas las áreas del hospital (asistenciales y administrativas) en un entorno abierto que permiten conectarse con otros sistemas de información. Está compuesto por módulos denominados: pacientes, laboratorio, económico, recursos humanos, facturación y financiero.

Se debe destacar que la implementación del SIG se dio de manera progresiva, partiendo de un proyecto implementado en un centro asistencial de Francia, pero adaptándolo a la realidad operativa y de gestión propia de cada área del hospital, con la estrategia de llevar a una misma plataforma todos los sistemas administrativo-asistenciales del mismo hasta llegar a una integración total; y desde allí crecer en otros proyectos incorporando tecnología y abriendo el hospital hacia afuera, con otros hospitales e instituciones, buscando establecer una comunicación fluida en ambas direcciones. Ello implicó, sin duda, inversiones en infraestructura (servidores, bases de datos, red y servicios) para soportar no sólo el SIG sino también otras aplicaciones específicas del sector salud.

- Informes financieros semanales: entre las Direcciones y el Concejo de Administración.
- Informes sobre situaciones emergentes a pedido de la conducción.
- Seguimiento de diferentes tasas y acontecimientos adversos, elaborados por diferentes

servicios (Servicio de Infectología y el Área de medicina, higiene y seguridad en el trabajo).

- Clasificación de los pacientes por grupos diagnósticos mayores e isoconsumos (por parte del Departamento de Organización y Métodos).

Como se puede ver, el hospital cuenta con una muy buena organización interna y conjunto de indicadores, que constituyen antecedentes válidos y útiles, pero que no evalúan la utilización de recursos (a excepción del recurso cama), ni la calidad de las prestaciones. El objetivo fundamental del proyecto no fue desarrollar un nuevo conjunto de indicadores, sino sobre la base existente, crear una herramienta de motivación, comunicación, asignación de responsabilidades y evaluación, que permita generar un nuevo sistema de gestión más ágil, comprometida y eficiente. La cultura organizacional y el desarrollo informático alcanzado por la Institución, permitió encarar el desarrollo de un tablero de comando integral.

El Hospital Garrahan, al igual que el resto de los hospitales, si bien son organizaciones públicas no se encuentra ajenos a los cambios socioculturales y tecnológicos producidos en las últimas décadas y por ende necesitan aspirar a un direccionamiento estratégico sólido y controlado que les permita adaptarse a este nuevo entorno y brindar servicios acordes a la demanda social.

Para ello se debe tener conocimiento profundo de la propia organización y de esquemas de autoevaluación que permita a las áreas de dirección contar con diagnósticos integrales y en tiempo real que incluya, entre otras cuestiones, tener información relevante sobre desempeño de los recursos humanos, físicos, financieros, de procesos y nivel de satisfacción de los pacientes, etc.

Como se pudo observar, los hospitales generan mucha información proveniente de fuentes diversas, que no es aprovechada en su potencialidad en la gestión. La información que los profesionales de la salud consideran útil es de difícil acceso, la complejidad de los indicadores, la diferencia temporal en que son generados, y la falta de difusión a los implicados en la gestión son varios de los motivos de esta infrautilización de la información.

A partir de esta necesidad se propuso desarrollar el tablero de control para el Hospital Garrahan, con los siguientes objetivos: impulsar y estimular a los distintos niveles de conducción a participar en la planificación de los objetivos institucionales y la consiguiente

elaboración de indicadores; formación de recursos humanos para el manejo y mantenimiento de la herramienta; creación de tableros individuales con indicadores para cada servicio que incluyan comparaciones y que sirvan para la evaluación y seguimiento de los objetivos de la gestión de cada uno de ellos; documentar la experiencia, para difundirla y que pueda utilizarse en otros centros asistenciales.

Para la elaboración del tablero de comando integral, se definieron la visión, misión y valores del hospital, y se evaluó la institución y los datos e información existente.

Luego se realizaron reuniones con los directores, jefes de servicio o área y coordinadores para en primera instancia conocer los procesos hospitalarios que según ellos eran prioritarios o necesitaran seguimiento; y luego informar sobre el tablero de control integral, colaborar con la definición e indicadores, dar formación en el uso de excel para los que necesitaban y para brindar colaboración técnica en la implementación.

Se estimuló la reflexión sobre los objetivos, necesidades y uso de la información que brindará la herramienta, y se procedió a diseñar de manera conjunta con la conducción de cada servicio, diferentes tableros, definiéndose para cada uno de ellos indicadores acordes a necesidades de cada servicio. Surgieron así el tablero de control para la Dirección Adjunta de Enfermería, el tablero de la unidad de cuidados especiales posquirúrgicos (CEP) internación de pacientes posquirúrgicos de alto riesgo, el tablero de control de cuidados intermedios y moderados, internación de pacientes pre y posquirúrgicos de corta permanencia, el tablero de control de cuidados intermedios y moderados, internación general y preferencial de pacientes con patología neuroquirúrgica y post-cateterismo intervencionista.

Los indicadores que conforman cada uno de ellos fueron seleccionados, teniendo en cuenta la viabilidad informática, factibilidad y costo, y se acordó con la dirección el tablero de control definitivo, previéndose cambios a futuro por mejoras en el sistema de informatización y documentación de la información.

Ilustración 9: Objetivos e indicadores para las diferentes áreas del Hospital Garrahan

Área	Proceso	Indicador	Responsables		Origen datos
			Sector	Referente	
RRHH	Encuesta anual cliente interno	% satisfacción global	Comité de satisfacción	Lic. Quintana	Encuesta
RRHH	Ausentismo	% Ausentismo (Tot. / por Enf. % Lic. Prolong + 30 días)	Sistemas	Lic. Bugada	SIG
RRHH	Accidentes laborales	% de accidentes por función y tipo	Medicina laboral	Dr. Correa	Registro propio
Procesos	Internación	GRD	O y M	Escudero	SIG
Procesos	Internación	UCI35 Mortalidad por patología	UCI 35	Dra. Althabe	Registro propio
Procesos	Internación	Infección intrahospitalaria	Epidemiología	Lic. Andion	Registro propio
Procesos	Ambulatorio	% pac prog. /No prog (orient. y s/turno)	Sistemas	Lic. Bugada	SIG
Procesos	Ambulatorio	Ausentismo / Consultas programadas	Sistemas	Lic. Bugada	SIG
Procesos	Quirófano	% utilización	O y M	Escudero	SIG
Procesos	Quirófano	% suspensiones (agrupadas por causas)	O y M	Escudero	SIG
Procesos	Administrativo	Promedio de días entre solicitud y recepción	Sistemas	Lic. Bugada	SIG
Procesos	Administrativo	% de débitos / facturado	Sistemas	Lic. Bugada	SIG
Satisfacción cliente	Encuesta de satisfacción	% global de satisfacción	Comité de satisfacción	Lic. Quintana	Encuesta
Satisfacción cliente	Quejas	N° de quejas	Comité de satisfacción	Lic. Quintana	Buzones, libros de queja

Fuente: (Rodríguez, 2005, pág. 44)

Dentro del área de recursos humanos, se realizó la encuesta de satisfacción del personal que fue utilizada por los diferentes jefes de servicios en reuniones conjuntas con su equipo, para evaluar los problemas presentados y consensuar mejoras. Con respecto al ausentismo se evaluó en forma global, ya que permite saber con cuanto personal se cuenta diariamente, por enfermedad, para ver frecuencia por agente, ya que en general está ligada a variaciones estacionales y a la edad media del personal, y a su vez, por tratamientos prolongados que suele estar influenciado también por la edad media del personal, la selección al ingreso de la institución y los niveles de satisfacción y estrés. En los tres casos de manera comparativa con el ejercicio anterior y abierto para las áreas de conducción, enfermeras, resto del área asistencial,

administrativos, mantenimiento y servicios generales. Y en cuanto a los accidentes laborales se evaluaron los accidentes corto-punzantes según las distintas funciones (enfermeras, instrumentistas, médicos, bioquímicos, kinesiólogos, técnicos, etc.) comparativo con el año anterior.

Dentro del área de Procesos y uso de recursos, se evaluó la eficiencia y la efectividad del uso de los recursos de los sectores de internación por medio de patrones objetivos denominados grupos relacionados por el diagnóstico (GRD) que permitan identificar desvíos y generen procesos de mejora en la utilización de los mismos.

Los GRD constituyen un sistema de clasificación de los episodios de hospitalización en clases de isoconsumos de recursos. El objetivo es la tipificación de los casos, caracterizados por un consumo similar de servicios hospitalarios, y que deben ser médicamente interpretables, de número limitado, exhaustivo y mutuamente excluyente. Los casos se agrupan teniendo en cuenta cuestiones técnicas muy específicas, principalmente la estancia hospitalaria que es la variable que más influye en el cálculo del costo de un determinado GRD. Su utilidad radica en que se constituye como un instrumento de gestión dirigido hacia la mejora de la eficiencia, apuntando hacia un producto final homogéneo en términos de recursos consumidos, como así también la posibilidad de que los médicos participen en la gestión del producto final hospitalario. Y aunque no resuelven todos los problemas son un eficaz instrumento de gestión clínica, dado que manejan unidades de costo homogéneas, dotadas de significación clínica, que mediante la implicación de los profesionales médicos en funciones gestoras y el reconocimiento de su responsabilidad en el uso de los recursos, permiten generar estrategias para mejorar la eficiencia y calidad (mejorar la calidad por protocolización de algunos procedimientos, reducción de utilización de camas/año, reducción de tiempo de atención de pacientes por protocolización y liberación de recursos, etc.)

En general se evalúa el consumo de estancias por GRDs porque el mayor gasto lo conforma el día cama, pero además se incluyó en la evaluación el los consumos de farmacia, laboratorio, imágenes, y días de internación en unidades de terapia intensiva (UTI), así como la mortalidad y las reinternaciones. Estas mediciones se efectuaron en cada unidad de internación.

Ilustración 10: Tablero de control – GRD – Hospital Garrahan

GRD	Serv	Egresos	EM	Imág.X Egre.	Eco. X Egre.	Tomog. X Egre.	Un. Lab. X Egre.	Tot
775 - BRONQUITIS Y ASMA EDAD<18 SIN CC								
	0464	16	10,94	0,04	0,00	0,00		3,59
	0461	28	8,36	0,03	0,00	0,00		11,67
	0442	32	8,13	0,07	0,01	0,00		33,71
	0443	23	8,04	0,03	0,00	0,00		4,23
	0475	8	8,00	0,00	0,00	0,00		2,42
	0463	57	6,72	0,02	0,00	0,00		4,18
	0473	26	6,69	0,04	0,00	0,00		46,27
	0441	22	6,45	0,01	0,00	0,00		30,59
	0462	27	6,11	0,03	0,00	0,00		6,10
	0534	1	6,00	0,00	0,00	0,00		0,05
	0432	49	5,94	0,07	0,00	0,00		11,70
	0474	34	5,41	0,03	0,00	0,00		3,94
	0301	422	1,58	0,10	0,00	0,00		16,75
Total 775 - BRONQUITIS Y ASMA EDAD<18 SIN CC		745	3,93	0,47	0,02	0,00		175,20
410 - QUIMIOTERAPIA		469	2,74					7,76
298 - TRAST. NUTRICION. Y METABOLICOS MISCEL. E<		331	5,93					8,24
777 - ESOF., GASTROENT.Y TRAST.DIG. MISC. E<18 S C		316	2,58	0,04	0,16	0,03		1.049,27
769 - CONVULSIONES Y CEFALEA EDAD<18 SIN CC		304	1,97	0,39	0,01	0,18		472,28

Fuente: (Rodríguez, 2005, pág. 58)

En la ilustración anterior se visualiza el tablero por grupos relacionados de diagnóstico (GRD) realizado en Excel, donde al filtrarse por grupo (por ejemplo: bronquitis y asma, quimioterapia, trastornos de nutrición y metabólicos, convulsiones y cefalea) se puede apreciar los egresos, la estancia media, imágenes, ecografías, laboratorios, etc.

También se efectuaron tableros de control de infecciones intrahospitalarias, de mortalidad en unidades de cuidados intermedios (UCI) ajustada a tipos de cirugía, de evolución de estancia media, y de una serie de relaciones.

Para el proceso ambulatorio, los tableros incluyeron indicadores mensuales como el número de consultas anuales, porcentaje de consultas programadas y ausentismo.

Para el proceso quirúrgico, el tablero incluyó indicadores las horas utilizadas, cantidad de intervenciones, horas disponibles y el porcentaje de horas usadas / horas disponibles y en cuanto a las suspensiones, el porcentaje de las mismas con la apertura de sus causas.

Y para el proceso administrativo, se tomaron como indicadores el tiempo promedio transcurrido desde la solicitud hasta la recepción del insumo según centro de pedido y tipo de trámite, el porcentaje de débitos sobre lo facturado y las causas de los débitos.

Por último, para el área de satisfacción del cliente, se llevaron a cabo encuestas de satisfacción en el servicio de ortopedia (ambulatorio) y de pacientes internados, que arrojaron resultados altamente positivos; y también se ubicaron buzones de quejas y sugerencias en las áreas de internación y ambulatoria, evaluándose su número y motivos (observaciones, solicitudes, agradecimientos y sugerencias).

A modo de conclusión se pueden destacar algunas reflexiones y declaraciones efectuadas por Rodríguez en su investigación:

- El tablero aplicado al sector público tiene características propias, como ser: enfoque en la perspectiva no financiera (en términos de lucro), mayor importancia a la medición del desempeño, reducción de costos operativos ineficientes, y el éxito se mide en función de la eficiencia y efectividad en la satisfacción de los usuarios.
- El hospital puede ser considerarse una empresa de servicios multiproducto, aunque la medición del producto hospitalario entraña una gran complejidad por la variedad de los servicios que ofrece y la sofisticación de los mismos, indicando que el hospital genera tantos productos-servicios como pacientes atiende.
- Medir el producto hospitalario requiere de métodos que permitan su simplificación, siendo uno de ellos la definición de los grupos relacionados de diagnóstico (GRD).
- El diseño o configuración del tablero, no es idéntica para todas las organizaciones, requiere un componente de esfuerzo y creatividad muy importante, no expresan relación matemática alguna, y no son intercambiables entre organizaciones, sino que cada una debe elaborar el propio de acuerdo con su organización, planificación y recursos, es decir de acuerdo a su mapa estratégico.
- Carecen de valor, los tableros enlatados, en que el conjunto de indicadores no refleja la realidad de la Institución, es importante al momento de elegir los indicadores tener bien claro lo

que estamos midiendo, su importancia, costo y factibilidad de su recolección y mantenimiento en el tiempo, es decir un conocimiento profundo de la organización.

- A diferencia de otras instituciones de similares características que usan como indicadores de producción solo el recurso cama – siendo éste prácticamente el único indicador de eficiencia en las instituciones de salud –, en este caso se utilizaron indicadores para medir las siguientes dimensiones: recursos humanos, físicos, financieros y de procesos que permitirían mejorar la productividad y la opinión del paciente/usuario en el entendimiento que todos ellos son recursos gestionables. Se priorizaron en el diseño del tablero indicadores de proceso, bajo el entendimiento que su monitoreo, permite realizar tareas de prevención y de mejora continua.
- Se utilizaron los buzones de quejas y sugerencias, los libros de quejas y la encuesta de satisfacción, como herramientas para analizar y evaluar la satisfacción de los pacientes-usuarios-clientes. Más allá de los grupos focales y las entrevistas en profundidad, no aparecen validadas y difundidas otras estrategias de medición.
- La decisión de diseñar e implementar tableros de control en diferentes servicios y direcciones del hospital, implicó un trabajo de reflexión y análisis previo de los diferentes procesos que hacen al quehacer diario de la institución, y si bien la información brindada por medio de los indicadores no resuelve por sí misma los problemas, permite conocer rápidamente las desviaciones a las metas propuestas.
- Los resultados del tablero de control, en especial lo vinculado a los procesos (internación, ambulatorio y quirúrgico), fue presentado al equipo de salud del hospital, quien luego de conocer y analizar los resultados obtenidos decidió revisar la bibliografía, cambiar condiciones de egreso de pacientes, monitoreo y control ambulatorio, realización de talleres con el equipo de salud, elaboración de un protocolo de evaluación durante la internación que permita obtener conclusiones periódicas y tomar acciones correctivas.
- Dicho lo anterior, podría parecer a priori, que pretender aplicar un tablero de control a un hospital público puede resultar sumamente complejo y de difícil realización. Sin embargo, de la experiencia en el Hospital Garrahan se pudo demostrar que, si su diseño responde a las necesidades de la Institución y se siguen los pasos definidos para su implementación, puede concretarse la misma con relativo esfuerzo.

Tablero de control electrónico del programa carta compromiso

El programa carta compromiso con el ciudadano es una de las iniciativas auspiciadas por el estado nacional en pos de mejorar el desarrollo e implementación de las políticas públicas y establecer las bases para lograr una estrecha y efectiva relación entre el estado y la ciudadanía dentro del marco de su proyecto de modernización y bajo el modelo de gestión por resultados.

Su finalidad es mejorar el vínculo entre la administración pública y los ciudadanos, especialmente a través de servicios brindados con calidad.

Busca que las organizaciones públicas adecúen los servicios que brindan a las necesidades de la población, que fijen estándares de calidad e indicadores de medición relevantes para los ciudadanos, que incentiven a los responsables de la gestión y a su personal, tanto en los servicios esenciales que brindan como en su atención al público.

Parte de la idea de que las organizaciones deben conocer las expectativas de los ciudadanos (lo que necesitan y esperan) y a partir de allí comenzar a concebir y desarrollar los servicios públicos poniéndose en el lugar de quienes los utilizan o reciben, para finalmente fijar estándares de calidad para evaluar lo actuado y medir el grado de satisfacción de los ciudadanos.

Para ello se debe considerar todo el proceso, desde que se definen los programas hasta que se evalúan los resultados, pasando por la definición de los servicios, niveles de calidad, etc., hasta el acceso a la información, que debe ser clara, sencilla y oportuna.

Por otro lado se debe tener presente que para poder responder a las expectativas de ciudadanos o incidir sobre ellas de ser necesario, las organizaciones deberán desarrollar acciones tendientes a conocer las expectativas de los ciudadanos; comunicar adecuadamente los servicios que presta y las prioridades establecidas en función de los recursos disponibles; informar acerca del uso de dichos servicios, ajustarlos en función de las expectativas; informar y explicar en forma adecuada cuando éstas no son razonables o no corresponde ser atendidas; identificar cual es el valor agregado que se puede dar a un servicio, más allá de lo que esperan los ciudadanos; y asignar los recursos necesarios.

Es decir, la carta compromiso implica un verdadero contrato entre la administración pública y los ciudadanos que obliga a la organización a asumir una serie de acuerdos como por ejemplo, la obligación de hacer públicos los diferentes estándares de calidad y compromisos de mejora

que ésta se propone cumplir para cada uno de los servicios que brinda; fijar las modalidades de participación ciudadana en la gestión, evaluación y control del desempeño institucional; y establecer los mecanismos para la corrección, apelación y reparación cuando la organización no respeta los derechos o no cumple los estándares fijados.

La administración adecuada de esta herramienta genera credibilidad en la sociedad toda vez que le permite participar, la mantiene informada e interactúa con los ciudadanos a través de los mecanismos mencionados en los párrafos precedentes.

Para que la información llegue a los ciudadanos y/o partes interesadas en forma sencilla, clara y oportuna, resulta indispensable el uso de las nuevas tecnologías de información adaptadas a las propias necesidades de la organización gubernamental, ya sea para gestionar dicha información como para facilitar la comunicación.

Con tal finalidad, la Subsecretaría de la Gestión Pública desarrolló un programa informático denominado tablero de control electrónico a ser utilizado por las autoridades y personal de los organismos gubernamentales para que puedan visualizar, monitorear y evaluar a través de internet lo que se ha estipulado en las cartas compromiso, esto es:

1. Los estándares de calidad y compromisos asumidos para todos los servicios que brinda, el grado de cumplimiento progresivo en el período anual, información adicional como ser: atributos de calidad que se miden, destinatarios de los servicios, etc., y una síntesis del procedimiento de verificación de cuya calidad depende la utilidad del seguimiento.

2. Los resultados obtenidos teniendo en cuenta el peso relativo asignado a cada uno de los estándares de calidad de los servicios y compromisos asumidos, conforme a criterios establecidos por el Programa relacionados con la vinculación con la misión y objetivos del organismo; las prioridades de la gestión en función de perspectiva ciudadana y cantidad de destinatarios del servicio sobre el cual se realiza el compromiso.

3. Los gráficos de la evolución mensual del nivel de cumplimiento de cada uno de los estándares de calidad y compromisos asumidos para todos los servicios.

La importancia de esta herramienta radica en que permite el trabajo en red de todos aquellos que participan en el proceso de mejora de la calidad de servicios que brinda el organismo público, la generación de reportes finales sobre los resultados obtenidos, siendo éstos de vital

importancia para el sistema de monitoreo y evaluación del programa ya que determinan el nivel de cumplimiento y la priorización de las áreas y procesos que requieren la implementación de mejoras y finalmente permite visualizar la calificación otorgada por la Subsecretaría de la Gestión Pública.

Tablero de control para la gestión por objetivos y resultado en la provincia de Buenos Aires: anteproyecto para el Organismo de Control del Agua de Buenos Aires (OCABA)

Del Giorgio Solfa, (2013) presenta en un anteproyecto para el Organismo de Control del Agua de Buenos Aires (OCABA) de un sistema de apoyo para la gerencia de atención al usuario y control orientado a la toma de decisiones, y basado en el monitoreo y evaluación de la gestión de reclamos de los usuarios de los servicios sanitarios (en sus tipologías técnicas) y de la puesta en funcionamiento y modernización planificada de los departamentos de atención al usuario y control operativo del servicio en diferentes regiones.

Se tuvo en cuenta las principales acciones que determina el marco normativo, se enfoca en dos dimensiones: monitoreo de reclamos y el seguimiento de los planes de regionalización y modernización; y está configurado para prevenir y detectar emergentes de gravedad que puedan poner en riesgo la salud de la población, mediante alertas sobre los niveles que excedan a los estándares y promedios históricos de reclamos, que además comunique incumplimientos, fechas relevantes y vencimientos, como así también permita efectuar el seguimiento del avance de obras.

Dicha información podrá visualizarse mediante indicadores que permitirán monitorear los niveles de reclamos globales y el grado de avance de los proyectos de la puesta en funcionamiento y modernización; posibilitando filtrar por municipio, región y tipo de prestador, utilizando mapas y sistemas de información geográfica (GIS); como así también basado en un sistema de semáforos y velocímetro, permitiendo además visualizar las fotografías de avance de obra a partir de la georreferenciación.

La presentación de la información, está pensada para que ésta pueda ser visualizada de manera simple, mediante botones con hipervínculos que permita navegar a través de diferentes pantallas partiendo de información general a información más específica y de una manera muy intuitiva y de acuerdo a las necesidades de los distintos usuarios. Y también, el sistema permitiría la producción de los informes periódicos diarios, mensuales, anuales y particulares

de acuerdo a las necesidades de distintos actores involucrados.

A los fines de poder apreciar lo expresado, se muestran dos pantallas del tablero de control, en la primera pantalla (ilustración 11), se pueden ver las posibilidades de seguimiento, de las diversas dimensiones y niveles regionales de administración que son responsabilidad de la gerencia de atención al usuario y control operativo del servicio (GAU) del OCABA.

Ilustración 11: Tablero de control OCABA – Objetivos de la GAU



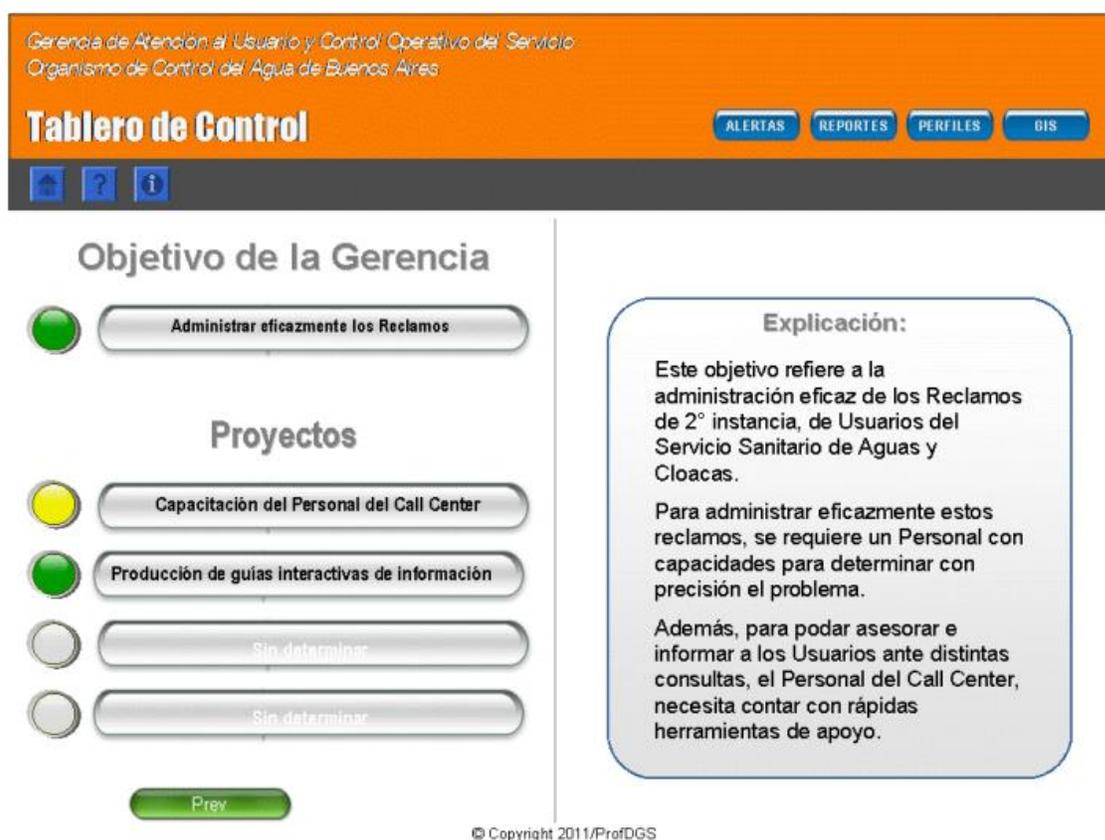
Fuente: (Del Giorgio Solfa, 2013, pág. 3)

A la izquierda se pueden encontrar los objetivos de la GAU con las diversas tonalidades de alerta que le pudieran corresponder: verde, rojo y amarillo, que simbolizan avance, deficiencia e indefinición (o falta de inicio) respectivamente. Al medio, se observan los velocímetros generales que indican el estado de avance de las dimensiones: general, reclamos y obras; y a la derecha obran los selectores de región, prestador y municipios con su visualización en mapa y meses. A su vez, en la parte superior derecha se encuentran distintos botones para acceder a los sistemas de alertas, reportes, perfiles de usuario, y sistemas de información.

En la segunda pantalla (ilustración 12), se muestra en detalle el primer objetivo, con los

diferentes proyectos y la explicación a la derecha tanto del objetivo, como de los proyectos. Así, en este caso se refiere a la administración eficaz de los reclamos de 2º instancia de los usuarios del servicio sanitario de aguas y cloacas, y para poder alcanzarlo cuentan con 2 proyectos: el primero relacionado con la capacitación del personal del call center ya que se requiere personal con capacidad para determinar con precisión el problema; y el segundo tiene que ver con contar con herramientas de apoyo rápidas que den soporte al personal del call center para asesorar a los usuarios ante las diferentes consultas que reciban.

Ilustración 12: Tablero de Control OCABA – Objetivo Gerencia: administrar eficazmente los reclamos



Fuente: (Del Giorgio Solfa, 2013, pág. 3)

Luego se puede seguir avanzando seleccionando cada proyecto para conocer las diferentes actividades que tiene asociada cada uno. Esta metodología de buceo de información se repite para todos y cada uno de los objetivos y proyectos, como así también para los tres velocímetros (de avance general, de reclamos y de avance de obras).

Se resaltan como cuestiones muy interesantes, una serie de pantallas donde se puede apreciar la información brindada al ingresar al botones alerta, reportes, perfiles, etc. En el caso de las alertas, al producirse la misma porque se han excedido los estandartes y promedios históricos de reclamos, el programa automáticamente comunica vía emails al responsable asignado que pueden ser jefes de departamento, gerentes o hasta el directorio de la entidad. La misma comunicación está prevista para los reportes estadísticos mensuales o anuales.

Por último, y no significa con ello que con esto se agote el análisis del anteproyecto, cabe mencionar los sistemas de información que componen el tablero, y estos son el sistema tablero de control y el sistema del call center. El primero desarrollado con tecnología de código abierto (LAMP) que permite su réplica por parte de otras dependencias provinciales y además las aplicaciones web permiten su ejecución desde cualquier computadora de escritorio o portátil. Y el segundo sistema está producido en Clarion, como consecuencia del uso inercial de bases Oracle, previéndose migrar a las tecnologías LAMP.

Implementación del tablero de comando al análisis de gestión del municipio de Tandil

Puime (2018) propone el diseño de un cuadro de mando integral en la municipalidad de Tandil, a partir de la revisión de la misión, visión y valores del municipio; del análisis estratégico FODA; y del diseño de un mapa estratégico que incluya los principales objetivos estratégicos y sus relaciones causa-efecto para cumplir con la estrategia.

No solamente describe las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, sino que además presenta una correlación cuántica entre los distintos factores identificados dentro de cada uno de ellos mediante una escala de impacto que va desde nulo a alto impacto.

Como conclusión del análisis FODA, busca arribar a una estrategia que permita generar un cambio en el producto dado a los clientes, que en este caso es el ciudadano. Deben participar de dicha estrategia de cambio, funcionarios claves, el resto del departamento ejecutivo municipal y hasta el departamento legislativo para apoyar y orientar esfuerzos en mejorar la calidad de la gestión pública.

En función del análisis interno-externo (FODA), la estrategia deberá apuntar a buscar mejorar la atención y la llegada al ciudadano en cuestiones relacionadas con urbanismo (intervención en calles, reparación de baches, pavimentación/repavimentación, arenados, cordón cuneta, etc.),

cuidado de espacios verdes, puesta en marcha de diversos programas y proyectos como ayuda a ciudadanía mediante becas, alimentos, actividades recreativas y culturales, etc.

Potenciar las fortalezas y aprovechar las oportunidades a través de programas y proyectos que den cuenta de las cuestiones pendientes de abordar, que apunten a mitigar el descontento y desinterés de la población, lo que ha surgido como una de las debilidades. La posibilidad de generar un cambio dependerá del conocimiento y del compromiso que de la de la situación existente tengan los distintos sectores. Busca lograr el reconocimiento de los ciudadanos, quienes deben recibir por parte de toda la administración pública, respuesta a sus necesidades e inquietudes.

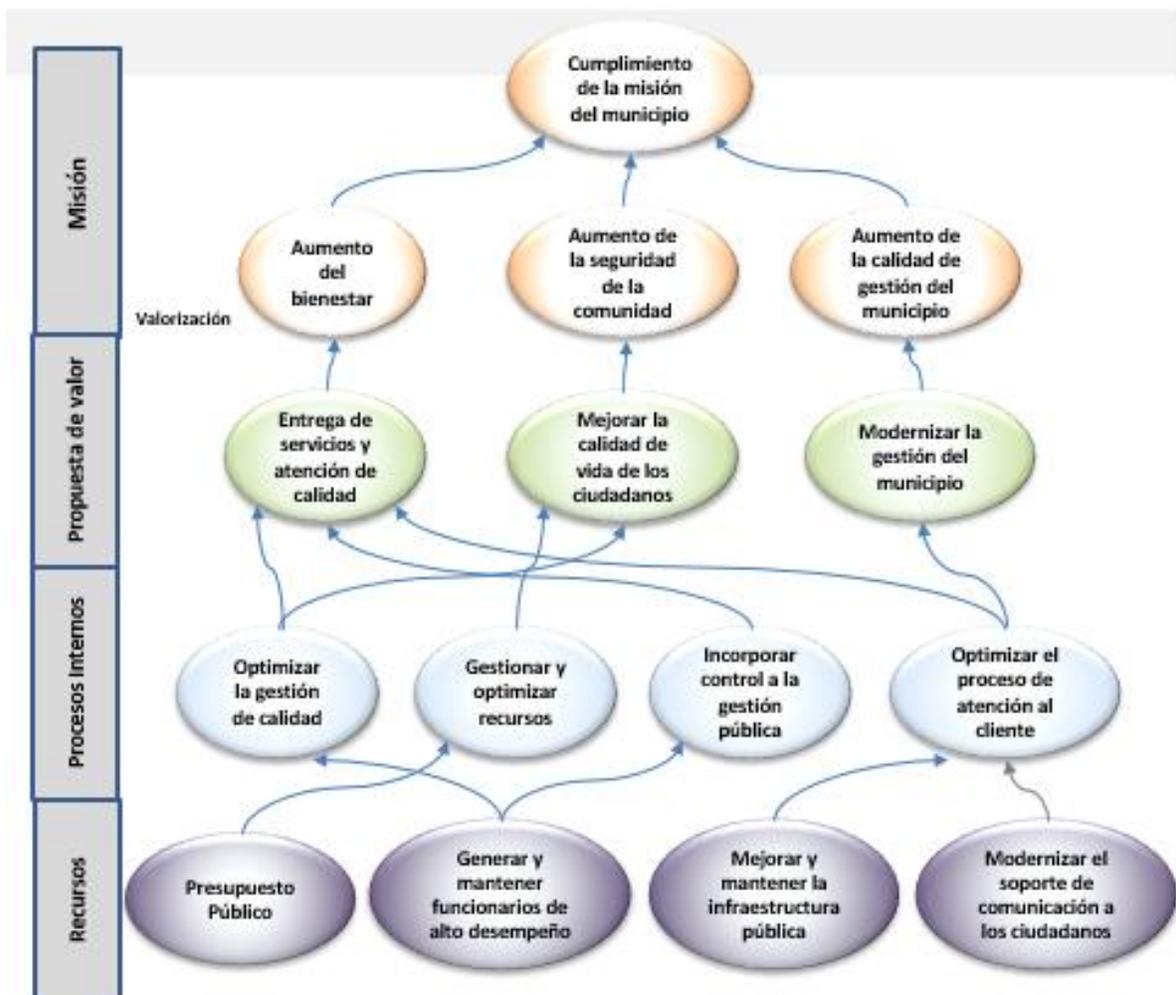
Define a los clientes, indicando que son todos los habitantes, ciudadanos, turistas, empresarios y/o instituciones que utilicen el territorio geográfico o se vinculen con servicios brindados por la comuna, y definiendo la vocación de servicio, comunicación, superación y respeto, como los atributos básicos necesarios para la propuesta de valor.

La propuesta de valor, sería ayudar a los ciudadanos a encontrar una solución a sus problemas, modernizando y transparentando la gestión municipal brindando servicio de calidad.

El mapa estratégico obedece al desarrollo coherente dentro de la organización para lograr la meta establecida, en la ilustración 13 se puede visualizar el correspondiente al municipio de Tandil sustentado en los ejes estratégicos previamente definidos.

La perspectiva de los recursos es la que permite sustentar los procesos internos. Así, el presupuesto público es la norma pública que orienta las políticas internas a las reales necesidades de los habitantes de la ciudad. Al proponerse generar y mantener funcionarios de alto desempeño se está aceptado el hecho de que un profesional tiene diferentes especialidades, y que es necesario y fundamental entender que el sector público requiere de profesionales especializados en la normativa pública, entendiendo las aristas que diferencian el uso de los recursos públicos a lo que podría suceder en una entidad privada. Por otra parte, contar con equipos de colaboradores especializados en relacionarse directamente con la gente, asegurando el entendimiento y una prestación que sea más práctica y de satisfacción para el administrado, implica modernizar el soporte de comunicación para con los ciudadanos, y mantener y mejorar la infraestructura pública tanto interna como externa, permite hacer más amigable y ágil el proceso de atención o simplemente estadía dentro del municipio.

Ilustración 13: Mapa estratégico Municipalidad de Tandil



Fuente: Trabajo Final de Graduación (Puime, 2018, pág. 89)

La perspectiva de los procesos internos, generará la base para lograr la propuesta de valor, que busca optimizar la gestión interna y el proceso de atención al cliente, es decir innovar y crear proyectos a favor de la comunidad, a partir de los funcionarios pertinentes y dentro de la normativa, como así también generar puntos de apoyo para el ciudadano integrándolos a los proyectos y a la búsqueda de soluciones; e incorporar control a la gestión pública lo que asegurará que se preste un servicio de calidad y orientado a las necesidades de los ciudadanos, generando un reaseguro del cumplimiento de lo normado.

Luego, la perspectiva de propuesta de valor, traduce en acciones y atributos la misión establecida, entonces para entregar un servicio y atención de calidad el municipio debe aspirar

a una gestión precisa que genere confianza e incentive al ciudadano a participar, entendimiento de la normativa que rige tanto el funcionamiento del municipio como los derechos y obligaciones del ciudadano. Para modernizar la gestión, se debe buscar la igualdad de condiciones para todos, brindar un servicio que sea oportuno y sobre todo enfocado en el presente; y priorizar las necesidades de la comunidad, buscando simplificar procesos, reducir la burocracia sin dejar de cumplir las normas, con la finalidad de mejorar la calidad de vida de los ciudadanos.

Por último, la perspectiva de la misión, plasma el objetivo último de la municipalidad de Tandil, esto es regular el desarrollo comunal, el bienestar social y la seguridad de sus habitantes, lo que será medido con los indicadores diseñados al efecto.

En la municipalidad de Tandil se comenzó con la implementación de tableros de control en la secretaria de economía y administración, sobre todo por las funciones que dicha secretaría tienen asignadas, entre las que se encuentran: realizar el control presupuestario; colaborar con las unidades municipales en la preparación y elaboración de instrumentos de gestión municipal, y guiar en reuniones estratégicas, la validez del control mediante el uso de los indicadores de gestión para las diferentes direcciones municipales. Dicha secretaría entonces, es el área responsable del funcionamiento del tablero, y los reportes que se obtienen, se proporciona y se pone en conocimiento y evaluación del intendente, jefe de gabinete y secretarios.

Específicamente las funciones de la secretaría en lo relacionado al tablero de control, serían la elaboración de un sistema de indicadores que permitan realizar una evaluación adecuada de la ejecución de los programas y metas que conforman el plan de acción del gobierno, analizar la ejecución del presupuesto, desarrollar e implementar sistemas que proporcionen información oportuna y confiable sobre la elaboración y ejecución de programas y proyectos de inversión y permitir el seguimiento individual de cada uno, diseñar implementar y monitorear programas que fomenten la transparencia y accesibilidad a la gestión del gobierno. Así ésta cumple funciones de apoyo y de ayuda al gobierno para que, a través del tablero de control, como herramienta central, se permita a éste anticiparse a los acontecimientos, mitigando los efectos negativos que éstos pudiesen generar, como así también maximizando los beneficios.

A partir del tablero, la secretaría busca mejorar la calidad de la información disponible, priorizando ciertos datos, focalizándose en los objetivos y los proyectos de cada secretaría, para

luego cuantificarlos, haciendo la información más acotada, legible y útil. Los reportes emitidos brindan información sobre los recursos, gastos y obras municipales.

El tablero tiene que representar los principales procedimientos que impactarán en el cumplimiento de los principales ejes estratégicos trazados por la municipalidad y que han sido plasmados en el mapa estratégico. Estos ejes estratégicos están relacionados con las perspectivas; entonces, la perspectiva del cliente se muestra como resultados del municipio (que engloba la propuesta de valor formulada y la misión); la perspectiva financiera como recursos y la perspectiva de procesos internos como tal. Para cada una resulta necesario describir los indicadores de gestión que reflejarán el estado de situación en un momento determinado.

Se comenzaron a implementar tableros de diferentes características a fin de sistematizar proyectos, obras y movimientos de la gestión, recopilando información con el objetivo que sirva de apoyo a la toma de decisiones tanto para los funcionarios de nivel medio como jerárquicos.

El hilo conductor es siempre alinear las iniciativas de todas las áreas o secretarías a los ejes estratégicos planteados y la asignación coherente de recursos, trabajando coordinada y oportunamente.

Tabla 13: Mapa estratégico – Indicadores de gestión de la municipalidad de Tandil

	Objetivo estratégico	Indicador
RESULTADO	Mejorar la calidad de vida / Participación de los ciudadanos	Reunión con juntas vecinales
	Control presupuestario e informe de gestión	% recursos no utilizados
PROCESOS INTERNOS	Incorporación de los “semáforos” de control para la evaluación de la gestión	% Reuniones con mandos medios y jerárquicos
		Tasa de efectividad del plan estratégico
	Desarrollo de sistemas de control transversales	% de procesos de control aplicado por cada dirección
		% de Direcciones c/sistema incorporado para controlar procesos
Generar y mantener funcionarios públicos de alto desempeño	Tasa de efectividad de procesos de control transversales	
RECURSOS	Mejora y mantenimiento de infraestructura pública	Capacitación a directores en aplicación de control de la gestión
	Aumento de fondos públicos a disposición comunitaria	% de áreas / sectores públicos mejorados
		Número de proyectos comunales presentados
		% de ejecución de fondos asignados a proyectos

Fuente: (Puime, 2018, pág. 89)

A continuación, se presentan algunos de los tableros utilizados en el municipio de Tandil

como hechos concretos del uso de la herramienta, ya que permitirá tomar real dimensión de la potencialidad de la misma, y apreciar el grado de detalle y apertura de la información que se ha logrado consolidar y mostrar a los funcionarios responsables de tomar decisiones.

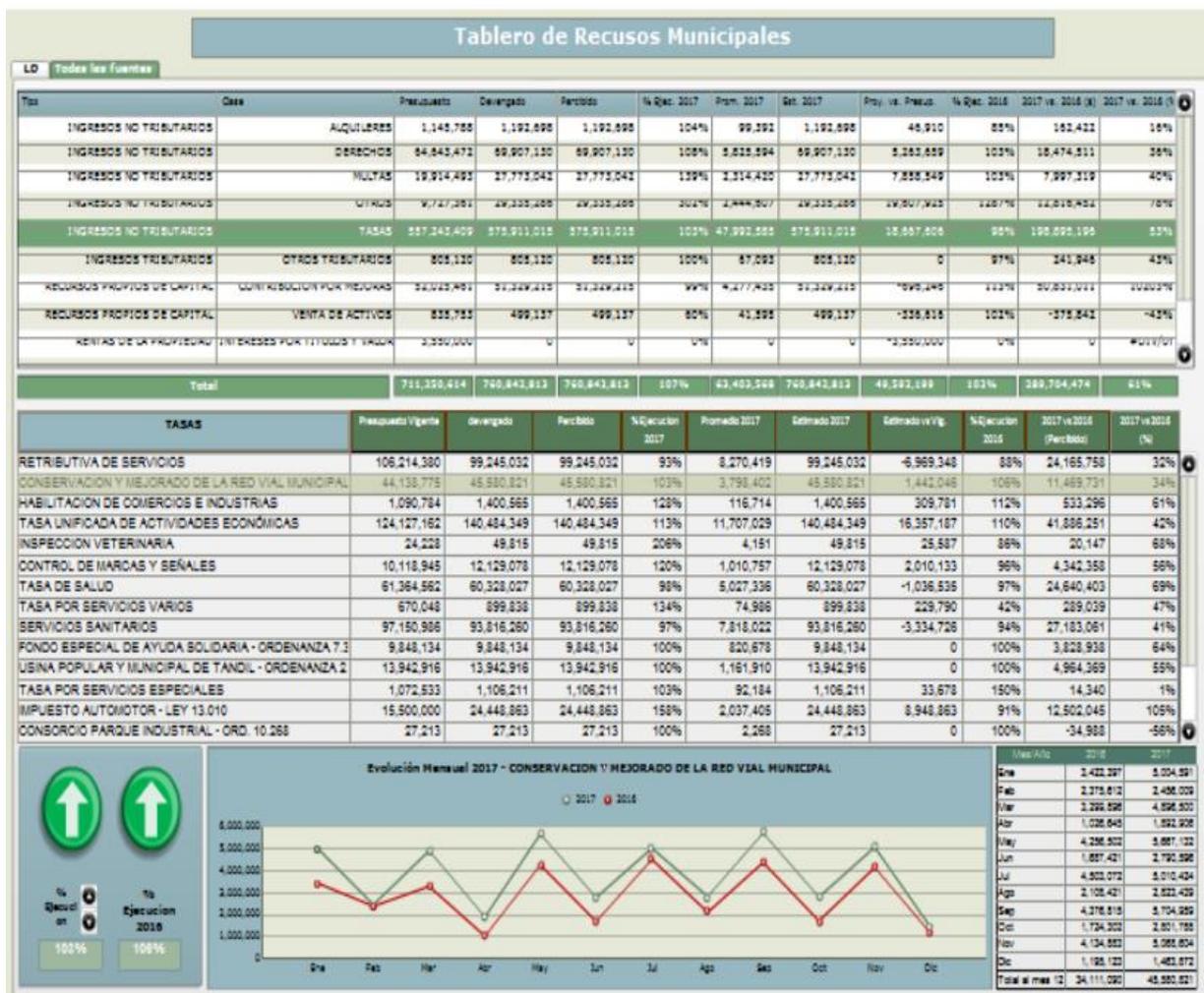
En las ilustraciones 14 y 15 Puime presenta imágenes del tablero de recursos donde se puede apreciar que en una sola pantalla se muestra información relacionada con los recursos municipales agrupada de diferentes maneras (Puime, 2018).

Así, en la parte superior de la ilustración 14 se detallan para cada uno de los recursos abiertos por tipo (tributarios o no tributarios) y clase (alquileres, derechos, multas, tasas, contribuciones de mejoras, ventas de activos, intereses por títulos y valores y otros), su evolución a una fecha determinada: presupuesto, devengado, percibido, promedio del año, porcentaje de ejecución del año, estimación año; porcentaje de ejecución del año anterior, y una serie de comparaciones como ser proyectado vs presupuestado, ejecución del año vs año anterior en pesos y en porcentajes.

En la parte del medio del tablero, se puede visualizar la apertura por conceptos de las tasas, al ser el recurso tributario más importante. Se muestra de igual manera que lo anterior la evolución de las diferentes tasas: retributiva de servicios, conservación y mejora de la red vial, habilitación de comercios e industrias, tasa unificada de actividades económicas, inspección veterinaria, control de marcas y señales, tasa de salud, servicios sanitarios, impuesto automotor y otras determinadas por ordenanzas específicas.

Y en la parte inferior del tablero, se muestra de manera gráfica información de una de las tasas (donde se halle en posición el cursor). A la izquierda se verá en forma de gráfico con dos flechas de colores verde, amarillo o rojo, indicando si se han superado o no los objetivos plasmados en el presupuesto, mediante el porcentaje de ejecución del presupuesto de ese concepto específico para el año en curso y el año anterior. En el medio, un gráfico de línea, con la evolución mensual en forma comparativa también con el año anterior. Y a la derecha un cuadro con la evolución mensual en cifras del año en curso, comparativo con el año anterior.

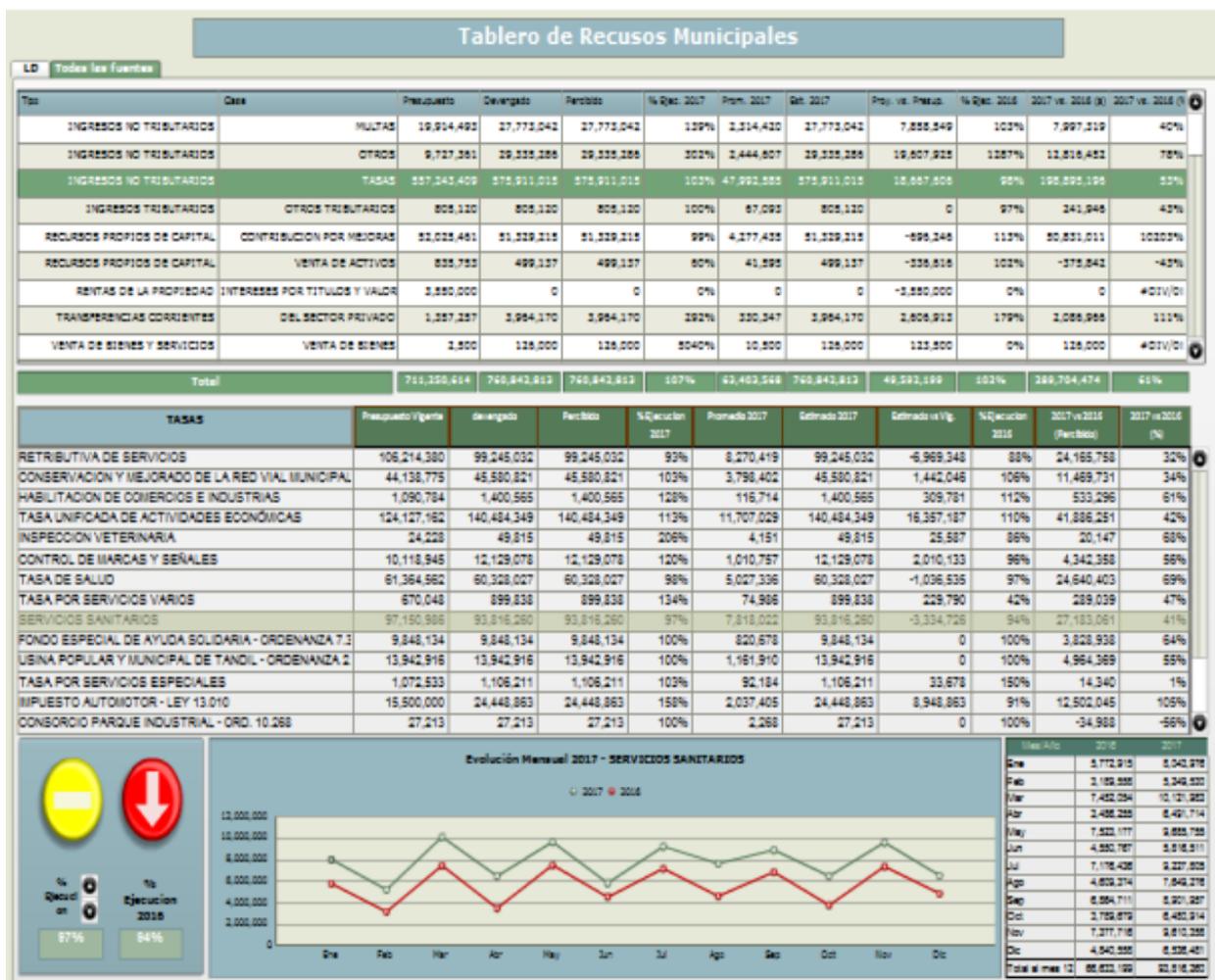
Ilustración 14: Tablero de recursos – municipalidad de Tandil



Fuente: (Puime, 2018, pág. 91)

En la ilustración 15, con el mismo formato que la anterior se brinda en detalle información relacionada con la tasa de servicios sanitarios, que a su vez tiene como destino el mantenimiento y la ampliación de la red de agua y cloacal de la ciudad. En este caso se observa para el año en curso, una ejecución que cercana al presupuesto (por eso amarilla), y por debajo del presupuesto para el año anterior (rojo).

Ilustración 15: Tablero de recursos – municipalidad de Tandil



Fuente: (Puime, 2018, pág. 92)

De esta manera, se resalta la importancia de contar con información relacionada con los recursos del municipio ya que dará cuenta de la efectiva posibilidad de poder llevar a cabo las diferentes tareas asignadas y planificadas al contar con recursos necesarios para afrontar las erogaciones pertinentes. En los tableros de gastos, se muestra información periódica, que puede visualizarse en diferentes dimensiones (pestañas): ejecución general, análisis de gastos, relación ingresos -gastos, evolución anual de ingresos y gastos, resumen e información comparativa con el año anterior.

En la pestaña análisis de gastos se muestra la ejecución de gastos en porcentajes y montos de las distintas jurisdicciones o secretarías que integran la administración central de la

municipalidad de Tandil (legal y técnica, salud, planeamiento y obras públicas, economía y administración, desarrollo social, desarrollo local, gobierno, gabinete y Concejo Deliberante), tomando como base, un periodo acotado de tiempo del ejercicio y comparándolo con el mismo periodo del ejercicio anterior.

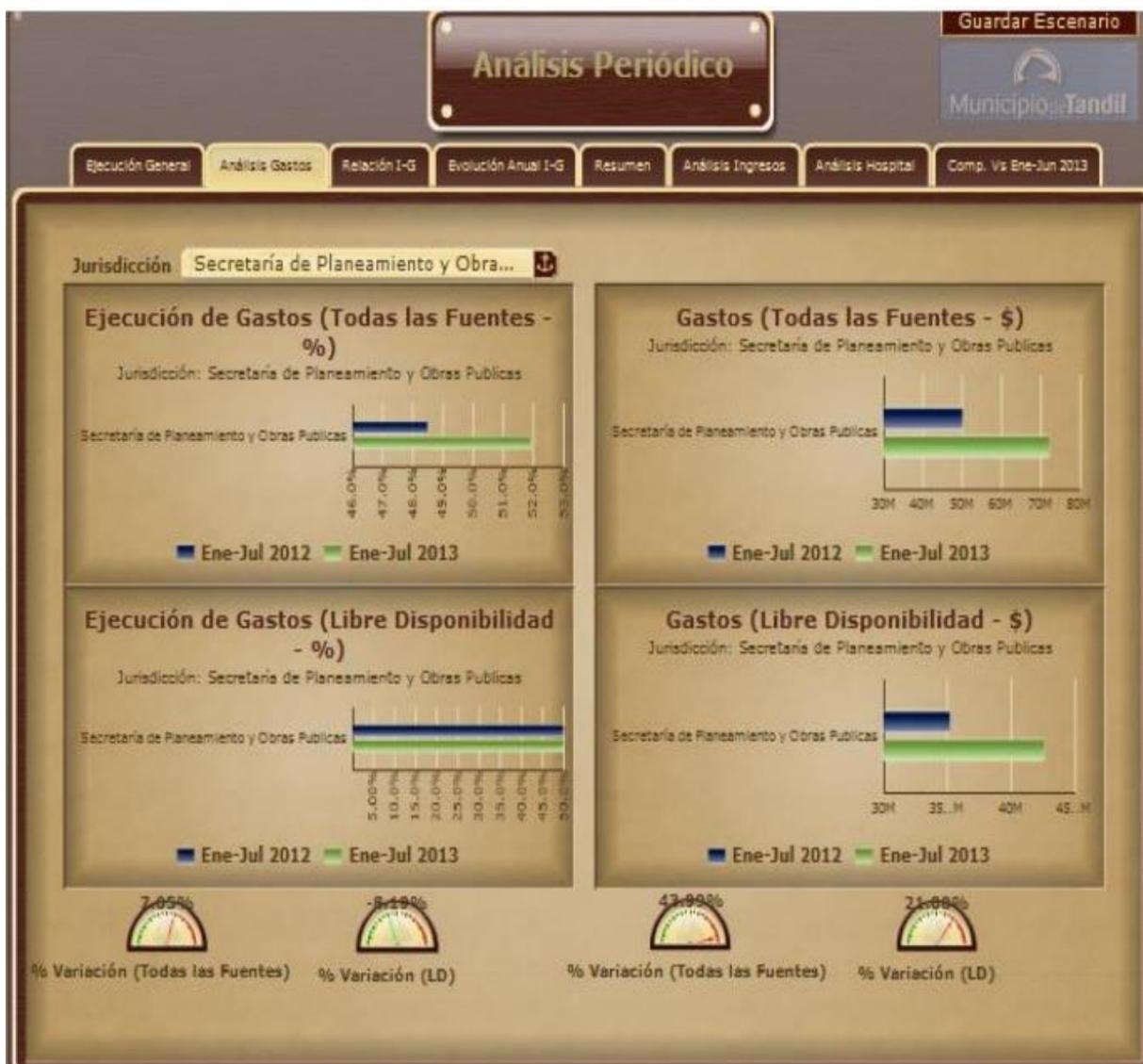
Ilustración 16: Tablero de gastos – municipalidad de Tandil



Fuente: (Puime, 2018, pág. 93)

También se puede verificar para una jurisdicción o Secretaría en particular, la ejecución de sus gastos teniendo en cuenta las distintas fuentes de financiamiento comunal. En la ilustración 17 se muestran todas las fuentes de financiamiento y las de libre disponibilidad, siempre en forma comparativa con igual periodo de tiempo del año anterior. En la parte inferior del tablero se muestran, haciendo una analogía con tableros de temperatura o combustible (verde, amarillo o rojo), gráficos con porcentajes de variación teniendo en cuenta origen de fuente.

Ilustración 17: Tablero de gastos por secretaría – municipalidad de Tandil



Fuente: (Puime, 2018, pág. 94)

Por último, en las ilustraciones 18 y 19 se muestra otro formato de tablero que brinda información relacionada con las obras públicas. En la primera se visualiza el conjunto de obras a realizar por la secretaria de Planeamiento y Obras Públicas, detallando el nombre de cada obra, estado, porcentaje de avance, origen, procedencia (financiación propia o recursos afectados de origen municipal, provincial y nacional), tipo y presupuesto asignado.

Ilustración 18: Tablero de obras – municipalidad de Tandil

SISTEMA DESAGÜES CLOCALES			EN EJECUCION		URBANIZACION B° MAGGIORI	
Nombre Obra	Estado	Avance	Origen	Procedencia	Tipo Obra	Presupuesto
SISTEMA ABASTECIMIENTO AGUA POTABLE	EN EJECUCION	11%	URBANIZACION	ENACION - HABI	Agua	4,832,493
PERFORACIONES AGUA - CAP III	PRESUPUESTADA	0%	URBANIZACION	ENACION - HABI	Agua	15,670,041
SISTEMA DESAGÜES CLOCALES	EN EJECUCION	15%	URBANIZACION	ENACION - HABI	Cloacas	22,069,099
PERFORACIONES AGUA - CAP II	PRESUPUESTADA	0%	URBANIZACION	ENACION - HABI	Agua	3,050,097
SISTEMA RED ELECTRICA	EN EJECUCION	0%	URBANIZACION	ENACION - HABI	electricidad	19,200,062
CONEXIÓN INTRA LOTES ELECTRICIDAD	PRESUPUESTADA	0%	URBANIZACION	ENACION - HABI	Civil	950,000
RED VIAL Y DESAGÜES PLUVIALES	EN EJECUCION	30%	URBANIZACION	ENACION - HABI	Pavimentación	20,137,072
CONEXIÓN INTRA LOTES GAS	PRESUPUESTADA	0%	URBANIZACION	ENACION - HABI	Civil	1,635,000
CONEXIÓN INTRA LOTES CLOACAS	PRESUPUESTADA	0%	URBANIZACION	ENACION - HABI	Civil	1,555,000
CONSTRUCCION ESPACIOS VERDES	PRESUPUESTADA	0%	URBANIZACION	ENACION - HABI	Espacio Verde	8,821,655
EXTENSION RED DE GAS	EN EJECUCION	0%	URBANIZACION	ENACION - HABI	Gas	7,515,475
RED ELECTRICA	EN EJECUCION	0%	URBANIZACION	ENACION - HABI	electricidad	10,476,308
CONSTRUCCION ESPACIOS VERDES	PRESUPUESTADA	0%	URBANIZACION	ENACION - HABI	Espacio Verde	4,644,390
VEREDAS Y RAMPAS	PRESUPUESTADA	0%	URBANIZACION	ENACION - HABI	Mobillario Urbano	7,636,000
DESAGÜES PLUVIALES	EN EJECUCION	60%	URBANIZACION	ENACION - HABI	Pavimentación	21,946,345
CONEXIÓN INTRALOTES SERVICIOS	PRESUPUESTADA	0%	URBANIZACION	ENACION - HABI	Civil	5,200,000
DESAGÜES CLOCALES	EN EJECUCION	83%	URBANIZACION	ENACION - HABI	Cloacas	3,446,390
PLAYON DEPORTIVO -	PRESUPUESTADA	0%	URBANIZACION	ENACION - HABI	Civil	1,355,882
SEÑALÉTICA-REFUGIOS COLECTIVOS	PRESUPUESTADA	0%	URBANIZACION	ENACION - HABI	Mobillario Urbano	429,688
NIDO + NUCLEO SANITARIO	PRESUPUESTADA	0%	URBANIZACION	ENACION - HABI	Civil	6,902,000
ABASTECIMIENTO AGUA POTABLE	EN EJECUCION	92%	URBANIZACION	ENACION - HABI	Agua	2,326,373

Fuente: (Puime, 2018, pág. 95)

Luego se puede ver en información de una obra en particular, utilizando el selector por origen de obras, como se muestra en la ilustración 19. A la izquierda se observa el listado de obras y la selección efectuada, y a la derecha un detalle de la misma, es decir procedencia, tipo, presupuesto oficial, cantidad de licitaciones y de certificados, total de licitaciones y de certificados, estado y avance de la obra. También información de fechas de apertura, adjudicación e inicio de la obra, y por último un gráfico con el resumen de las obras según su estado (finalizado, en ejecución, presupuestado, en evaluación, adjudicada o en conflicto legal).

Ilustración 19: Tablero de obras por origen – municipalidad de Tandil



Fuente: (Puime, 2018, pág. 95)

En síntesis, la puesta en marcha de una herramienta de este tipo responde a una decisión del gobierno municipal de modernizar la gestión y agilizar procesos de trabajo. La municipalidad de Tandil cuenta con numerosas áreas que gestionan proyectos y es a través del tablero que la administración local realiza el seguimiento exhaustivo del estado de los mismos y rinde cuentas sobre las políticas públicas llevadas adelante.

La implementación del tablero de comando puede utilizarse en diversas áreas, para supervisar y monitorear en forma continua el cumplimiento de los objetivos trazados. Genera una base de datos para la toma de decisiones individuales o de equipo, orientadas a alcanzar dichos objetivos, y mejorar continuamente la gestión a partir del aprendizaje de la propia experiencia que trasciende. Por otra parte, contribuye a asegurar la congruencia de objetivos entre niveles directivos a través de la rendición de cuentas y la evaluación.

El cuadro de mando integral se utiliza para planificar y para facilitar la toma de decisiones,

su uso se extienda hasta la fijación de metas y que la evaluación y la compensación de los directivos se determinen según el grado en que los directivos responsables hayan conseguido dichas metas. Esta última cuestión debe ser analizada con extremo criterio, porque si bien puede ser un buen inductor para la motivación de los directivos, puede a su vez, dar pie a la aparición de comportamientos oportunistas o a que se fijen metas excesivamente ambiciosas, voluntaristas o, por el contrario, fácilmente alcanzables.

Finalmente, Puime (2018) expresa que como la municipalidad de Tandil es una entidad pública sin fines de lucro, que debe entregar un servicio que abarca diversas especialidades con diferentes metodologías de trabajo, los métodos que se aplicarán para gestionar cada área no pueden ser homogeneizados para toda la institución. Ello implica que surgirán complicaciones al momento de definir un plan estratégico tendiente a mejorar la gestión de manera efectiva, para atender la demanda cada vez más exigente de la ciudadanía sobre todo en áreas como la seguridad, el desarrollo de un barrio y el acceso a los servicios básicos.

Esa complejidad organizacional que caracteriza al municipio, interpela a aplicar un sistema de control, que otorgue herramientas a los diferentes directores o responsables de área, para aplicar en su gestión conforme lo requieran en cada sector, pero con objetivos y metas preestablecidos y claros. Que exista la secretaria de economía y administración como unidad de apoyo o asesora que guía y orienta la realización de proyectos con la asistencia de expertos en la aplicación de un sistema de control de gestión, como suele ser la de un municipio, es una cuestión clave/relevante, además del compromiso de las autoridades superiores con el intendente a la cabeza hasta el último funcionario de nivel medio, para modificar la cultura organizacional, motivando y demostrando que puede existir un efecto positivo, la entrega de un servicio de calidad.

Entre los principales beneficios del tablero de gestión, destaca la posibilidad de controlar buena parte de las acciones de la gestión y medir el impacto de las políticas públicas, ya que a través de él se puede: establecer lineamientos y programas en forma diferenciada, por secretaría o dependencia, para facilitar el seguimiento y control; identificar el estado real de avance de las metas fijadas; mejorar la imagen y la transparencia de la gestión, poniendo énfasis en aquellos proyectos que se ejecutan para la ciudadanía; transmitir los proyectos, ideas y plan de gobierno; cuestiones que resultan fundamentales de incorporar en la nueva visión de los funcionarios si se

desea lograr cambios a largo plazo.

Una de las limitaciones de los organismos públicos, es que pueden realizar solo lo que está permitido por ley, debiendo tenerse presente el impacto de estas restricciones para lograr aplicar la estrategia. Aun así, el cambio es posible, aunque requiera una tarea más ardua que en el sector privado, en este ámbito es mayor el impacto y beneficio que puede representar el uso de un sistema de control integral ya que busca crear propuestas de valor con sentido social para la comunidad.

Los organismos públicos deben administrar los recursos que reciben de los ciudadanos-contribuyentes de la manera más eficaz y eficiente posible, tratando de reducir costos sin reducir calidad, mejorando la eficiencia, detectando aquellas actividades que pueden eliminarse o reducirse porque no agregan valor. Entonces teniendo en cuenta tal premisa, la implementación del tablero de control en el municipio de Tandil y en el sector público resulta recomendable, porque se centra en indicadores de gran impacto, resulta accesible su implementación y puesta en marcha, es interjurisdiccional o interdepartamental, permite delegar poder y la realización de mejoras, y pone énfasis en la prevención más que en la detección de problemas. En síntesis, resulta una herramienta de enorme validez para la toma de decisiones.

Implementación del tablero de control en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires

El Centro de Implementación de Políticas Públicas para la Equidad y el Crecimiento (CIPPEC), mediante sus programas de política y gestión de gobierno y de tecnología ha colaborado con el gobierno de la Ciudad d Buenos Aires en el desarrollo de un tablero de control, con la finalidad de efectuar el seguimiento formal de la gestión del gobierno y de contar con una fuente de información integral para la toma de decisiones, plasmándose los resultado en el documento de trabajo que lleva el nombre del presente subtítulo (Groisman, Bustelo, & Arrieta, 2009).

El tablero de comando, como herramienta de carácter estratégico, permitirá contar con información consolidada de todos los planes, programas y proyectos, respecto al avance y cumplimiento de los objetivos fijados en el plan general de acción de gobierno.

El gobierno de la ciudad, a los fines de institucionalizar la herramienta, creó la dirección del tablero de control dentro de subsecretaría de control de gestión y que funciona bajo la

competencia de la jefatura de gabinete de ministros. Este último, tiene a su cargo el control de gestión gubernamental.

El tablero funciona con un equipo de profesionales que realiza el seguimiento de las acciones necesarias para el cumplimiento de los objetivos fijados por cada uno de los ministerios y organismos de gobierno que conforman la administración. Se realizan reuniones semanales, donde el jefe de gobierno y el jefe de gabinete reciben información de avance de los distintos proyectos por parte de los ministros o autoridad competente según el caso.

La estructura del tablero cuenta con diferentes niveles jerárquicos: objetivos estratégicos, objetivos de segundo nivel y proyectos. Cada uno de los proyectos debe contribuir al cumplimiento de un objetivo general de un ministerio o dependencia, y a su vez debe contribuir a lograr los objetivos estratégicos enunciados en el plan general de gobierno. Es decir, mediante la secuencia hitos o actividades-proyectos-objetivos, se busca mediante los diferentes hitos ordenados cronológicamente y diseñados de tal forma que al cumplirse todos ellos se cumpla el proyecto de cada ministerio en forma global, y en cascada ascendente los objetivos estratégicos delineados. Esta estructura es validada por la jefatura de gabinete de ministros.

En cuanto a la implementación, en una primera etapa se partió con información recabada mediante fichas de información, en la cual los ministros debían presentar a la jefatura de gabinete y al jefe de gobierno su plan de acción. Esas fichas contaban con la siguiente información: ministerio, la subsecretaría, los objetivos, proyectos, metas, plazos y presupuesto asociado, que luego era remitida al ministerio para su validación. Con esa base se comenzó a desarrollar una interfaz informática del tablero de control, mediante semáforos y fechas de vencimiento que permitieron un seguimiento total de los proyectos, aunque de manera superficial. Esta etapa, se inició con un listado de objetivos, cada uno con sus proyectos y actividades o hitos. No se definían prioridades, e incluso algunos proyectos no contaban con metas definidas.

El uso de la herramienta en la primera etapa puso en evidencia una serie de cuestiones que necesitaban mejorarse, entre ellas desechar información irrelevante, depurar y priorizar la información y su visualización; y el impacto de los incumplimientos en el plan de gobierno.

A partir de allí, se generaron nuevas funcionalidades, se incorporaron velocímetros para medir al avance de los proyectos, y a su vez cada ministerio comenzó a ponderar los mismos.

El software avanzó hacia una interfaz más amigable, permitiendo monitorear cada dependencia y agencia de gobierno en diferentes pestañas donde están disponibles los ejes de planificación y su estado de ejecución, el presupuesto, el status general de avance de la gestión y también información georreferenciada, encuestas, rankings e informes generales. Por otra parte, el software cuenta con un sistema de mensajería y comunicación interna y un sistema de alertas que advierten sobre fechas de vencimiento de acciones y proyectos.

Se comenzó a conectar el tablero con otras fuentes de datos como reclamos, encuestas, denuncias y también información presupuestaria, y también se desarrolló un módulo de seguimiento y segmentación de obras planificadas y en avance, clasificada por estado (finalizadas, atrasadas o en curso) y permite visualizar el estado de las obras públicas en cada jurisdicción mediante mapas interactivos.

La última versión del tablero incorporó la gestión y el monitoreo de todos los informes emitidos por los organismos de control gubernamentales. Permite que los funcionarios de cada dependencia accedan a los pedidos de informe formulados por la auditoría, la sindicatura y la defensoría del pueblo, y a su vez genera alertas para los ministros interesados o afectados. Permite a los funcionarios jerárquicos tener un ceñido control sobre los pedidos realizados a las dependencias bajo su cargo y las contestaciones efectuadas o pendientes.

En la ilustración siguiente se pueden ver dos pantallas del tablero, en la primera el velocímetro que mediante un complejo logaritmo pondera el cumplimiento de cada proyecto, midiendo el porcentaje de avance de la gestión. La velocidad se basa en el status de los proyectos respecto del total de la dependencia. Los proyectos se encuentran ponderados según su importancia. En la segunda pantalla se puede ver haciendo una selección por ministerio o dependencia el status general del avance de la gestión, pudiendo seleccionarse mediante diferentes pestañas información georreferenciada, del presupuesto, rankings, informes generales, encuestas, etc.

Ilustración 20: Visualización de información brindada por el tablero de control CABA



Fuente: (Groisman, Bustelo, & Arrieta, 2009, pág. 10 y 11)

Forma parte también del tablero, la información relacionada con los reclamos de la ciudadanía que llegan mediante correo electrónico, teléfono o internet al sistema de reclamos. Se procesa y publica la información de las principales encuestas realizadas a los ciudadanos, que permite evaluar la imagen de la gestión.

Con el objetivo de evolucionar y dar un salto cualitativo en el procesamiento de la información cargada en la herramienta, se diseñaron indicadores que permitieran cuantificar, medir y graficar el avance de los proyectos, y que dieran cuenta del avance de los objetivos estratégicos. A tal fin y con la colaboración del CIPPEC se conformó un equipo de analistas para realizar el seguimiento y evolución de los objetivos estratégicos. A cada uno se le asignó un ministerio para relevar los proyectos, interiorizarse de las metas y diseñar indicadores que reflejen su éxito o fracaso. Se basaron en indicadores utilizados internacionalmente, y los adaptaron al contexto de CABA.

Para visualizar el avance de los proyectos de manera rápida y tener una medida cuantitativa de su evolución e impacto, se desarrollaron distintos tipos de indicadores: de resultado y de impacto.

Los indicadores de resultado, dan cuenta de la cantidad y frecuencia de los bienes y servicios producidos por cada uno de los proyectos del tablero de control y tienen definida una meta específica, la cual es fijada por el propio ministerio.

Los indicadores de impacto, apuntan a medir los impactos generados en la sociedad por el

conjunto de objetivos (asociados a la calidad de vida de los ciudadanos, y al desarrollo humano y productivo). En general, no tienen una meta definida y no dependen de la performance de un único proyecto; y se miden a mediano plazo, ya que varían con baja intensidad de un año a otro.

Algunos aspectos a destacar de la experiencia de implementación del tablero en el gobierno de la ciudad de Buenos Aires, fueron:

- La búsqueda de la información fue el desafío más importante, incluso más que el diseño. Si bien los ministerios remitían información en forma continua sobre el avance y cumplimiento de los hitos, se requirió un esfuerzo extra para recabar los datos necesarios para completar los indicadores, principalmente, porque la información solicitada tenía características diferentes: debía ser cuantitativa, desglosada por mes y homogénea en el tiempo. Además, en el caso de los indicadores de resultado, al implicar la exposición de los funcionarios ante las rendiciones de cuentas o cumplimiento de las metas previstas, indirectamente generó algunas rispideces.
- Se siguió un proceso inverso al lógico del proceso, porque se comenzó relevando la información de todos los proyectos vigentes o en ejecución, luego se desarrolló una metodología para medir los avances y resultados y, finalmente, se lo integró con el proceso de planificación.
- Permitió tener un mapeo y control al iniciar la gestión, difícil de obtener de otra manera, y posibilitó consolidar una cultura de seguimiento y monitoreo de las acciones de gobierno desde el primer día (tanto de los proyectos heredados de la gestión anterior como de los nuevos).
- El tablero de control logró institucionalizarse con una destacada rapidez, en gran medida, gracias a la decisión política de apoyar un modelo de gestión orientado a resultados, lo que fue formalizado mediante la creación de una dirección general dentro de la subsecretaría de control de gestión, que otorga presupuesto y estructura propia a la herramienta. La jefatura de gabinete de ministros que logró instalar dicha herramienta como eje de las reuniones de gabinete semanales, en las que se monitorea la actividad de cada ministerio.
- El tablero cuenta con información completa sobre la evolución de cada uno de los proyectos en curso de la administración gubernamental, y con un sistema de indicadores que permiten medir el desempeño de la producción cuantitativa que generan los proyectos; con información sobre encuestas, mapas, notas de presupuesto, informes de gestión, seguimiento de obras, legislativo, agenda de gobierno, prensa y ejecución presupuestaria, entre otros.
- Los altos funcionarios, realizan un seguimiento diario del desempeño de cada ministerio o

dependencia, gracias a la disponibilidad online de la información, permitiéndoles rendir cuentas a los organismos de control gubernamentales y a la ciudadanía sobre los avances en la gestión. Ellos, a partir de su implementación, deben realizar una planificación detallada de los proyectos a su cargo, explicando cómo lograr su cumplimiento y los recursos a comprometer para alcanzar las metas en los tiempos establecidos.

- Se incentivó una nueva cultura hacia el interior de la administración: orientada a la fijación de objetivos y la rendición de cuentas sobre su cumplimiento.
- A partir de la implementación del tablero de control, se decidió trabajar en el desarrollo del observatorio de resultados de gobierno, con el objetivo de brindar a la ciudadanía un instrumento de control y monitoreo de la actividad del gobierno porteño. Esta herramienta provee y combina información sobre la gestión surgida del propio tablero de control, de la dirección general de evaluación del gasto, y de la dirección general de relaciones con organismos de control, transparencia y acceso a la información.
- Es decir, que el tablero pasa a integrar una nueva propuesta, que consiste en promover una nueva cultura de transparencia y responsabilidad horizontal –hacia el interior del gobierno-, y vertical –con los ciudadanos-, de la administración pública.

Propuesta de desarrollo e implementación de un modelo de gestión estratégica basado en el cuadro de mando integral aplicado a municipios de la provincia de Mendoza

En su trabajo de investigación, Diblasi (2012) propone el desarrollo e implementación de un modelo de gestión estratégica basada en el CMI para municipios de la provincia de Mendoza, con las adaptaciones necesarias dadas las características y peculiaridades de los municipios. Establece una serie de pasos prácticos como guía para los funcionarios en el análisis estratégico de la gestión municipal.

Resalta del cuadro de mando integral, que se constituye como un eslabón que busca el equilibrio entre el corto y el largo plazo, ya que la visión, misión y valores de la organización suelen mantenerse sin variaciones a largo plazo, pero los presupuestos e iniciativas, los objetivos personales y los resultados son frutos del día a día. Además, menciona que la estrategia es la encargada de comunicar e implementar la misión y la visión de la organización; que las perspectivas transmiten a su vez la estrategia y que cada perspectiva cuenta con objetivos estratégicos que están asociados a indicadores, mediciones, metas, y las acciones pertinentes.

Analiza distintos sistemas de evaluación de desempeño, y vincula los indicadores propuestos por cada uno de ellos con las distintas perspectivas que propone el CMI. También efectúa un recorrido de raíces del cuadro de mando integral, mostrando su evolución desde que nació como un sistema de medición de desempeño hasta convertirse en un sistema capaz de comunicar y gestionar la estrategia; y efectúa una línea temporal relacionando libros y publicaciones con sus respectivos aportes.

Menciona también algunas críticas a la herramienta, sobre todo, la interpretación que realizan algunos gerentes o directivos para evaluar el desempeño de sus subordinados, ya que, si bien puede servir como un insumo más al momento de evaluar desempeño, puede llevar a descuidar el perfil humano de la organización. Y también la creencia de que se puede implementar el CMI adquiriendo un software en el mercado, sin tener presente el análisis estratégico previo que de la organización debe hacerse.

Dentro de los organismos del sector público que implementaron el CMI, Diblasi menciona que el Tribunal de Cuentas de Mendoza ha comenzado en el año 2006 con el proceso de implementación, estando operativo en el año 2008. Cada uno de los objetivos estratégicos definidos, están vinculados a áreas estratégicas del organismo y a su vez vinculadas con las perspectivas definidas.

Ilustración 21: Cuadro de mando integral en Tribunal de Cuentas de Mendoza



Fuente (Diblasí, 2012, pág. 40)

El Tribunal de Cuentas de Mendoza cuenta con un sistema desarrollado por el propio organismo, en el cual se vuelcan todas las métricas. En la ilustración anterior se pueden ver para cada perspectiva del cuadro de mando integral los instrumentos de medición que se utilizan, así por ejemplo la perspectiva de aprendizaje y crecimiento se alimenta del sistema de RRHH y del plan de capacitación. La información se encuentra disponible en la intranet.

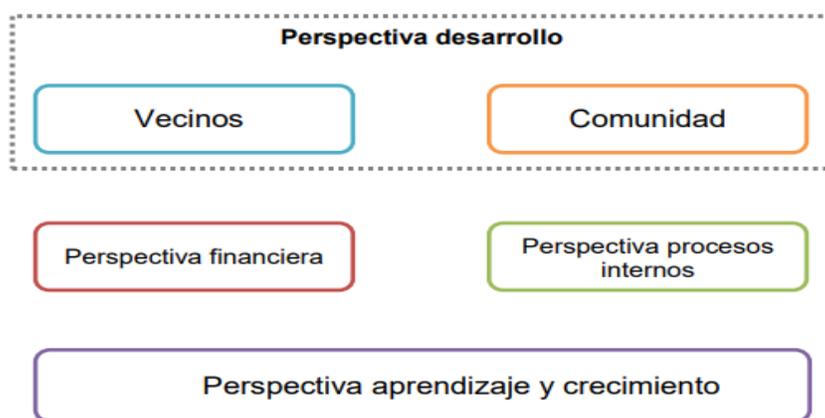
Hechos los estudios teóricos previos, Diblasí (2012) pasa al análisis de las municipalidades de la provincia de Mendoza, desde el marco normativo específico que les atañe, a la caracterización socioeconómica desde el concepto de desarrollo territorial, que abarca las siguientes dimensiones: humana, social, económica y ambiental.

Se efectuaron encuestas a los 18 municipios de la provincia, de los cuales se recibieron 16 respuestas, de las que se pueden mencionar los siguientes resultados: si bien existe un uso generalizado de herramientas de gestión, el mismo no es completo y no se complementa con la medición del desempeño; existe una baja identificación del CMI como herramienta de gestión. Se han identificado para el gobierno municipal, tres ejes de gestión: 1) atender necesidades básicas de los vecinos; 2) fomentar el desarrollo sustentable; y 3) mejorar la calidad de vida de los vecinos. A partir de la información relevada y de la experiencia que el autor tiene del sector

municipal, presento un análisis FODA, indicando que lo ideal es contar con la participación de los actores, pudiéndose también complementarse con el análisis PEST, es decir de los factores del entorno: políticos, económicos, sociales y tecnológicos.

En la ilustración 22, y partiendo de la premisa planteada por Kaplan, en el sentido de que las perspectivas que conforman su propuesta original no son rígidas, sino que deben adaptarse a cada organización atendiendo a sus características particulares, Diblasi (2012) desagrega la perspectiva original denominada clientes en vecinos y comunidad, a la que llama perspectiva desarrollo, quedando conformadas las perspectivas de la siguiente manera:

Ilustración 22: Perspectivas propuestas adaptadas a un municipio tipo



Fuente: (Diblasi, 2012, pág. 70)

A partir del estudio y modelo general que incluye un resumen FODA, propuesta de un organigrama tipo y definición de perspectivas, Diblasi (2012) explica cómo adaptar la herramienta CMI proveniente del sector privado al sector público, y a los fines de validar la propuesta lo aplica a un municipio concreto que es la municipalidad de Maipú.

La razón de su elección obedece a diferentes factores que caracterizan a dicho municipio, los que se detallan seguidamente: permanencia política, lo que ha producido el fortalecimiento de los mandos medios, ya que la actual gestión se encuentra al frente del departamento ejecutivo desde 1999; tamaño promedio en cuanto a presupuesto y población (en relación a los municipios de Mendoza); cultura organizacional desarrollada alrededor del sistema de gestión de calidad basado en normas ISO (Internacional Organization for Standardization), que ha sido implementado exitosamente; y definición de la visión, misión y ejes estratégicos, los que se convierten en el punto de partida para la propuesta.

Es interesante el estudio que realiza sobre las fuerzas competitivas de Porter aplicado al municipio de Maipú, de los factores claves de éxito y del análisis FODA.

Del análisis de las fuerzas que según Portes influyen en la estrategia, se menciona en cuanto a rivalidad entre competidores / amenaza de sustitutos, que no se puede esperar un competidor para el municipio en todos los servicios que brinda, sí existen algunas prestaciones que son brindadas por el sector privado, como ser educación, salud, etc., sin embargo las funciones esenciales no pueden ser reemplazadas por ningún otro organismo y/o empresa, y si lo ofrecen no pueden competir con el costo de los servicios prestados por la municipalidad, que suelen ser gratuitos y la rivalidad puede emerger en cuanto a lo que otros municipios puedan ofrecer desde el punto de vista de regímenes de promoción o exenciones tributarias.

En cuanto al poder de los clientes, definidos como vecinos, empresas-negocios, y comunidad en general, se considera que ejercen una influencia alta, porque son quienes deciden mediante su voto, el éxito o no de una gestión y también las empresas suelen decidir la realización de inversiones en función de, como se dijo, los beneficios promocionales brindados por las diferentes comunas.

Respecto al poder de los proveedores, alcanza un valor alto el poder de los sindicatos ya que el principal insumo del municipio es el recurso humano y además existe un alto grado de organización sindical dentro de la municipalidad. También dentro de este análisis incluye la fuerte dependencia financiera de los municipios del flujo financiero proveniente de otras jurisdicciones (nacional y provincial), siendo sólo el 16% de sus erogaciones totales financiadas con recursos propios. Y finalmente la amenaza de nuevos participantes no significa una amenaza, ya que las municipalidades requieren una ley para su creación.

Dentro del análisis FODA, destaca como fortalezas, la cercanía del contribuyente, el conocimiento del entorno social y económico, la permanencia de la actual gestión, difusión de una cultura de calidad evidenciada en premio nacional de calidad y en la certificación de normas ISO, y en el liderazgo activo de sus dirigentes. Dentro de las debilidades menciona morosidad en el cobro de las tasas municipales, la dependencia de recursos de otras jurisdicciones, disparidad de sistemas de información y falta de coordinación y duplicación de tareas en varias dependencias, a pesar de tener implementado un sistema de gestión de calidad (SGC).

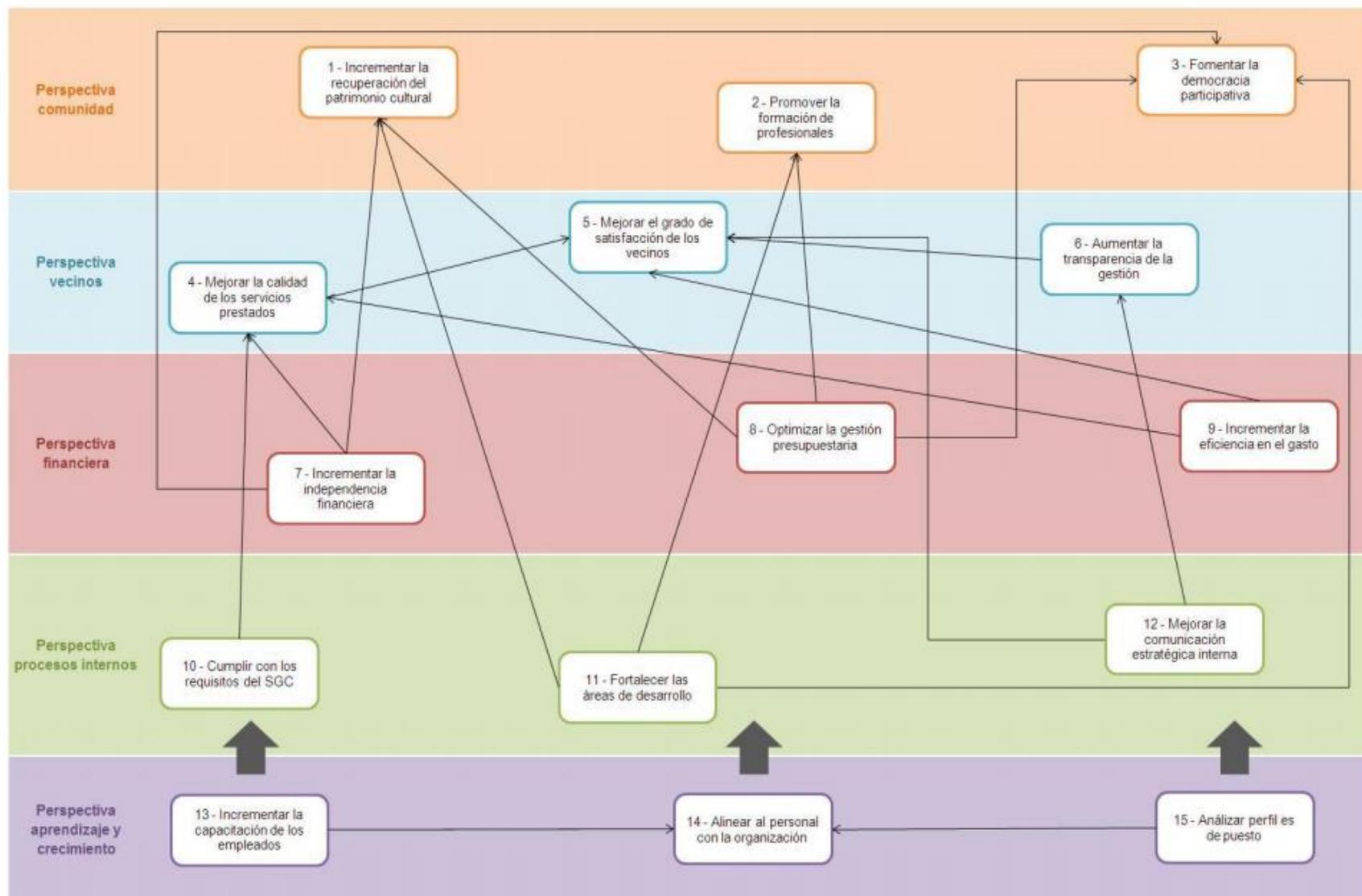
Y finalmente como oportunidades y amenazas, surgen su ubicación geográfica, las relaciones

existentes con el gobierno provincial; y decisiones de política gubernamental que exceden el ámbito municipal, el incremento sostenido de los precios que afectan la prestación de los servicios públicos y el ciclo económico, respectivamente.

Como factores claves de éxito, del análisis de la documentación del sistema de calidad, así como de la consulta efectuada a funcionarios con experiencia, resultaron: la mejora continua, la eficiencia en el uso de los recursos, el fortalecimiento de la democracia participativa y de los recursos humanos mediante capacitación, motivación y compromiso del personal, así como la búsqueda del desarrollo sostenible (económico, social y ambiental).

A continuación, se muestra en forma gráfica el mapa estratégico de la municipalidad de Maipú, la relación entre las perspectivas y los objetivos estratégicos, es decir, de qué forma la organización se propone crear valor, para sus clientes (vecinos y comunidad):

Ilustración 23: Mapa Estratégico Municipalidad de Maipú



Fuente: (Dibiasi, 2012, pág. 97)

Ilustración 24: Indicadores propuestos municipio tipo de Mendoza

Perspectiva	Objetivo		Indicador		Medición anterior			Medición al 31/12/2011				Tendencia	S/R			
	Nº	Nombre	Nº	Descripción	Nº	Nombre	Fórmula	Medición a	Valor	Unidad	Medición a			Meta	Valor	Unidad
I Comunidad	1	Incrementar la recuperación del patrimonio cultural	1	Intervenciones		Cantidad de intervenciones realizadas		dic. 2010	4	intervenciones	dic. 2011	5	6	intervenciones	▲	S
	2	Promover la formación de profesionales	2	Programas educativos		Cantidad de programas implementados		set. 2011	6	programas	dic. 2011	10	8	programas	▲	S
	3	Fomentar la democracia participativa	3	Presupuesto PAR		Monto destinado al PAR / Presupuesto total (devengado) x 100		dic. 2010	1,36	%	dic. 2011	30	2,00	%	▲	R
			4	Iniciativas PAR		Cantidad de iniciativas aprobadas / iniciativas presentadas x 100		dic. 2010	68,89	%	dic. 2011	100	81,94	%	▲	R
II Vecinos	4	Mejorar el grado de satisfacción de los vecinos/usuarios	5	Encuesta de satisfacción de usuarios		Cantidad de respuestas con 4 y 5 / cantidad total de respuestas x 100 (*)		jun. 2011	65	%	dic. 2011	100	72	%	▲	S
	5	Aumentar la transparencia de la gestión	6	Publicación plan de obras públicas		Cantidad de actualizaciones del plan de obras públicas publicado en el sitio web		set. 2011	1	actualizaciones	dic. 2011	3	1	actualizaciones	=	S
			7	Publicación planta de personal		Cantidad de actualizaciones de la planta de personal municipal publicada en el sitio web		set. 2011	2	actualizaciones	dic. 2011	3	0	actualizaciones	▼	S
	6	Mejorar la calidad de los servicios prestados	8	Encuesta de satisfacción de usuarios		Cantidad de respuestas con 4 y 5 / cantidad total de respuestas x 100 (*)		jun. 2011	58	%	dic. 2011	100	69	%	▲	S
III Financiera	7	Incrementar la Independencia financiera	9	Independencia financiera		Recursos propios (recaudado) / Erogaciones totales (devengado) x 100		dic. 2010	16,12	%	dic. 2011	60	17,48	%	▲	R
			10	Morosidad		Monto deudores morosos acumulado / Recursos totales acumulado x 100		set. 2011	47,13	%	dic. 2011	0	25,1229	%	▼	R
	8	Optimizar la gestión presupuestaria	11	Planificación		Presupuesto ejecutado acumulado (devengado) / Presupuesto total acumulado (votado) x 100		set. 2011	136,57	%	dic. 2011	100	143,33	%	▲	R
			12	Grado de recaudación		Recaudado acumulado (ingresado) / Aforo acumulado x 100		set. 2011	105,54	%	dic. 2011	100	109,52	%	▲	R
	9	Incrementar la eficiencia en el gasto	13	Población servida		Población / Planta de personal		dic. 2010	92,70	Pobl/agentes	dic. 2011	100	113,60	Pobl/agentes	▲	R
IV Procesos internos	10	Cumplir con los requisitos del SGC	14	Cumplimiento de auditorías		Cantidad de auditorías internas realizadas / Cantidad de auditorías internas planeadas x100		jun. 2011	90	%	dic. 2011	100	95	%	▲	S
			15	Certificación		Nº de procesos certificados / Nº de procesos totales x 100		dic. 2010	65	%	dic. 2011	100	65	%	=	S
	11	Fortalecer áreas de desarrollo	16	Reuniones		Cantidad de reuniones entre áreas vinculadas al desarrollo		nov. 2011	2	reuniones	dic. 2011	4	2	reuniones	=	S
			17	Proyectos		Cantidad de proyectos iniciados que vinculan más de un área de desarrollo		jun. 2011	1	proyectos	dic. 2011	2	1	proyectos	=	S
	12	Mejorar la comunicación estratégica interna	18	Presupuesto sistema de información (SI)		Presupuesto ejecutado SI / Presupuesto aprobado SI x 100		set. 2011	99	%	dic. 2011	100	105	%	▲	S
19			Grado de avance en la implementación de un SI		Etapas cumplidas / Etapas programadas x 100		set. 2011	100	%	dic. 2011	100	90	%	▼	S	
V Aprendizaje y crecimiento	13	Alinear al personal con la organización	20	Alineamiento		Cantidad de respuestas 4 y 5 / Respuestas totales x 100 (*)		jun. 2011	62	%	dic. 2011	100	71	%	▲	S
	14	Incrementar la capacitación de los empleados	21	Inversión en capacitación		Horas de asistencia a capacitación / Horas programadas x 100		set. 2011	55	%	dic. 2011	100	65	%	▲	S
	15	Análisis de perfil de puesto	22	Perfil de puesto		Cantidad personal con perfiles analizados / Cantidad total de personal x 100		set. 2011	43	%	dic. 2011	100	50	%	▲	S

Fuente: (Dibiasi, 2012, pág. 106)

En la ilustración 23 se muestra como operaría, una vez implementado el cuadro de mando integral. Se ha partido de mediciones efectuadas al 31/12/11 para los distintos indicadores. Cuando se pudo obtener los datos del municipio, se tomó el dato real, y para aquellos casos en los que no se pudo obtener los datos de fuentes fidedignas o los mismos no existían, se establecieron supuestos. En la última columna identifica a los valores con la letra S si fueron simulados, y con la letra R si son valores reales.

El cuadro pretende mostrar cómo se vería el CMI en la práctica, asumiendo que se puede acceder a la información necesaria en el proceso de implementación de dicha herramienta. Se pueden ver los indicadores, sus metas, unidades, valores observados al 31/12/12 de manera comparativa con el año anterior.

También se muestran dos herramientas gráficas que permiten determinar rápidamente el estado del indicador. La primera, es el uso de colores para determinar el estado del indicador, asumiendo el color verde el concepto de excelente, el amarillo bueno, y el rojo malo, de acuerdo a la parametrización realizada, el color indicará cuán lejos o cerca se esté de la meta. La segunda herramienta, tiene que ver con la tendencia del indicador, es decir muestra cómo ha evolucionado. Si el valor del indicador desde la última medición realizada aumentó lo simboliza con ▲, si se mantuvo igual con =, y si disminuyó con ▼ (se visualiza en la anteúltima columna).

Como conclusión, el autor menciona que se puede implementar una herramienta pensada originalmente para el sector privado a una organización del sector público, y lo valida mediante una propuesta específica realizada para la municipalidad de Maipú, desde la visión del departamento ejecutivo, pudiendo adoptarse a su vez en el departamento deliberativo.

Destaca asimismo que el CMI proporciona una nueva herramienta para la alineación de los objetivos estratégicos y personales hacia el cumplimiento de la visión del municipio, resaltando la necesidad de adaptarlo al tamaño y a las realidades socioeconómicas del municipio.

CAPÍTULO III – ASPECTOS TEORICOS RELEVANTES SOBRE CUADRO DE MANDO INTEGRAL

La administración estratégica como proceso

Para entender el proceso de administración estratégica, se definirá en primera instancia que es la estrategia. Históricamente ésta ha estado ligada a la dirección de operaciones militares destinadas a planificar la destrucción del enemigo, buscando optimizar los recursos disponibles. En el campo de la administración, estrategia significa mucho más que las acepciones militares, siendo un término difícil de definir y coincidiendo muy pocos autores en cuanto a su significado.

Para Porter (1999), la estrategia es la creación de una posición singular y valiosa, que requiere un conjunto de actividades diferentes a las que realizan sus rivales e implica ciertas renunciaciones, las que le son congénitas. Lleva implícita una elección u opción para lograr los objetivos, y consiste también en crear un encaje idóneo entre las diversas actividades de una empresa, dependiendo su éxito de cuan bien e integradas se hagan la mayoría de ellas.

Serra y Kastika (2004, págs. 104-107), definen a la estrategia como una percepción, un plan, un posicionamiento y un patrón integrado de comportamiento. Una percepción, es decir la visión que tiene el número uno acerca del futuro de la empresa; una posición, un lugar a ocupar en la mente de los consumidores; un plan a seguir para cumplir con los objetivos, con pasos y etapas; y una idea, no sólo de la dirección a seguir, sino el enfoque elegido para hacerlo. Mencionan la diferencia conceptual entre formulación e implementación de la estrategia, indicando la brecha que otrora existía entre quienes la formulaban, que eran especialistas que ocupaban funciones de staff y ajenos a la estructura organizacional y quienes debían implementarla, que eran los gerentes de línea u operativos, ocasionando enfrentamientos que inducían al fracaso. Luego se comenzó a fortalecer el concepto de cultura organizacional, para que la estrategia fluyera por la estructura de la empresa y permita poner en práctica la estrategia.

Hermida, Serra y Kastika (2004) también hablan de niveles, la estrategia corporativa, en la que se deciden los negocios a desarrollar y eliminar, la estrategia de negocios donde se establece específicamente como éste va a ser manejado, cartera de productos etc., y la estrategia funcional vinculada a las áreas funcionales como producción, finanzas, etc.

Para Etkin (2005) la estrategia constituye el plan general o marco de referencia para las decisiones operativas, es una expresión del cambio planeado en la organización y se

relaciona con la problemática de actuar en un ambiente cambiante, que plantea desafíos, y compromete y moviliza múltiples áreas. A su vez, menciona que su concepto puede responder a enfoques de magnitudes diferentes: así habla de estrategia corporativa, como una forma de lograr la supervivencia y el crecimiento de la organización a partir de decisiones complejas, de cambio estratégico, como manera de privilegiar la proactividad para renovarse en un ambiente con demandas crecientes, y de dirección estratégica, como una forma de gestión que se caracteriza por desarrollar capacidades distintivas que agrega valor a los productos y a la organización.

Vicente y Ayala (2008, págs. 213-214) definen a la estrategia desde varias dimensiones, entre ellas, mencionan que determina y revela el propósito de la organización en términos de objetivos a largo plazo, programas de acción y prioridades de asignación de recursos; que selecciona los negocios en los que intervendrá la empresa, constituye un patrón de decisiones y que intenta alcanzar una ventaja sostenible a largo plazo. La estrategia orienta el pensamiento y la acción de los directivos y de todos los empleados, desde sus distintos alcances y niveles de responsabilidad. Coinciden con Serra y Kastika en que la estrategia es un vehículo para aplicar y expandir la cultura organizacional, y con Hermida, Serra y Kastika en cuanto a las diferentes perspectivas que asume: corporativa, de negocios y funcional.

Por otro lado, Lana (2008) plantea la administración estratégica como un desafío para el administrador, que va más allá de impartir órdenes a los demás miembros de la organización, definiéndola como un proceso continuo e interactivo empleado en el sostenimiento de la organización e integrado con su ambiente. Involucra las siguientes etapas: a) análisis del entorno (interno y externo); b) establecimiento de la directriz organizacional (metas y objetivos); c) formulación de la estrategia (empresarial, unidad de negocio, funcional); d) implementación de la estrategia; y e) control estratégico. Cada una de las etapas debe desarrollarse en forma ordenada y consecutiva, ya que su cumplimiento condiciona el de las siguientes.

En la etapa inicial, es esencial analizar y entender cómo están estructurados los entornos organizacionales. El entorno general se refiere a variables que no solo afectan a las empresas sino al sector industrial y a la sociedad como un todo, tales como el económico, social, político, cultural, tecnológico. El entorno operacional, estará constituido por las variables que deben considerarse cuando se abordan las cinco fuerzas competitivas de Porter. Aquí se analizan las amenazas y oportunidades que están en el contexto externo de la empresa, y se identifican los puntos fuertes, débiles, neutros y los que necesitan ser mejorados en el entorno

interno, como ser: los distintos recursos, las capacidades o habilidades de los funcionarios, principales funciones de la empresa, estructura organizativa y cultura y clima organizacional.

Culminado el análisis del entorno y ponderados sus resultados, se estará en condiciones de establecer una misión adecuada a la organización y que refleje el entorno de la misma. A partir de allí se formulan las metas y objetivos a alcanzar.

La siguiente instancia será la formulación de la estrategia en sus diferentes niveles y organizaciones al igual que lo plantean los autores Hermida, Serra y Kastika (2004) partiendo del análisis de los puntos críticos y de los factores internos y externos. Resaltando que tales estrategias deben estar sincronizadas y coordinadas para lograr la mayor eficiencia.

Luego, se pondrán en acción las estrategias mencionadas, evaluando la mejor manera de implementarlas, analizando los cambios que puede generar en la estructura, en las personas, en los procesos y en la cultura de la organización. De esa manera el administrador sabrá qué factores dentro de la organización facilitarán o impedirán la implementación de la estrategia y verá cual es el enfoque más adecuado, buscando capitalizar las oportunidades y puntos fuertes y esquivando, minimizando o evitando los problemas, debilidades y amenazas.

Y el control, como última y principal etapa del proceso de administración estratégica, es la instancia en la cual se analiza si las estrategias se desarrollaron conforme a lo planeado. A través de él la gerencia podrá mantener las dimensiones internas de la organización en equilibrio con el ambiente externo basándose en medidas de desempeño tanto cuantitativas como cualitativas. En la práctica, estas medidas de desempeño son expresadas en volumen de producción y ventas, productividad, costos unitarios y totales, cantidad de reclamos, etc.; debiendo luego ser comparadas con los objetivos y patrones organizacionales. Finalmente, y en función de los desvíos significativos detectadas, se deben tomar oportunamente las medidas correctivas para garantizar el ajuste de las operaciones y se cumplan con los objetivos inicialmente planteados.

Control

Como se ha señalado, el control forma parte del proceso de administración estratégica, y es de vital importancia para que ésta sea exitosa. Numerosos autores coinciden en que el proceso de control abarca la medición del desempeño, la comparación con un estándar o un objetivo previamente establecido, y la aplicación de medidas correctivas ante posibles desviaciones.

Los propulsores del cuadro de mando integral, entienden que en la era de la información, el control debe ser algo más que un sistema de medición, se deben incorporar además sistemas de gestión derivados de sus estrategias y capacidades, que les permita contar con información variada sobre la empresa y su ambiente y así poder sobrevivir y prosperar en un ambiente cada vez más complejo y dinámico (Kaplan & Norton, El Cuadro de Mando Integral. The Balanced Scorecard, 2002).

Coulter & Robbins (2010) lo denominan control de retroalimentación y resaltan su importancia ya que permite reformular los planes si la desviación es considerable, aumentando a su vez la motivación de los empleados al recibir feedback acerca de cómo están trabajando.

Ilustración 25: El proceso de control



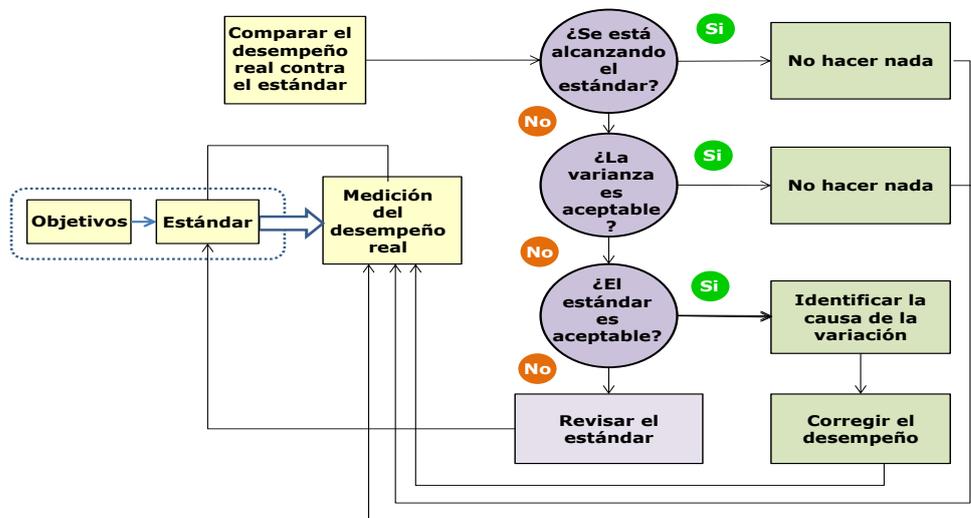
Fuente: (Coulter & Robbins, 2010, pág. 400)

En la ilustración anterior, los autores muestran el control de retroalimentación, y en la siguiente se visualiza cómo a partir del proceso de control se generan diversos cursos de acción posible para el administrador, desde la opción de no hacer nada, hasta la posibilidad de corregir el desempeño real o revisar y modificar el estándar.

En el mismo sentido, para Koontz & Weihrich (2004), el control es una función administrativa cuyo objeto es la medición y corrección del desempeño a los fines de garantizar que se han cumplido con los objetivos de una organización y los planes ideados para alcanzarlo; concepto limitado a la luz de lo que plantean y proponen Kaplan & Norton, pero coincidente con Coulter & Robbins en la importancia de la retroalimentación, mencionando que si el control se basa sólo en datos históricos es deficiente, por lo que resulta necesario hablar de control con corrección anticipante, concepto que los autores profundizan

(Koontz & Weihrich, págs. 649-653).

Ilustración 26: Decisiones administrativas en el proceso de control



Fuente: (Coulter & Robbins, 2010, pág. 403)

A su vez, mencionan la estrecha relación que existe entre la planificación y el control, y que por tal motivo dichas funciones no pueden concebirse de manera separada; indican que las técnicas y procedimientos de control son esencialmente los mismos cualquiera fuera el objeto de control; y que el proceso de control implica tres pasos: establecimiento de normas o criterios de desempeño, medición del mismo y corrección de las desviaciones.

1. Establecimiento de normas, o criterios de desempeño, por una cuestión de practicidad y de economía, los administradores deben establecer puntos de referencia que servirán de base para efectuar las mediciones con relación a lo esperado. Estos puntos de referencia deben necesariamente ser críticos en el sentido de dar cuenta mejor que otros factores si los planes están dando resultados o por constituir factores limitantes de operaciones.

2. Medición del desempeño: definidos los puntos críticos o normas, se deben realizar las mediciones de lo actuado, que servirán para que los administradores puedan recibir señales acerca de cómo marchan las cosas. En este paso, los autores mencionan el concepto de previsión y anticipación en el sentido de que los administradores deben tratar de detectar anticipadamente los posibles desvíos y evitarlos mediante acciones adecuadas.

3. Corrección de desviaciones: si del resultado de las mediciones se detectan desvíos con respecto a las normas se debe buscar la manera de corregir, ya sea mediante la reestructuración de los planes, modificando las metas o una mejor dirección.

Álvarez, (2004, págs. 443-475) realiza un análisis exhaustivo del control, rescatándose el concepto de control estratégico que lo define como el proceso de regulación de dominio del sistema para lograr que las estrategias formuladas se desarrollen con éxito.

Implica el conocimiento y seguimiento de la evolución del entorno, de las fuerzas competitivas y de la eficacia de la organización, en la puesta en práctica y logro de los objetivos contenidos en las estrategias.

Resultan interesantes, los conceptos de gestión del control (relacionando cada nivel organizacional con el tipo de gestión, tipo de decisión y su horizonte temporal) y de centros de control administrativo vinculándolos con diferentes áreas y sus indicadores: área comercial (penetración de mercado, ventas por líneas de productos, por zonas, por vendedor y tasa de crecimiento de mercado), área financiera (rentabilidad, generación de fondos líquidos, proporción de crecimiento interno y externo, rotación de inventarios, costo del financiamiento e independencia financiera), área personal (cantidad y tipos de funciones, rotación, ausentismo, capacitación, sistema de salarios y sistemas de promoción), área productividad (estructura de costos y rendimiento de equipos, mano de obra y materiales), y área relaciones con el entorno (imagen corporativa, actividades en la comunidad, relaciones con proveedores y sindicato).

Hay que destacar que, si bien no define el cuadro de mando integral, sí habla de los principales factores claves a considerar en el cuadro de mando y los clasifica en factores globales, del área económica financiera y del área comercial, y detalla para cada uno de los factores claves, su significado, el indicador y la fuente de datos correspondiente.

Por una cuestión de extensión en la tabla 14 se muestran solamente algunos de ellos.

Tabla 14: Factores claves a considerar en el cuadro de mando

Factor clave	Significado	Indicador	Fuente
Factores globales			
Competitividad	Eficiencia global	$C = RtE$ de la empresa / RtE del sector	Contabilidad
Productividad empresaria	Las ventas realizadas por empleado	$P_E = \text{Ventas (val. cons.)} / N^\circ$ de empleados	Contabilidad Registro de personal
Tamaño de la Organización	Relación entre el capital propio y personal	$TO = \text{Total del PN} / N^\circ$ de empleados	Contabilidad Registro de personal
Participación en el mercado	Se define como la razón del coeficiente de participación de la empresa y la suma de los coeficientes de participación de los principales competidores	$PM = \text{Ventas de la empresa} / \text{Ventas totales del mercado}$	Contabilidad Estadísticas Investigaciones Publicaciones

Intensidad del capital	Mide la relación entre la utilidad antes de impuestos y la inversión promedio	$Ic = \text{Utilidad} / \text{Inversión promedio}$	Contabilidad
Área económico-financiera			
Independencia financiera	El pasivo y su relación con el capital propio	$IF = \text{Patrimonio neto} / \text{Pasivo total}$	Contabilidad
Grado de Inmovilización	El peso de las inmovilizaciones en el activo	$G1 = \text{Inmovilizaciones} / \text{Activo}$	Contabilidad
Cobertura de gastos fijos	Los ingresos en relación a los gastos fijos	$CGF = \text{Ingresos disponibles} / \text{gastos fijos}$	Contabilidad Presupuesto
Área comercial			
Rotación de las cuentas a cobrar	Rotación de créditos	$Re = \text{Ventas} / \text{Prom. saldos a cobrar}$	Contabilidad
Productividad de vendedores	El valor agregado por vendedor	$Pv = \text{Ventas netas} / \text{N}^\circ \text{ vendedores}$	Contabilidad Registro de personal
Nuevos clientes	Penetración en el mercado	$NC = \text{Nuevos clientes} / \text{Total de clientes}$	Contabilidad
Nivel de servicio	Relación con la competencia	$NS = \text{N}^\circ \text{ serv. ofrecidos} / \text{N}^\circ \text{ serv. competencia}$	Publicaciones Investigaciones

Fuente: (Alvarez, 2004, págs. 465-467)

Álvarez (2004), menciona además las restricciones que se pueden encontrar en las pymes, entre las que se destacan: centralización de decisiones y concentración del poder en cabeza de los propietarios, escasa calificación del personal, falta de división del trabajo, rechazo o mal uso de la informática, y la creencia de que los controles implican mayores costos. Los contadores se concentran en aspectos contables y formales de la contabilidad, y los gerentes se encuentran muy ocupados y no tienen tiempo para dirigir (Alvarez, 2004, pág. 453)

Hay coincidencia respecto a la mirada que se tiene sobre el control, constituyendo un eslabón dentro de un proceso y no un fin en sí mismo. A los fines de la presente tesis se rescata lo manifestado por Kaplan y Norton ya que constituye la esencia del cuadro de mando integral.

Tipos de control

El control puede ser clasificado desde diferentes ópticas. Álvarez (2004) por ejemplo, enumera veinticuatro tipos de control entre los que se encuentra el control interno, el que está constituido por toda la serie de controles y verificación necesarios para que un procedimiento esté completo. Se encuentra integrado a los procedimientos administrativos de la empresa. Es el enlace entre las funciones de los empleados, el esquema organizativo y las rutinas de comprobantes tendientes a cumplir con los siguientes objetivos empresariales: que la información brindada por la contabilidad sea confiable, la protección de los activos y

lograr la adhesión a sus políticas (Alvarez, 2004, pág. 473).

El control, teniendo en cuenta el sujeto que lo efectúa, puede ser externo e interno. La característica del control externo es la independencia con respecto a la organización controlada, y su competencia y jurisdicción debe encontrarse claramente definida en la legislación vigente. En el control interno, sin embargo, quien lo lleva a cabo depende de la organización cuyos actos supervisa, es decir que pertenece a su estructura (Paprocki & Ramírez, 2011).

Quinaluisa Morán & otros (2018) mencionan que el control interno, al igual que las estructuras organizacionales ha ido evolucionado, pudiendo evidenciarse tres generaciones, la primera, relacionada con controles predominantemente contables y administrativos, con escasa profesionalización de quienes tenía a su cargo el sistema de control interno. Si bien ya es una etapa que se encuentra obsoleta aún cuenta con una insistente aplicación generalizada. La segunda se caracteriza por el sesgo legal, se impusieron estructuras y prácticas de control interno especialmente en el sector público, se centró en la evaluación del control interno como medio para definir el alcance de las pruebas de auditoría, buscándose siempre el cumplimiento, y perdiéndose de vista la calidad. Y la última generación, es la actual y se encuentra centrada en la calidad, ubicándose en los altos niveles de la estructura organizativa a los fines de garantizar su eficiencia.

Para Coopers & Lybrand (2007) el control interno como un proceso, llevado a cabo por personas (concejo de administración, dirección y resto del personal), con la finalidad de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos en una o más de las diferentes categorías: eficacia y eficiencia de las operaciones (objetivos empresariales básicos de rendimiento y rentabilidad, y de salvaguarda de los recursos), fiabilidad de la información financiera (relacionada con la elaboración y publicación de estados financieros fiables e informes de ellos derivados y publicados) y el cumplimiento de leyes y normas aplicables (a las que está sujeta la entidad).

A su vez, el control interno consta de cinco componentes que se encuentran vinculados entre sí y que generan una sinergia formando un sistema integrado que responde a las circunstancias cambiantes del entorno. Esos componentes son: el entorno de control, la evaluación de riesgos, las actividades de control, la información y comunicación y la supervisión.

En las pymes, aunque sus sistemas de control suelen ser menos formales y estructurados,

también pueden contar con un sistema de control interno eficaz aplicado de una manera diferente a las grandes empresas. Y resaltan que el control interno al ser un proceso, la eficacia del mismo está referida a un momento dado.

Por su parte Rusenas (1999) expresa que el control interno generalmente se refiere a las directrices que, impartidas por los dueños, propietarios o ejecutivos para dirigir, coordinar y controlar a sus subordinados, dentro de la estructura organizacional.

En dicha estructura, el nivel superior debe nutrirse (sustentarse) de lo generado y producido por los niveles intermedios e inferiores, siendo la base para la toma de decisiones, la información y los hechos en ellos se generen. La dirección debe fijar los objetivos, el plan de la organización y delegar funciones, responsabilidad y autoridad.

Se debe tener en cuenta que sobre el personal que integra la organización recae la responsabilidad sobre la custodia del patrimonio físico del ente, y que resulta importante la asignación de tareas y responsabilidades, las que deben encontrarse correctamente delimitadas.

El sistema de control interno, es invisible ya que integra toda la organización, siendo responsabilidad de la dirección la adopción oportuna de sus políticas, normas y procedimientos, además de su implementación, el mantenimiento y la vigilancia de su funcionamiento.

El control interno se lleva a cabo como su nombre lo indica dentro de la organización con procedimientos y recursos que aseguren su estructura interna. Su finalidad es comprobar si la organización cumple o alcanza sus objetivos.

En síntesis, define los elementos del control interno (plan de la organización, sistema de autorización y procedimientos, prácticas sanas o cumplimiento de planes de acción y personal adecuado) y desarrolla para cada uno de ellos medidas a adoptar para su cumplimiento.

Por su parte, Pungitore (2007) indica que el control interno por naturaleza es y debe ser interno tanto a la organización a la cual alberga como al sistema al que sirve, siendo su principal fin la prevención. Debe ser continuo y oportuno para evitar condiciones que favorezcan errores, fraudes y anomalías, y estar indisolublemente ligado a la estructura y a los sistemas administrativos, contables e informáticos de la organización. A su vez entiende que es importante tener presente la relación costo beneficio al determinar el diseño y la

profundidad de los controles a realizar; y coincide con Coopers & Lybrand (2007) en que el control interno implica la eficiencia operativa, la eficacia en los procedimientos, como así también la seguridad en cuestión de información.

En fin, el control interno es una herramienta que busca mediante su accionar proactivo, erradicar o disminuir significativamente los riesgos a los que se hayan expuestos los distintos tipos de organizaciones, sean privadas o públicas, con o sin fines de lucro, grandes o pequeñas.

Tal como se expuso anteriormente, el control es importante, al ser un eslabón dentro del proceso de administración estratégica que permite conocer y tener un panorama de si la organización va cumpliendo con los objetivos y metas propuestos.

El presente trabajo, trata sobre el cuadro de mando integral y su posible implementación en municipios, es decir que es una herramienta de gestión a aplicarse puertas adentro de la organización, con lo cual se ubica dentro de la órbita del control interno,

Origen y concepto del cuadro de mando integral

El entorno en el que se desenvuelven las organizaciones, ha cambiado durante las últimas décadas en los diferentes ámbitos: social, cultural, político y tecnológico entre otros, han pasado de ser relativamente estables y con reducida presión competitiva a volverse cada vez más globales, dinámicos y competitivos.

Al estar insertas en dicho entorno, las organizaciones también se han visto afectadas, debiendo reaccionar y adaptarse, generado importantes modificaciones en su estructura basada en la jerarquía y la centralización y sobre todo en sus sistemas de control. Las empresas, que basaban su gestión privilegiando a los sistemas tradicionales de contabilidad han comenzado a interesarse en otros aspectos que emergen como relevantes en este nuevo entorno. Así pasan a requerir más atención los costos indirectos de fabricación (investigación y desarrollo, logística, comercialización, etc.), el ciclo de vida de los productos que cada vez son más cortos, la satisfacción del cliente, la calidad, la innovación, plazos de entrega, productividad, aspectos que son considerados como factores críticos de éxito, además de la minimización de los costos.

Lo mencionado precedentemente ha sido advertido por el profesor Kaplan quién consideró dichos aspectos y vio la necesidad de incorporarlos a un nuevo sistema de control más orientado a la contabilidad de gestión, alejándose de la tradicional visión excesivamente

contable.

El cuadro de mando integral surge de un proyecto de investigación patrocinado por una división de investigación de la empresa de servicios profesionales KPMG, denominada Nolan Norton Institute (NNI), cuyo objetivo fue estudiar una docena de empresas durante un año para analizar los enfoques existentes sobre la medición de su actuación y así desarrollar un nuevo modelo, por considerar obsoleto medir la actuación solamente basada en cuestiones financieras.

El líder del proyecto fue David Norton (director general de NNI) y el asesor académico fue el profesor Kaplan, autores posteriormente del libro *The Balanced Scorecard* (Kaplan & Norton, *El Cuadro de Mando Integral. The Balanced Scorecard*, 2002).

Durante la investigación se examinaron casos de empresas que utilizaban sistemas innovadores de medición de la actuación. Una de ellas, la empresa Analog Devices, ya se encontraba utilizando el cuadro de mando corporativo, que incluía mediciones de la actuación relacionadas con los plazos de entrega a los clientes, la calidad, los tiempos de los ciclos de los procesos de fabricación y la eficacia de los avances de los nuevos productos, además de los varios indicadores financieros tradicionales. El equipo de investigación analizó dicha experiencia, discutió gran variedad de ideas y finalmente concluyó en un modelo de cuadro de mando integral organizado en torno a cuatro perspectivas bien definidas: la financiera, la del equilibrio entre objetivos a corto y largo plazo, medidas financieras y no financieras, indicadores históricos y previsionales y actuación interna y externa. Algunas de las empresas que participaron del proyecto construyeron prototipos del modelo y luego fueron compartiendo los resultados de la aplicación de dicha herramienta: aceptación, inconvenientes y oportunidades que ésta brindaba. Estas experiencias compartidas como resultado de la investigación, culminaron con la publicación en *Harvard Business Review* del artículo relacionado con la temática cuadro de mando integral.

Hubo gran repercusión en el mundo empresarial, y varios empresarios implementaron el cuadro de mando integral en sus organizaciones e incluso avanzaron y lo vieron como algo más que un sistema de medición, es decir, se dieron cuenta que servía para comunicar y alinear las diferentes áreas y objetivos de la organización con su estrategia.

A partir de esa visión, cobró relevancia la identificación de los procesos realmente estratégicos y su vinculación con los indicadores del cuadro de mando integral. Con estos nuevos avances surgió la publicación de un segundo artículo denominado *Cómo poner a*

trabajar al cuadro de mando integral (Kaplan & Norton , 1993).

La herramienta avanzó inclusive un paso más, debido a que los directivos la utilizaban no sólo para alinear y comunicar la estrategia sino para gestionarla. El cuadro de mando integral fue evolucionando de un sistema de indicadores mejorado a un sistema de gestión central, es decir a utilizarse como la estructura organizativa central de los procesos de gestión importantes.

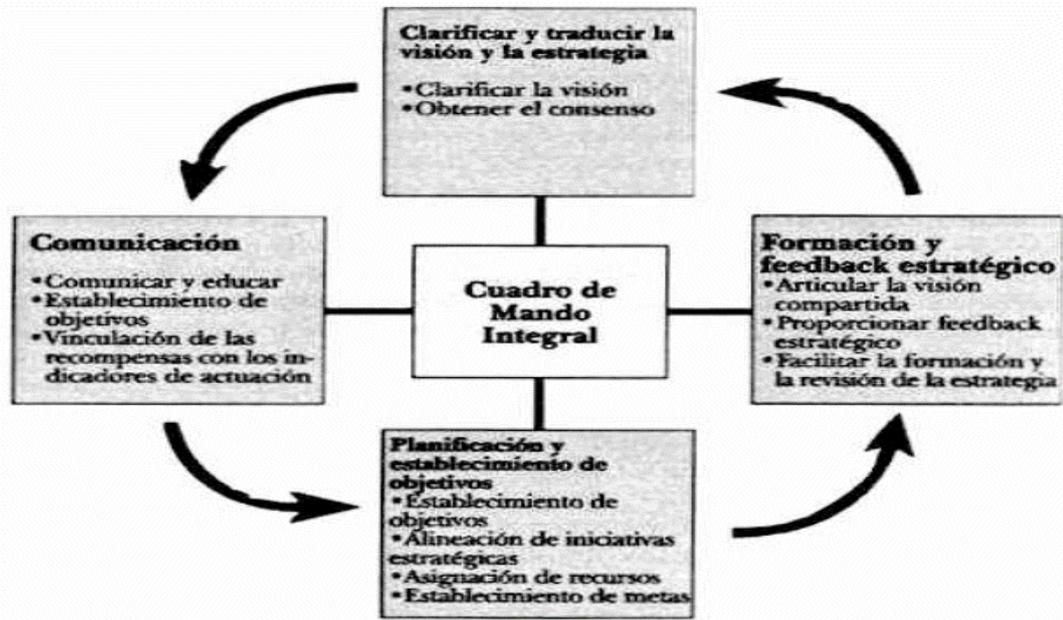
Hubo una tercera publicación de avances y mejoras, pero la rápida evolución en la aplicación de la herramienta a nivel empresarial, la gran variedad de interesantes y detalladas experiencias de implementación, como así también la gran demanda percibida de información adicional relacionada alentó a Kaplan y Norton a publicar el primer libro relacionado con la temática de esta tesis denominado El Cuadro de Mando Integral. The Balanced Scorecard (Kaplan & Norton, 2002)

En síntesis, los autores muestran cómo los directivos de varias organizaciones se animaron a mirar más allá de la perspectiva financiera para evaluar la marcha de sus empresas, enfatizando además en la importancia de ponderar los activos intangibles, las perspectivas de los clientes, procesos internos y de aprendizaje y crecimiento, obteniendo en consecuencia una visión integral de la misma.

Debe pensarse al cuadro de mando integral como una herramienta dentro de la administración estratégica de las organizaciones, que sirve no solamente para controlar el comportamiento y la actuación pasada, sino que las mediciones obtenidas deben utilizarse de manera distinta, es decir, deben permitir la articulación y la comunicación de la estrategia empresarial, coordinar y alinear las iniciativas individuales de la organización y de los departamentos o áreas hacia la consecución de un objetivo, y todos ellos hacia una estrategia integrada y compartida. Esta herramienta no persigue el objetivo tradicional del control (que persigan un plan preestablecido), sino su utilización como sistema de comunicación, información y formación (Kaplan & Norton, El Cuadro de Mando Integral. The Balanced Scorecard, 2002, págs. 38-39).

Su evolución permitió a las empresas, su utilización como sistema de gestión estratégica para llevar a cabo procesos de gestión decisivos, como se aprecia en la siguiente ilustración:

Ilustración 27: El cuadro de mando integral como estructura o marco estratégico para la acción



Fuente: (Kaplan & Norton, El Cuadro de Mando Integral. The Balanced Scorecard, 2002, pág. 24)

El proceso se inicia cuando la alta dirección comienza a trabajar para traducir la estrategia de su negocio en objetivos estratégicos específicos, continua con la comunicación a toda la organización, luego se integra esa planificación a largo plazo con el proceso anual de presupuesto, se prevén metas a corto plazo, identifican mecanismos y asignan recursos, y finalmente el feedback y la formación estratégica que proporciona la capacidad y aptitud para el adiestramiento organizativo a nivel ejecutivo. A continuación, se ahondará en cada etapa:

– Aclarar y traducir la visión y la estrategia: este proceso busca la creación de consenso entre los miembros de la alta dirección para traducir la estrategia de la organización en objetivos estratégicos específicos. Estos objetivos permitirán definir indicadores que comprenden tanto aspectos financieros y de clientes y mercado, como de los procesos internos de la organización y su formación y crecimiento. De esta manera cada área funcional será consciente de la contribución que hace tanto en la definición de estos indicadores como en la concreción de los objetivos buscados, a partir del consenso y del trabajo en equipo, haciendo visibles los puntos ciegos o áreas de ignorancia de las áreas y busca superarlas mediante la comprensión colectiva.

El proceso de construcción y diseño del cuadro de mando integral clarifica los objetivos estratégicos, identificando sus inductores críticos, que no deben ser muchos.

– Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos: una vez definidos los objetivos e indicadores, éstos se comunican a toda la organización a través de diferentes medios de manera que todos los empleados comprendan los objetivos e indicadores de alto nivel y a partir de allí puedan mediante sus aportes sectoriales contribuir a la estrategia global. El cuadro de mando integral propicia el diálogo entre la alta dirección, los directores de las unidades de negocio, sus jefes o responsables y en general con todos los miembros de la organización.

– Planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas: el cuadro de mando integral permite integrar el proceso presupuestario anual con los objetivos a mediano y largo plazo, siendo una posibilidad y una instancia para ir evaluando el progreso.

Busca que los esfuerzos, las energías e iniciativas de todos los sectores de la organización estén alineados a la estrategia de la organización, implementándose cambios de ser necesario.

Este proceso permite la cuantificación de los resultados esperados a largo plazo; la identificación de la manera de llevarlos a cabo, incluyendo la asignación de recursos y el establecimiento de metas a corto plazo para indicadores tanto financieros como no financieros.

– Aumentar el feedback y la formación estratégica: este proceso es el aspecto más innovador e importante de la herramienta, ya que permite vigilar las acciones para llevar a cabo la estrategia planeada e ir ajustándolas e incluso cambiarlas si fuese preciso.

Implica una revisión mensual y trimestral de resultados financieros y también de los demás objetivos sectoriales o de unidades de negocios como son los relacionados con los clientes, en cuanto a los procesos y motivación interna, empleados, sistemas y procedimientos.

Los directivos analizan y debaten cómo se consiguieron los resultados y además si sus expectativas sobre el futuro siguen por buen camino. Hay un cambio de concepción, se pasa de revisar solo la acción pasada a aprender sobre el futuro.

En fin, el proceso de formación estratégica empieza con la clarificación de una visión compartida por parte de toda la organización, continúa con una adecuada comunicación y

alineación y sigue con la definición de un conjunto de indicadores equilibrados de actuación y de resultados, los cuales son analizados y revisados estratégicamente mediante el feedback, lo que genera en definitiva un aprendizaje organizacional.

Pérez Alfaro (2000) menciona que el mérito indudable de Kaplan mediante el cuadro de mando integral ha sido vincular los rastros estratégicos del pasado con la proyección de la estrategia a largo plazo o perspectivas del futuro, que lejos de invalidar el concepto fundacional de control, viene a potenciarlo y complementarlo. Pero sostiene que en la secuencia de Kaplan no son claras las referencias al diagnóstico del presente, y su visión apunta fuertemente a los indicadores de lo que ocurre hoy en las organizaciones, es decir que se debe tener claro el diagnóstico de la situación actual.

En ese sentido define al tablero de comando como la exposición dinámica del diagnóstico de una organización, donde aparecen ordenados, clasificados y evaluados los sensores e indicadores que significativamente pueden contribuir al diagnóstico sistemático e integral de la misma. Es el producto final de un sistema integrado de información orientado al control de gestión, que brinda información compleja, elaborada e interrelacionada a la dirección superior sobre la marcha de la gestión y el cumplimiento de los objetivos (operativos, tácticos y estratégicos), destacando además de manera inteligente debilidades y fortalezas mediante sensores.

Por su parte, Durán y colaboradores (2002, pág. 16), definen al tablero de comando como una herramienta gerencial que a partir de un diagnóstico de situación permite organizar la información e identificar aquellas áreas relevantes o claves a monitorear, pues de su desempeño dependerá que la empresa progrese o no en un entorno competitivo.

Entienden el cuadro de mando integral como una herramienta gerencial cuyo objetivo es diagnosticar una situación y efectuar su control permanente a través de una metodología que permite organizar la información identificando como áreas clave aquellos temas relevantes a monitorear y cuya utilización permitiría a la organización progresar en un ambiente cada vez más competitivo.

Teniendo en cuenta la experiencia y necesidades de las empresas, Duran y colaboradores (Durán, 2003, pág. 16) plantean la existencia de diferentes tipos de cuadro de mando integral – operativo, directivo y estratégico – que consolidados conforman el cuadro de mando integral, el cual no debe ser visto como un conjunto de resultados obtenidos, sino como una manifestación de resultados esperados. Busca mostrar una imagen más completa y

significativa de la empresa y en cuya elaboración y discusión participan cada vez un mayor número de empleados. Está orientado a diversos usuarios, en sus distintos niveles de actuación y con la finalidad de ayudar a los administradores a tomar decisiones al brindar información organizada, sistematizada e integrada a la estrategia de la organización.

Chiavenato (2007), define al cuadro de mando integral como una herramienta de administración enfocada en el equilibrio organizacional basado en las siguientes perspectivas básicas: finanzas, clientes, procesos internos y aprendizaje o crecimiento organizacional. Pero comparte con Scali & Tapia (2011) en que las perspectivas pueden ser tantas como la organización necesite en función de la naturaleza y objetivos del negocio, estilos de actuación, etc.

Busca dirigir esfuerzos hacia las áreas de mayor competencia, como también detectar y eliminar las incompetencias, y se centra en los esfuerzos y no en el control. Habilita a enfocar sus equipos de ejecutivos, unidades de negocios, recursos humanos y financieros, y tecnología de la información hacia la estrategia. Crea un ambiente donde las operaciones cotidianas puedan alinearse a la estrategia y visión organizacional, permitiendo su comunicación, promoviendo el consenso, el espíritu de equipo, canalizando esfuerzos y motivando al personal. En resumen, alineación y enfoque son sus características esenciales (Chiavenato, 2007, págs. 359-360).

Para algunos autores, el tablero de comando es una herramienta que da soporte y respuesta a varios interrogantes que hacen a la marcha de las organizaciones, y que tienen que ver con la definición y revisión del rumbo, con la marcha de la organización respecto del plan trazado, con la cantidad y combinación eficiente de los recursos, con el análisis de escenarios, etc. y que puede ser trabajado a diferentes niveles de profundidad y con una amplitud temática importante para la organización mediante el uso de inductores e indicadores previamente diseñados. La información, además, se exterioriza de una manera amigable, con lenguaje claro y oportunamente. Entraña un enfoque multidimensional para medir el rendimiento corporativo de una empresa o el caso de una entidad sin fines de lucro, sus resultados (Scali & Tapia, 2011).

Scali y Tapia (2011, pág. 27) entienden que el concepto de tablero de comando parte de la idea de disponer un tablero con información útil para diagnosticar la situación adecuadamente. Y lo define como un conjunto de indicadores que permitirá conocer la situación de una empresa mediante el seguimiento periódico de éstos. El tablero será un

excelente soporte para la dirección si está integrado a un buen sistema interactivo que incluya toda la información identificada como potencialmente estratégica, que la misma demande frecuente y regular atención por parte de los managers de los diferentes niveles, que este acompañado por reuniones periódicas donde se debatan resultados, hipótesis y planes de acción, y su diseño debe facilitar el análisis, la comprensión y discusión entre superiores, subordinados y pares.

Otros autores resaltan la utilidad del tablero de comando para conocer mejor el proceso de la empresa, sus puntos principales y las interrelaciones sustanciales que se dan dentro del negocio. Sostienen que el mismo se construye a partir de un simulador, que es útil para tomar decisiones ya que agrupa la información a partir de unos pocos indicadores mejorando la relación costo-beneficio del proceso (Carratalá & Albano, 2009, pág. 221).

Para Irazábal (2007, págs. 195-198) el tablero integral de comando proporciona una visión integradora que incorpora conceptos de calidad total. Analiza a la organización a partir de mediciones de los procesos internos y de resultados externos que le aportan datos e información de manera continua para observar tendencias y cuestiones o procedimientos que requieran ajustes. De manera que lo considera un sistema de control basado en la medición del desempeño con retroalimentación.

Coincide con la mayoría de los autores en cuanto a los objetivos y utilidad del tablero de comando integral, pero aporta una aseveración interesante y es que si el mismo no se encuentra vinculado con otros programas que actúen como refuerzo o motivación no servirá de mucho. Esos programas son el sistema presupuestario ya que no debería resultar difícil convertir las estrategias en presupuestos operativos, y el establecimiento de metas e incentivos personales y sectoriales o grupales, que pueden ser financieros o no.

Otro aporte interesante es efectuado por Ostengo (2006, págs. 21-23), quién no concibe ningún tipo de actividad vinculada con la organización y la sociedad en que ésta se desenvuelve, sin vincularla con el concepto de responsabilidad o compromiso social. En tal sentido propone un cuadro de mando integral con responsabilidad social empresaria que surge como resultado de un sistema integrado de información conformado por un sistema de información gerencial y un sistema de información contable

Resulta evidente entonces, la importancia de entender el proceso de administración estratégica, toda vez que el cuadro de mando integral está íntimamente relacionado con la última etapa de éste, el control, poniendo en evidencia el desempeño logrado por la

organización mediante la exposición de indicadores.

En fin, el cuadro de mando integral es una herramienta que debe ser vista integrada e internalizada al proceso de administración estratégica, que permitirá a la organización monitorear permanentemente su desempeño con foco en la estrategia definida.

Diferencias entre tablero de comando o de control y CMI

Ahora bien, aunque se suelen utilizar los términos tablero de comando o de control y cuadro de mando integral como sinónimos, es importante mencionar las diferencias que existen entre ambos.

Una de las diferencias más relevantes según Puime (2018, pág. 50) es que el cuadro de mando integral relaciona los indicadores entre sí y entre las cuatro perspectivas que lo conforman, generando relaciones de causa-efecto entre ellas, y aportando una visión global de la organización.

Savkin, (2017) CEO de una consultora especializada en CMI, explica que si bien los términos se usan de manera similar hay distinciones importantes, que las analiza y las muestra gráficamente:

Ilustración 28: Diferencia entre cuadro de mando integral y tablero de comando



Fuente: <https://bscdesigner.com/es/tablero-vs-cmi.htm>

En cuanto al proceso de diseño, el cuadro de mando integral se inicia con la definición de los objetivos globales del negocio, hasta llegar a niveles de indicadores claves de

rendimiento (KPI) y la definición del plan de acción.

Sin embargo, el tablero de mando es más operativo, comienza con la identificación de metas y métricas, y el seguimiento en tiempo real de los resultados.

El objetivo del cuadro de mando integral es planificar y ejecutar la estrategia, identificar eventos, evaluarlos y realizar acciones en consecuencia, con una frecuencia mensual. Utiliza los KPI como herramienta para medir el progreso enlazándolos con los objetivos del negocio y el plan de acción. Se centra en los objetivos estratégicos, los que se definen a largo plazo.

El objetivo del tablero de mando es dar una idea de alto nivel de lo que está sucediendo en la empresa. Utiliza métricas como herramienta para medir metas operacionales de corto plazo, que no están enlazadas o vinculadas con los objetivos de negocio.

El cuadro de mando integral es una herramienta estratégica y el tablero de mando una herramienta táctica, cada una a su vez con proceso de uso diferentes. En la tabla siguiente, Savkin efectúa una comparación en cuanto al uso de ambas herramientas:

Tabla 15: Proceso de uso tablero de comando y cuadro de mando integral

Proceso del Tablero de Comando	Proceso de Cuadro de Mando Integral
1. El sistema empresarial genera eventos. El rendimiento del proceso se calcula y se presenta en forma de medidas.	1. El empleado responsable sigue los objetivos del negocio desde el mapa estratégico.
2. El tablero de mando operacional visualiza las mediciones en forma de gráfico, diagrama o indicador.	2. El empleado ejecuta el plan de acción que está alineado con el objetivo específico del negocio y es medido con los KPIs seleccionados.
3. Si el rendimiento del proceso no está en el nivel normal, un tablero de mando genera una notificación al administrador responsable.	3. El KPI es reportado al Cuadro de Mando Integral, su valor se compara con los valores objetivo y los umbrales (Luces de parada): <ul style="list-style-type: none"> • La actualización es mostrada para el KPI específico • La visualización de los cambios en el mapa estratégico y en los gráficos KPI
4. El gerente responsable investiga y sigue vínculos de causa y efecto para identificar y solucionar el problema de manera oportuna.	4. El administrador responsable rastrea el progreso de acuerdo con un plan desarrollado y sugiere actualizaciones cuando sea necesario.

Fuente: (Savkin, 2017, pág. 3)

Si bien, se explicaron las diferencias entre ambas herramientas, en la praxis no resulta tan fácil distinguir una de otra, algunas organizaciones informan que utilizan CMI solo para ejecutivos y otras sin embargo prefieren compartirlo con todos los empleados. Y si bien el

tablero de control está orientado a funciones de supervisión, también algunas empresas opinan que es importante compartir información valiosa con el personal de línea en su trabajo diario. Lo cierto es que ambas han servido históricamente para medir negocios y como herramienta de gestión tanto de ejecutivos como de la alta dirección.

Sostiene que se debería pensar en una solución híbrida, es decir atendiendo a que la empresa u organización necesita tener una visión táctica a corto plazo, que es proporcionada por el tablero de control y a su vez una visión estratégica a largo plazo la que es brindada por el cuadro de mando.

Así con los indicadores clave de rendimientos se verá el panorama general, pero al ser sólo un modelo del negocio no puede tener en cuenta todos los aspectos posibles, entonces al acompañar con medidas operativas brindadas por el tablero de control, se podrá conocer además lo que está sucediendo en las distintas áreas en ese momento.

En síntesis, Savkin sugiere utilizar una herramienta híbrida, como un tablero de mando donde las métricas estén alineadas a objetivos estratégicos, y/o un cuadro de mando integral que incluya más métricas operativas y medios de visualización.

Roggiero y Patiño (2019), entienden que tablero de comando, cuadro de mando integral o balanced scorecard son conceptos similares, pero lo diferencian del tablero de control.

El tablero de comando o cuadro de mando integral es un sistema y una herramienta gerencial por medio de la cual las organizaciones logran ejecutar su plan estratégico. Implica la existencia de una estrategia y ésta tiene que ser conocida. Complementa indicadores pasados con inductores de actuación futura, es decir es el nexo entre la medición histórica financiera y las capacidades competitivas de mediano y largo alcance. Está compuesto por el mapa estratégico, que incluye objetivos provenientes de la visión, del FODA, de los factores críticos de éxito y del plan estratégico – aporta objetivos, misión y visión que nutre el mapa –, y por una matriz de inductores, objetivos estratégicos, KPI y planes de acción.

Por su parte el cuadro de mando o tablero de control, es un instrumento operativo útil para medir y conocer el avance de lo que pasa en un área o departamento, es decir de los resultados operativos. Son buenos para decir si cada silo, departamento o gerencia cumple con los objetivos de sus áreas. Los indicadores están focalizados en los procesos y no en el avance del plan estratégico de la organización. Sus objetivos no provienen de la estrategia sino de los diferentes planes y programas que tiene que cumplir cada área o departamento. Está compuesto por objetivos operativos del área o función e indicadores de gestión que

revelan lo que ha ocurrido en un período (Roggiero & Patiño, 2019).

Diferentes tipos

Se han mencionado las diferencias que existen entre el tablero de control o cuadro de mando y el tablero de comando, cuadro de mando integral o balanced scorecard. Ahora se analizará una de las clasificaciones más usuales que aparecen en la bibliografía.

Teniendo en cuenta el propósito perseguido, Scali & Tapia (2011) indican que se pueden distinguir diferentes tipos de tableros. Así un tablero de control operativo va a propender a la mejora de un proceso operativo clave, un sistema de objetivos e incentivos, busca alinear a la organización, un tablero de control integral busca desarrollar la organización y un balanced scorecard flexible busca implementar la estrategia.

Scali, Tapia (2011), Durán (2003) y Billene (2003), coinciden en que se pueden aplicar cuatro tipos de cuadro de mando o tablero de control, a partir de la experiencia de implementaciones en diferentes organizaciones, de las necesidades de los usuarios y del tipo de información que manejan, denominándolos operativo, directivo, estratégico e integral.

El tablero de control operativo, permite el monitoreo diario de un sector o proceso clave de la empresa. Debe ayudar a mostrar fácilmente la evolución de las finanzas, compras, producción, ventas, precios, etc., y tomar de inmediato las acciones correctivas necesarias. Es muy útil especialmente para monitorear las actividades comerciales ya que permite el acceso a una gran base de datos con información diaria por vendedor, canal, producto y cliente. Posibilita analizar el desempeño mediante indicadores claves como ventas, precio promedio, descuentos y cobranzas. Esa información oportuna permitirá desarrollar capacidades claves para adaptarse al mercado cada vez más exigente y competitivo.

El tablero de control directivo, contiene los datos más relevantes de la organización y que debe ser conocida por los directivos. Posibilita a simple vista diagnosticar la situación global de la empresa y de sus áreas más importantes. Busca efectuar un seguimiento de los resultados internos y en el corto plazo.

El tablero de control estratégico, incluye indicadores más relevantes del tablero de control directivo, a la cual se le suma información seleccionado del entorno y sector para poder diagnosticar correctamente el futuro de la empresa. Reúne tanto información interna como externa, es decir que brinda también información inherente al posicionamiento estratégico en el largo plazo, y también relaciona el presupuesto con el plan estratégico. Comprende los

indicadores más relevantes del tablero directivo e información significativa y pertinente del entorno y sector para diagnosticar correctamente el futuro. Sus usuarios suelen ser accionistas, directores y algunos analistas externos (bancos, proveedores, etc.).

El tablero de control integral: consolida la información más importante de los tres anteriores para que la alta dirección pueda conocer la situación integral de la organización. La información se encuentra organizada y sistematizada en una sola herramienta tecnológica, e incorporada al proceso directivo, con diferentes tipos de información integrada y usuarios. Cuenta con un conjunto de mediciones deliberadamente seleccionadas para alcanzar y comunicar una visión compartida de la estrategia para el desarrollo futuro de la organización. Se basa en tres dimensiones de tiempo, lo que pasó en el pasado, lo que pasa hoy y lo que se estima o prevé que pasará en el futuro. De manera tal que es, además de un registro de resultados obtenidos, una indicación de resultados esperados.

Para Carratalá & Albano (2009), los tableros están definidos para las unidades estratégicas de negocio, ayudando a cada una de las áreas de los negocios a tomar decisiones. La tarea de cada sector será definir los elementos que conformarán su tablero, para lo cual deberán tener una misión, una estrategia, clientes internos y externos, y procesos internos que le permitan llevar a cabo la estrategia (Carratalá & Albano, 2009).

Ostengo (2006, págs. 31-36) considera al cuadro de mando integral como el producto final del sistema integrado de información de la organización orientado al control de gestión. Está conformado por el sistema de información gerencial (SIG) y el sistema de información contable (SIC) advirtiendo que en la mayoría de los casos su línea divisoria es difusa. El SIG tiene su origen en el proceso administrativo cuyo mentor fue Henry Fayol. Dicho proceso es no secuencial e incluye una serie de actividades que resultan fundamentales para alcanzar el desarrollo organizacional exitoso, siendo las mismas: prever o planificar, organizar, dirigir o gestionar, coordinar y controlar. Hace énfasis en las funciones: planear, gestionar y controlar para desarrollar fundamentalmente tres conceptos: a) planeamiento estratégico, b) control de gestión y c) evaluación del desempeño, lo cual conformaría lo que denomina como Sistema de Información Gerencial (SIG). El SIC basado en el concepto amplio de contabilidad que comprende tanto a la contabilidad de gestión como a la gestión estratégica de costos.

Se puede observar que el diseño del Sistema Integrado de Información parte de la unión del SIG y del SIC, pero también incluye variables e indicadores financieros y no financieros,

revistiendo considerable importancia en la forma y el contenido de los reportes que surgen como consecuencia de este diseño. Estos reportes son los que proveerán información bajo la forma de variables o indicadores para la elaboración del informe primordial dentro concepto de control de gestión, denominado CMI.

Se observa que el cuadro de mando integral se nutre de información brindada por distintos reportes siendo algunos de ellos los siguientes: los informes con base económico-financiera-patrimonial (que surgen del proceso contable); los informes de negocios (adicional y ampliatoria a la brindada por los estados contables); el balance social (instrumento para planear, controlar y evaluar en términos cualitativos y cuantitativos la gestión social, midiendo, exponiendo y divulgando de manera clara los resultados de la aplicación de la política social de la empresa); los informes y balance de calidad (relacionada con la gestión de calidad); y el tablero de comando. Este último considerado como una herramienta útil para comunicar los objetivos y estrategias económicas, financieras y patrimoniales, que incluye indicadores y de cuya interpretación se puede obtener conclusiones sobre la gestión y su control, los objetivos y estrategias organizacionales y departamentales. Y además permite hacer eficaz y eficiente el diagnóstico económico, financiero y patrimonial, el proceso de toma de decisiones y de resolución de problemas y por supuesto el control.

En este marco, el autor reconoce al cuadro de mando integral como el informe de los informes, tanto por su amplitud (abarca todo tipo de variables e indicadores, cualitativos, cuantitativos, contables, no contables), como por sus funciones, diferenciándolo de esta manera del tablero de comando ya que considera que éste último está constreñido a variables o indicadores económicos, financieros y patrimoniales. Y lo entiende no como una herramienta aislada del sistema de información de una organización, sino como parte del mismo conformando un sistema integrado.

Es importante destacar la vinculación que el autor realiza de la organización con el concepto de responsabilidad social empresaria, es decir que ésta debe comprometerse con el desarrollo de los recursos humanos, con su comunidad y el medio ambiente superando la concepción clásica de preocuparse solamente por la obtención de utilidades. Por ello, incluye al balance social dentro de los reportes con los que se nutre el cuadro de mando integral.

Por último, cabe mencionar la investigación efectuada por Rodríguez González & Barros da Silva Filho (2004) donde profundizan en las adecuaciones necesarias al cuadro de mando integral para su posible aplicación en el ámbito público. Luego de analizar varios modelos

propuestos para el sector público plantean un nuevo modelo con las adaptaciones al modelo original teniendo en cuenta las particularidades de las organizaciones públicas.

En el diseño del cuadro de mando integral del estado se debe tener presente su misión, ya que será el punto de partida y las perspectivas los medios para alcanzarla. Dicha misión implica concretar los objetivos gubernamentales, es decir que los funcionarios responsables deberán prestar especial atención a las necesidades de los ciudadanos, buscando la maximización del bienestar de la comunidad, aunque cada agencia u organismo público específico tendrá a su vez una responsabilidad concreta dentro de esa compleja función de satisfacer las necesidades de la comunidad, traduciéndose en una misión específica.

Por ello, en el modelo propuesto y adaptado para el sector público, los autores ubican la misión en la cima, debajo de la cual se ubican de manera circular y retroalimentada seis perspectivas (comunidad, gobernabilidad, marco legal, innovación, formación y organización, procesos internos y financiera), que fueron definidas teniendo presente las especificidades del sector y organismos públicos, estableciéndose entre ellas una relación de causa-efecto, donde la performance de cada una de ellas impacta en las demás.

Los autores entienden que la propuesta del nuevo modelo del cuadro de mando integral adaptado al sector público se configura en un instrumento que, con las salvedades correspondientes, puede ser de gran utilidad a la gestión de las organizaciones del sector público.

Indican a su vez como algunas características del nuevo modelo las siguientes:

- la misión es lo esencial y la base del modelo;
- se deben contemplar las propias necesidades de las organizaciones públicas;
- se incorporan dos nuevas perspectivas denominadas gobernabilidad y marco legal;
- la perspectiva usuario-clientes se sustituye por comunidad, ya que esta última las engloba y se adapta más a la definición de misión en el ámbito público; y
- la perspectiva financiera es contemplada bajo dos aspectos como un medio para lograr mayor valor a los ciudadanos en el futuro mediante el mantenimiento de las prestaciones futuras de los servicios públicos y, por otro lado, como una restricción dada por el presupuesto aprobado y las normas de contabilidad pública.

Lo anterior hace que la perspectiva financiera sea precedida por las perspectivas de procesos internos y formación ya que requieren inversiones y proyectos que deben ser

incluidos previamente en el presupuesto para su ejecución.

En definitiva, sostienen que las organizaciones públicas tendrán éxito en la implementación del cuadro de mando integral siempre que se dediquen al desarrollo de planes estratégicos coherentes con sus misiones (legales e institucionales), resultando inclusive una herramienta de apoyo en la elaboración de la estrategia.

Como se puede observar, la información que brindan los diferentes tipos de cuadro de mando tiene vinculación con el nivel que ocupa cada integrante de la organización (accionistas, directores, gerentes, jefes, operarios y personal en general) dentro de la pirámide organizacional y su grado de injerencia y responsabilidad en la estrategia general y particular.

Pero a su vez la herramienta puede ser de utilidad para diferentes tipos de organizaciones incluyendo al sector público.

Desarrollo de las perspectivas

El modelo diseñado por Kaplan y Norton (2002) transforma la misión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas, la financiera, del cliente, de los procesos internos y de formación y crecimiento.

Estas diferentes perspectivas, permiten un equilibrio entre los objetivos de corto y largo plazo, entre los resultados esperados y sus inductores de actuación, y entre medidas objetivas y subjetivas, y buscan la consecución de la estrategia integrada.

Se desarrollarán a continuación cada una de las cuatro perspectivas mencionadas:

- La perspectiva financiera: se basa en el propósito clásico de las empresas con ánimo de lucro que consiste en la creación de riqueza para la empresa y para los accionistas, es decir, la maximización del beneficio. Indica si la estrategia de la empresa puesta en práctica está contribuyendo a la mejora del mínimo aceptable.

Los objetivos de esta perspectiva representan los objetivos a largo plazo de la organización, que es la generación de rendimientos financieros para los inversores. Están relacionados con la rentabilidad, pero también se incluyen objetivos relacionados con el incremento esperado en ventas o la generación de cash flow.

Puede verse que el cuadro de mando integral no genera conflicto con estos objetivos, sino que los vuelve explícitos y los adapta a la medida de las unidades de negocio, en las

diferentes fases de su crecimiento y ciclo de vida.

Los indicadores desarrollados en esta perspectiva son de tipo financiero, basándose principalmente en la contabilidad de la empresa para su implantación. Ej.: ingresos por explotación, rendimiento del capital, o el valor añadido económico.

El cuadro de mando integral permite a los directivos de las unidades de negocio que especifiquen como evaluarán el éxito de la empresa a largo plazo y además qué variables ayudarán e inducirán a lograrlo. Los inductores serán ajustados a medida del sector económico, el entorno y la estrategia de la unidad de negocio.

En la ilustración 29 los autores muestran como los objetivos financieros se vinculan con las distintas fases del ciclo de vida de la empresa y a su vez muestran temas estratégicos vinculados con cada una de ellas.

En la fase de crecimiento el porcentaje de crecimiento de las ventas, grupos de clientes y zonas serán los objetivos financieros generales. Las inversiones que se realizan son significativas (desarrollo de nuevos productos y servicios, infraestructura, instalaciones, sistemas, redes, etc.), que requieren a su vez importante cash flow.

En la fase de sostenimiento la mayoría de las empresas y sus unidades de negocio utilizarán objetivos financieros relacionados con la rentabilidad sobre el capital invertido, y se espera que mantengan la cuota de mercado o incluso lo incrementen, y las inversiones están vinculadas a solucionar cuellos de botella, ampliar la capacidad o realización de mejora continua.

En la fase de recolección, el principal objetivo estará dado en aumentar al máximo el retorno del cash flow a la empresa, las inversiones estarán relacionadas con el mantenimiento de equipos y capacidad y ya no con su ampliación.

Ilustración 29: El indicador de los temas estratégicos financiera

		Temas estratégicos		
		Crecimiento y diversificación de los ingresos	Reducción de costes/mejora de la productividad	Utilización de los activos
Estrategia de la unidad de negocio	Crecimiento	Tasa de crecimiento de las ventas por segmento Porcentaje de los ingresos procedentes de nuevos productos, servicios y clientes	Ingresos/empleados	Inversiones (porcentaje de ventas) I+D (porcentaje de ventas)
	Sostenimiento	Cuota de cuentas y clientes seleccionados Venta cruzada Porcentaje de ingresos de nuevas aplicaciones Rentabilidad de la línea de producto y clientes	Coste frente a competidores Tasas de reducción de costes Gastos indirectos (porcentaje de ventas)	Ratios de capital circulante (ciclo de maduración) ROCE por categorías de activos clave Tasas de utilización de los activos
	Recolección	Rentabilidad de la línea de producto y clientes Porcentaje de clientes no rentables	Costes por unidad (por unidad de <i>output</i> , por transacción)	Período de recuperación (<i>Pay-back</i>) <i>Throughput</i>

Fuente: (Kaplan & Norton, El Cuadro de Mando Integral. The Balanced Scorecard, 2002, pág. 65)

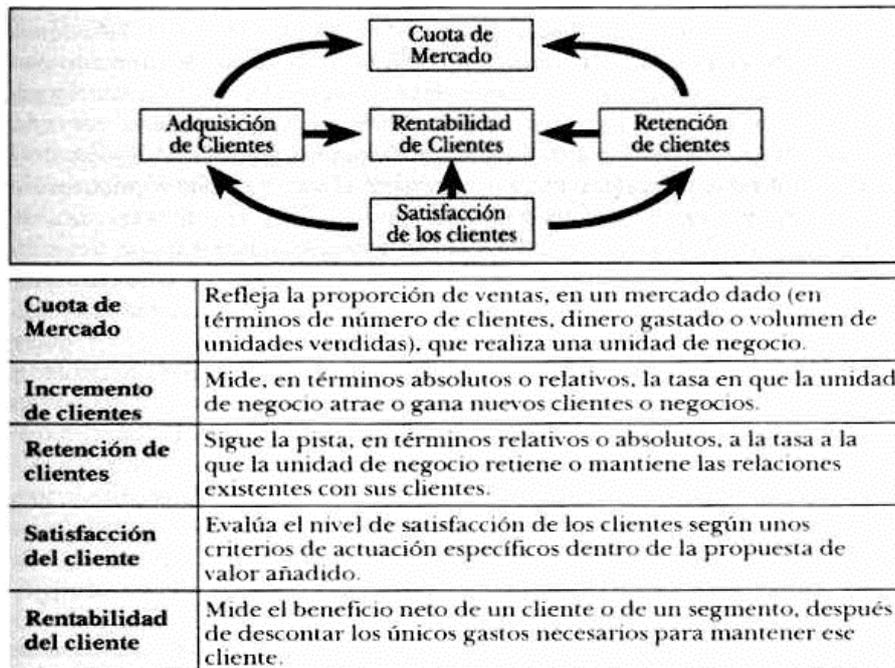
Como se ve, en cada una de las fases sus objetivos financieros son diferentes, y deben ser revisados periódicamente para evaluar si se reafirma o se cambia la estrategia financiera. Si bien son las fases por las que atraviesa normalmente una empresa, no implica que, por ejemplo, ante cambios tecnológicos o nuevas regulaciones un producto o servicio maduro pueda transformarse en uno con gran potencial de crecimiento.

Por otra parte, una gestión financiera eficaz, debe tener presente el rendimiento, pero de igual manera el riesgo y buscar un equilibrio entre ambos.

- Perspectiva del cliente: el conocimiento del cliente por parte de las empresas se ha vuelto primordial. Disponer de indicadores que informen de las relaciones con los consumidores otorgará a la empresa una posición competitiva privilegiada ya que podrán conocer los elementos o atributos que consideran genera valor.

Aquí las empresas identifican en qué segmento de mercado y clientes se proponen competir, traducir en objetivos concretos y equiparlos a indicadores claves como la satisfacción, fidelidad, retención, adquisición y rentabilidad de los clientes. Se podrán medir las propuestas de valor agregado a los segmentos definidos. Esta faz está vinculada con la financiera, ya que es la que proporcionará los futuros ingresos.

Ilustración 30: Perspectiva del cliente. Indicadores centrales



Fuente: (Kaplan & Norton, El Cuadro de Mando Integral. The Balanced Scorecard, 2002, pág. 81)

En la ilustración anterior se ven indicadores genéricos para toda clase de organizaciones, como la cuota de mercado, incremento, adquisición, satisfacción y rentabilidad de los clientes, pero que requieren ser adaptados a cada segmento seleccionado para lograr mejores resultados.

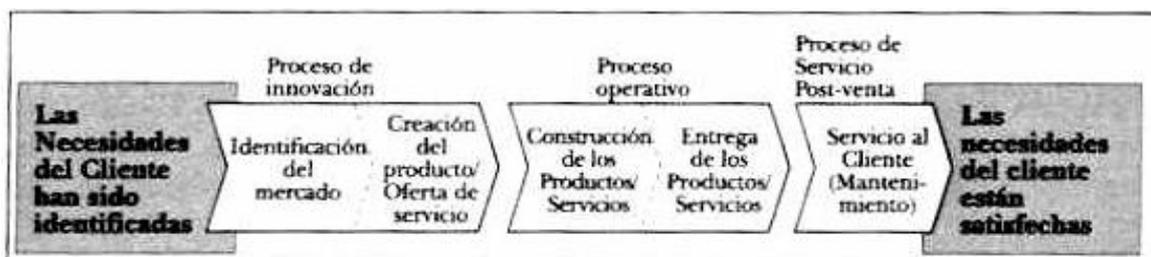
Las empresas pueden medir cliente por cliente, segmento por segmento la cantidad de ventas y rentabilidad del negocio, al igual que la retención, incremento y satisfacción de los clientes, pero es de vital importancia no sólo tener éxito en esos cuatro indicadores, sino que ellos deben garantizar que los clientes sean rentables.

Para adquirir clientes o aumentar la cuota de mercado y a su vez lograr su fidelidad y satisfacción, las empresas deben generar valor añadido a través de un conjunto de atributos que pueden ser organizados como los atributos de los productos y servicios (funcionalidad, calidad, tiempo y precio); la relación con los clientes (entregas a tiempo, velocidad de respuesta, empleados capacitados, accesos convenientes y ágiles, comunicación amable y sincera, etc.); y la imagen y el prestigio de la empresa (factores intangibles que atraen, como el diseño, la marca, la atención del personal, etc.).

- Perspectiva de procesos internos: a partir de los objetivos e indicadores establecidos para la perspectiva financiera y del cliente, se identificarán los procesos críticos que

ayudarán a conseguirlos. Esta perspectiva ofrece una visión más global del correcto funcionamiento de los departamentos o áreas de negocio de las empresas a través una definición completa de la cadena de valor. La ilustración siguiente muestra un modelo genérico que con los procesos principales:

Ilustración 31: Modelo de la cadena genérica de valor.



Fuente: (Kaplan & Norton, El Cuadro de Mando Integral. The Balanced Scorecard, 2002, pág. 110)

Si bien, cada organización tiene una serie de procesos a partir de los cuales generar valor para los clientes y generar resultados financieros, el modelo anterior abarca a todas ellas, debiendo cada una atender y contemplar las características propias de su negocio.

El proceso de innovación investigará cuales son las necesidades emergentes o latentes de los clientes y la manera de satisfacerlas. El proceso operativo buscará la alternativa más eficiente para producir y entregar el producto o servicio al cliente. Incluye tiempos de procesos, calidad y costos. Y finalmente, el proceso posventa se centrará en la atención y el servicio al cliente, una vez efectuada la venta y entregado el producto o servicio para agregar valor a la utilización de los mismos por parte de la empresa.

Es importante y necesario no centrarse únicamente en los procesos existentes (que pueden ser mejorados), sino enfocarse también en descubrir nuevos procesos en los que la empresa ha de sobresalir con excelencia.

Indicadores de calidad, productividad, eficiencia, entre otros, resultarían claves en esta perspectiva, ya que influirían en los resultados financieros y comerciales.

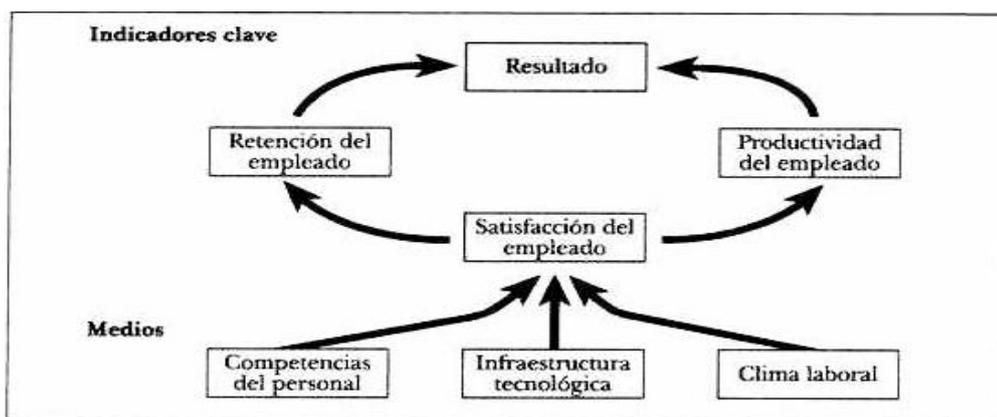
- Perspectiva de aprendizaje y crecimiento: proporciona la infraestructura que permitirá a la empresa alcanzar los objetivos definidos en las tres perspectivas anteriores, constituyendo los objetivos aquí definidos, los inductores necesarios para ello.

En la construcción de un cuadro de mando integral, se recalca la importancia de invertir para el futuro, es decir a largo plazo. Por lo tanto, además de invertir en equipamiento,

investigación y desarrollo (I+D) se debe invertir en personal, sistemas y procedimientos (infraestructura).

Han surgido, de la experiencia, tres categorías principales de variables para esta perspectiva: las capacidades de los empleados, las capacidades de los sistemas de información y la motivación, delegación de poder y coherencia de objetivos.

Ilustración 32: Estructura de los indicadores de aprendizaje y crecimiento.



Fuente: (Kaplan & Norton, El Cuadro de Mando Integral. The Balanced Scorecard, 2002, pág. 142)

Primero la empresa definirá los indicadores claves sobre los empleados, que generalmente son la satisfacción, retención y productividad de los empleados, siendo la satisfacción de éstos inductor de las otras dos medidas. A su vez, la satisfacción de los empleados se alcanza mediante un adecuado clima laboral (que incluye un enfoque estratégico, moral, coherencia entre objetivos individuales y los de la organización, otorgamiento de poder al empleado y capacidad de trabajo en equipo, etc.), infraestructura tecnológica (tecnologías y bases de datos estratégicas, software propio, patentes, adquisición de experiencia, etc.), y competencias del personal (capacitación, niveles de entrenamiento y equilibrio de la capacitación).

Para Puime (2018, págs. 51-52), esta perspectiva hace referencia al desarrollo de indicadores que fomenten el aprendizaje en términos de personas y sistemas, con el objetivo de lograr la excelencia dentro de la organización.

Rodríguez González & Barros da Silva Filho (2004) en su modelo incluyen seis perspectivas: comunidad, gobernabilidad, marco legal, innovación, formación y organización, procesos internos y financiera. Dichas perspectivas fueron definidas teniendo presente las especificidades del sector público y sus organismos, estableciéndose entre ellas

una relación de causa-efecto, donde la performance de cada una impacta en las demás.

La perspectiva gobernabilidad se incluyó al modelo dado la significatividad de tal característica distintiva en las organizaciones públicas, la cual es necesaria para mantener el control permanente de las actividades y poder llevar a cabo los proyectos y planes de gobierno. Se materializa mediante alianzas y articulaciones políticas que van generando una base de apoyo que debe monitorearse permanentemente. Un nivel de gobernabilidad adecuado posibilitará incorporar modificaciones o que se preserven instituciones del ordenamiento jurídico vigente para facilitar la consecución de las actividades y proyectos y perfeccionar las actividades operacionales de dichas instituciones.

Otra de las características intrínsecas del sector público tiene que ver con el marco legal, lo que propició también su incorporación como perspectiva. La aprobación del presupuesto del estado cobra relevancia en esta perspectiva ya que mediante su aprobación se asignarán los recursos para los gastos e inversiones del poder público en un período. Asume un carácter restrictivo y limitante para el desarrollo de las actividades del Estado en general y de cada una de sus organizaciones en particular.

Así, con un marco legal bien definido y la aprobación del presupuesto, se pueden efectuar inversiones en innovación, formación y organización, es decir en fortalecer y desarrollar las competencias y habilidades de los empleados y funcionarios públicos, proveer tecnología y diseños organizacionales en vistas a lograr la modernización de la administración pública, mejorar e incrementar la motivación, creatividad e innovación de los empleados y funcionarios. Estas mejoras tendrán su impacto en los procesos internos mediante la racionalización de los servicios públicos, es decir que aumentará la calidad final de los bienes y servicios públicos brindados, a un menor costo y con una mayor eficiencia en la recaudación. Tanto los menores costos como la mejora en la recaudación están relacionados a su vez con la perspectiva financiera y coadyuvan a la obtención del equilibrio financiero y al cumplimiento de los compromisos presupuestarios. La comunidad percibirá las mejoras en la calidad de los bienes y servicios recibidos y se sentirán más satisfechos.

Con buenos resultados financieros se garantizará la continuidad a futuro de la prestación de los servicios públicos para toda la comunidad, al contar recursos disponibles.

Factores críticos de éxito

Para Scali & Tapia (2011) los factores críticos de éxito son acontecimientos factibles de darse y pueden ser predecibles o no. Y al ser críticos y cambiantes pueden afectar la

rentabilidad y competitividad del negocio con resultados negativos sobre el valor de la empresa. Varían según el tipo de actividad y sector, y ocasionalmente de algunas particularidades como la tecnología empleada, fuentes de información, diseño organizacional y cultura empresarial.

Es importante que se los identifique mediante un análisis comercial de los productos ofrecidos y del mercado, la respuesta de la competencia, disponibilidad de recursos, y el uso de la tecnología, los que están presentes al ejecutar el plan y en el futuro. Se constituirán en factores críticos en tanto modifiquen los resultados esperados de manera positiva o negativa.

El sistema de control, la política de incentivos, la reingeniería y el benchmarking, la información, el valor patrimonial y la estrategia del negocio, se encuentran entre los principales factores críticos de éxitos de las empresas, siendo los tres últimos los que más impactan en las pymes. Así como también el porcentaje de desperdicios y devoluciones, productividad de las actividades, proveedores de insumos, inventarios, o la cadena de distribución de los productos.

Por cada uno de ellos se deberán definir indicadores, con su descripción, resultados, niveles de alarma y sus respectivos responsables (Scali & Tapia, 2011, págs. 23, 98-102).

Irazábal (2007, págs. 32-44) se refiere a los factores de éxito como las causas y elementos críticos que al ser correctamente administrados le permiten alcanzar resultados exitosos a una organización.

Define a la organización como un sistema abierto, y en dicho marco los entiende como acontecimientos o variables existentes, o factibles de concretarse, predecibles o no, cuyas características son cambiantes y que de producirse tendrán un efecto importante sobre la organización, ya sea en cuanto a la posibilidad de alcanzar los objetivos establecidos, o por afectar su rentabilidad y su situación competitiva.

Por ello, los factores críticos de éxito deben ser reconocidos, vigilados y administrados lo que demandará comprender tanto sus causas y características como su magnitud, requiriendo ser bien analizados y cuantificados. Además, requieren un seguimiento atento a lo largo de su desarrollo, para aprovechar sus aspectos positivos y neutralizar los negativos, en especial éstos últimos por el riesgo que conllevan para la organización.

Coincide con Scali y Tapia en que para identificarlos se debe realizar un análisis funcional, de la actividad, de la competencia, de las actividades generadoras de valor como

ser logística, operaciones, mercadotecnia y ventas, servicios, recursos humanos, abastecimiento, mejora de procesos, e incluso del riesgo.

Indicadores. Concepto y diferentes tipos

Como se mencionó anteriormente, la estructura del cuadro de mando integral contempla la actuación de la organización desde diversas perspectivas.

Por cada una de ellas se debe identificar y definir sus factores críticos de éxito y luego hay que prever indicadores. Si bien la mayoría de las organizaciones cuentan con indicadores financieros tradicionales (que muestran la actuación de una empresa en el pasado), requiere que se los complemente con indicadores de actuación futura. Ellos no se encuentran fragmentados, sino que derivan de la visión y la estrategia de la organización.

Estos indicadores son un elemento clave para la implementación del cuadro de mando integral en toda organización, tal es así que algunos autores lo definen como “el conjunto de indicadores cuyo seguimiento periódico permitirá contar con un mayor conocimiento de la situación de su empresa o sector” (Durán, 2003, pág. 16).

Para Pérez Alfano (2000, pág. 38) un indicador es una relación de variables destinada a mostrar aspectos importantes de la gestión de una organización de acuerdo a criterios previamente definidos. Expresión generalmente cuantitativa que contribuye a contar con un método sistemático para monitorear el desempeño de una determinada organización.

Pueden asumir distintas formas, las cuales difícilmente puedan apartarse de la siguiente morfología: ratios (coeficiente entre distintas variables), índices (desarrollo de una serie histórica que relaciona cada uno de los datos con el de uno base), evaluaciones (valor que puede asumir un estado de tipo cualitativo); y datos.

A su vez los clasifica según su tipo de acuerdo a diferentes criterios:

Tabla 16: Tipos de indicadores

<p>Tipo de medida</p>	<p>Cuantitativos: expresiones numéricas referidas al estado de ciertas variables en un momento determinado. Ej.: valores y volúmenes de ventas y producción, cantidad de personal.</p> <p>Cualitativos: estado de ciertas variables que constituyen apreciaciones y juicios de valor que en primera instancia no es posible expresarlos numéricamente. Ej: características del organigrama, comportamiento de proveedores, actitud ante el reciclado tecnológico, misión, etc.</p>
-----------------------	--

Ámbito de aplicación	Administración. Producción, finanzas, comercialización, sistemas, recursos humanos.
Lugar de obtención	Internos, externos o cruzados
Etapas del proceso	De inputs (ingreso), de proceso o de outputs (salida)
Factores analizados	Equipamiento, materias primas, personal, tecnologías, management.

Fuente: (Pérez Alfaro, 2000, pág. 41)

Especifica respecto a los datos cuantitativos y cualitativos, que deben estar referidos a una fecha determinada, y que al ser manipulados informáticamente necesitan uniformarse de manera que admitan algún tipo de apreciación numérica, mediante mecanismos de conversión de datos cualitativos a cuantitativos (Pérez Alfaro, 2000, pág. 29)

Respecto a los municipios, menciona que existe una tendencia en muchos países a descentralizar progresivamente las funciones gubernamentales desplazando hacia ellos renovadas responsabilidades locales. Constituye una unidad de gobierno con características especiales como ser: autonomía, autosuficiencia y arraigo, lo que genera un vínculo estrecho con el ciudadano- vecino, y lo posiciona como gestor primordial del desarrollo local dado que como integrante del primer sector de la economía cuenta con amplio espacio para ejercer un liderazgo compartido con las organizaciones del segundo y del tercer sector.

En ese sentido presenta los siguientes indicadores vinculados a la satisfacción del vecino:

“tasa de crecimiento económico de la localidad, rasgos del desarrollo urbano destinados a mejorar directamente la calidad de vida de la población, acciones concretas vinculadas con el desarrollo educativo y cultural, indicadores de justicia social referidos expresamente a la comunidad local, asistencia y preservación de las pymes locales, vigencia de mecanismos y procedimientos que aseguren la presencia y participación del vecino en las decisiones comunitarias” (Pérez Alfaro, 2000, págs. 386-388).

Carratalá & Albano (2009, págs. 220-227) mencionan que pueden ser de diversos tipos atendiendo si se vinculan con otros indicadores o con diferentes áreas de una empresa:

Tabla 17: Clasificación de indicadores

Absolutos	Son estáticos y miden temas específicos del periodo. Ej.: nivel de ventas del periodo, impuestos pagados, rentabilidad de actividad de este mes, nivel de ausentismo del periodo.
-----------	---

Relativos	Son dinámicos y los más importantes porque comparan indicadores. Ej.: ratios de incrementos de ventas respecto al mes anterior.
Económicos Financieros	Pueden ser de rentabilidad o de riesgo. La rentabilidad se refiere principalmente a la utilidad de la empresa, pero puede desagregarse en comercial, económica y financiera. Los relacionados con el riesgo son la liquidez corriente, liquidez ácida, endeudamiento, etc.
Clientes	Miden generalmente la relación con el mercado. Ej.: adquisición y retención de clientes, cuota de mercado, satisfacción y rentabilidad de clientes.
Recursos Humanos	Se relacionan con los empleados. Ej.: nivel de ausentismo y accidentes, rotación del personal, evaluación del desempeño, horas de capacitación del personal, índice de promoción, índice de satisfacción y motivación del personal, nivel de educación, etc.

Fuente: elaboración propia en base a (Carratalá & Albano, 2009)

Asimismo, indican que los índices y ratios son los indicadores de la marcha, evolución y situación de la empresa o de sus sectores. Son simples, dinámicos y parcializados y sirven para brindar información para el control y la gestión de la empresa.

Las Heras (2009, pág. 242) expresa en cuanto a la cantidad de indicadores, que ni uno, ni muchos sino los suficientes, debiendo encontrarse de manera consciente los adecuados a cada organización, y que conviene limitar su cantidad de acuerdo al Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD).

Clasifica los indicadores utilizando diversos criterios y su vez dentro de cada uno de ellos define tipos de indicadores.

Lo anterior se muestra en la tabla siguiente brindando un detalle de cada uno de ellos:

Tabla 18: Criterios de clasificación y tipos de indicadores

Criterio de clasificación	Tipos de indicadores	Detalle
Según tangibilidad del insumo o producto	Cuantitativos	Se expresan en unidades de medida objetivas (luminarias colocadas)
	Cualitativos	No es posible cuantificar, pero a partir de una valoración subjetiva se puede asignar un ranking numérico para cuantificar (calidad del servicio de limpieza de calles)
Según la manera de	Directos	Surgen de la propia expresión del producto en análisis (km recorridos)

acceso en la evaluación	Indirectos	Se debe recurrir a análisis ulteriores (impacto en demanda laboral de un programa de capacitación)
Según su origen	Legales	Surgen de normas jurídicas de diferentes jerarquías (% mínimo de gasto en cierta finalidad o función respecto al presupuesto u otro parámetro. Por ejemplo, la Ley de financiamiento educativo)
	Facultativos	Se basa en algún fundamento técnico sin norma legal que lo obligue.
Según las relaciones con las 5E	De procedimiento	En relación a los insumos y procesos productivos
	De producción	Indicativos de la producción intermedia y final
	De resultados	Miden el nivel de impacto en la ciudadanía (efectividad ² : evalúa a producción estatal desde el punto de vista de quien la recibe)
Según quien los evalúe	Auto calificación	Cada responsable, en función a metas preestablecidas, reconoce cuanto ha cumplido con el compromiso asumido y explica causas de los desvíos.
	Independiente	Calificación independiente puede realizarse con la participación de los organismos de control intraestatales (SIGEN-AGN), u otros organismos (ej. universidades) mediante convenios.

Fuente: Elaboración propia en base a (Las Heras, 2009, pág. 242)

Para Chávez Alzaga (2007) los indicadores revelan los cumplimientos de las metas de una institución, midiendo la eficacia y efectividad de la gestión administrativa. Tienen punto de referencia y no son absolutos (son relativos a algo). Son medidos en unidades reales y cuantificables que permiten conocer el cumplimiento de las metas y el desempeño de una institución, y se hallan contabilizados sistemáticamente y controlados. Específicamente en los municipios, los indicadores para la medición del desempeño abarcan todo el espectro de la gestión, como se muestra a continuación:

Tabla 19: Indicadores y gestión

Insumo	Son aquellos relacionados con factores/contribuciones a la producción. Ejemplo; inversión en obras públicas, gasto de litros de combustible.
Producción o de Servicio – Producto	Son generados con los insumos provistos. Ej.: número de órdenes de pago atendidas, total de kilómetros recorridos.

² Efectividad y eficacia suelen utilizarse indistintamente (diversas ópticas de calificación), en el caso de la eficacia no tiene en cuenta la percepción de la satisfacción de los servicios públicos por los ciudadanos.

Eficiencia y Productividad	Rendimiento de los insumos y para ello se contrasta con un referente (unidad, persona, pesos -\$, tiempo). Ej.: tiempo para procesar una orden de compra, costo de recolección de basura por vivienda.
Efectividad	Indicadores relacionados con el grado de cumplimiento de los objetivos planteados. Ej.: porcentaje de quejas procesadas versus total de quejas, porcentaje de paquetes escolares entregados.
Resultado – Impacto	Miden un cambio sensible en la calidad de vida del ciudadano o que son cruciales para la supervivencia de la organización. Ej.: % ingresos propios versus ingresos totales (autonomía financiera municipal/estatal), nivel de calificación de la seguridad pública por el ciudadano
Institucionales	Son constantes y se modifican solo en ocasiones especiales porque reflejan las funciones básicas marcadas por la ley o mandato. Se encuentran ligados a misión/responsabilidad de cada dependencia. Requieren monitoreo y reporte constante, siendo sus resultados comparables con otros municipios y/o entidades que prestan el mismo servicio o similar, etc.
De Gobierno	Definidos por el gobierno en turno para medir y efectuar el seguimiento de programas, planes o proyectos que solo tendrán un período de vida limitado. Usualmente cambian con el gobierno y su ajuste es muy frecuente. Ligados a la visión de corto/mediano plazo y enfocados al cumplimiento del Plan de Gobierno.

Fuente: Elaboración propia en base a (Chávez Alzaga, 2007)

Los dos últimos indicadores mencionados emergen dada las características propias de las organizaciones públicas y de la conformación de sus autoridades. También habrá indicadores que midan la satisfacción cotidiana de servicios (número de lámparas o baches reparados), indicadores que midan la eficiencia y la eficacia de los servicios (tiempo de reparación, quejas de residentes), e indicadores que midan la calidad de vida comunitaria de los residentes. Así se constituye un sistema de medición global.

El autor profundiza su estudio en las comunas, y entiende que, para la administración pública, cumplir con las metas significa recorrer varios caminos de diferentes magnitudes, siendo los indicadores quienes miden la efectividad y eficacia del desempeño de la gestión.

En síntesis, los llamados informes de gobierno pueden considerarse indicadores de la actividad gubernamental. Subraya que la medición del desempeño basada en indicadores es una herramienta útil y valiosa, que puede convertirse en un sistema burocrático y en un anexo improductivo de la administración –donde se dice y se hacen cosas sin mayores consecuencias– si no viene acompañada de un profundo cambio cultural de la organización.

Por último, cabe mencionar la Ley Nacional N° 25.917 modificada por Ley N° 27.428

que crea el Régimen Nacional de Responsabilidad Fiscal. En el año 2006 el Foro Ejecutivo del Consejo Federal de Responsabilidad Fiscal aprueba por Resoluciones N°6 y N°23 los indicadores fiscales, financieros y sectoriales de gestión pública del gasto y recaudación dispuestos en el artículo 8 de la Ley 25.917/20043

La propuesta de indicadores de gestión ha pasado por tres etapas o instancias, la primera vinculada con indicadores agregados financieros-fiscales, que contenía información exclusivamente monetaria, la segunda referida a indicadores sectoriales de primera generación es decir la exposición de éstos de manera sencilla y sin formulaciones complejas, y la última a indicadores sectoriales de tercera generación donde se acentúa la exposición de datos con análisis más sofisticados. En la Res. 23/2006 se especifica para cada uno de los indicadores, unidad de medida, periodicidad (que conforme lo previsto en la ley deben ser todos anuales), rezago, variables necesarias, definición, cobertura y fuente.

Las reglas e indicadores previstos se encuentran alineadas y en sintonía a las aplicadas por los sistemas internacionales de seguimiento de las finanzas públicas, orientadas a la elaboración y ejecución de los presupuestos basados en políticas públicas sustentables, realizadas de manera transparente, pudiendo vincularse asimismo con los servicios efectivamente prestados. Establece una serie de pautas de comportamiento para la gestión de gobierno y se integra por reglas fiscales, presupuestarias y de procedimiento, con la finalidad de brindar mayor previsibilidad y transparencia a las cuentas públicas.

Se agrega como Anexo I del presente trabajo una tabla en la que se detallan algunos aspectos relevantes de indicadores mencionados en la precitada resolución partiendo de la base de pensar los tipos de indicadores que deberán tenerse presente al momento de diseñar el cuadro de mando integral, por cuanto se relacionan con la gestión municipal.

Savkin (2021), especialista en Balanced Scorecard, diferencia y define lo que es una cuantificación, medida, métrica, y KPI.

Etapas de implementación del Cuadro de Mando Integral

Para lograr una implementación exitosa del cuadro de mando integral, así como cualquier proyecto, se deben diagramar etapas que guíen el camino a recorrer para llegar a la meta.

³ El art. 8 establece que los gobiernos provinciales tomarán las medidas necesarias para calcular parámetros e indicadores homogéneos de gestión pública que midan la eficiencia y eficacia en materia de recaudación y eficiencia en materia de gasto público [...]

Irazabal (2007, págs. 199-209) define siete etapas: 1) comienza con la definición de los objetivos, los que deben ser previamente consensuados con los directivos y quienes deben estar necesariamente comprometidos; 2) designación de un líder del proyecto, en quien se delegará la responsabilidad de la implantación y seguimiento; 3) comienzo del proyecto, que implica seleccionar la unidad de negocios o área en la que se implementará y recabar información relacionada con el entorno, políticas de personal, calidad, precios, innovación, vinculaciones con otras unidades de negocio, objetivos financieros, etc. implica la programación de reuniones, y talleres; 4) obtención de consenso, con dirección, el líder y quienes los asistan para explicar la idea del tablero de comando, despejar dudas o inquietudes, traducir la estrategia y objetivos en mediciones concretas y recolectar información relacionada con estrategia y su materialización en metas e indicadores, se formarán diferentes talleres de trabajo y grupos por cada perspectiva; 5) definición de indicadores, una vez acordada la visión, estrategia, perspectivas y sus indicadores, se trabaja en los diferentes talleres para definir claramente los objetivos para cada perspectiva, ubicar los indicadores que mejor los transmitan y representen, indicar la fuente de información, vínculos claves entre ellos, descubrir inductores describiendo cómo influye cada indicador en los restantes; 6) información, cada grupo presenta los resultados obtenidos primero al equipo del proyecto, luego a los diferentes niveles jerárquicos, y se redacta una comunicación para todo el personal acerca del propósito del CMI y alentándolos a la proposición de objetivos a cumplir en el mediano plazo, 7) y finalmente los directores de cada grupo desarrollan formalmente el plan de implementación, el que es aprobado y comunicado al personal al igual que el desarrollo del sistema de información requerido; finalizando el proceso cuando se comienza a usar la herramienta en la gestión.

Destaca que el cuadro de mando ha de estar necesariamente integrado a la gestión para cumplir con su fin de crear valor a la organización.

En la siguiente ilustración Scali & Tapia (2011) mencionan los pasos necesarios en el proceso de implementación del cuadro de mando integral:

Ilustración 33: Etapas para implementación del cuadro



Fuente: (Scali & Tapia, 2011, pág. 23)

Se inicia el proceso con la formulación de las estrategias, porque no tiene sentido medir y evaluar si no se sabe adónde se pretende llegar. Después se deben conocer los factores críticos de éxito porque son los que soportan o amenazan el logro de los objetivos o poner en riesgo su existencia, posteriormente se determinan los umbrales y rangos de gestión, estableciendo las alarmas respectivas y prosigue con la asignación de recursos necesarios. Luego se mide, se prueba y ajusta el sistema de indicadores de gestión, se analiza la pertinencia del indicador, valores y rangos establecidos, se definen las fuentes de información seleccionada, presentación de la información, frecuencia en la obtención, comunicación y destinatarios de la información. Se estandariza, formaliza y finalmente se pone en marcha la implementación del cuadro de mando integral, el que debe mantenerse en el tiempo, administrarse y mejorar constantemente.

Sistemas de Información

Se ha señalado, que el cuadro de mando integral debe ser visto como una herramienta que aporta valor al proceso de administración estratégica en general y al control en particular, aportando información útil y oportuna para la toma de decisiones, pero se debe resaltar que el éxito de su implementación se basa fundamentalmente en los sistemas de información con que cuenta la organización. La información cobra un papel más que relevante toda vez que se convierte en insumo para las distintas etapas por las que atraviesa el diseño del cuadro de

mando y su posterior utilización: análisis del ambiente; establecimiento de metas y objetivos; formulación de estrategia; implementación y control.

Ahora bien, cuando se habla de información se debe considerar y analizar la cantidad o volumen de información que se genera en cada uno de los procesos, los sistemas informáticos que permiten procesar y generar reportes, la posibilidad de acceder a los mismos, etc., lo que puede sintetizarse en dos conceptos: sistemas de información y tecnologías de información.

Para Lana (2008) los sistemas de información desempeñan tres funciones vitales cualquiera fuese la organización: constituye el cimiento de sus operaciones y procesos, es el soporte para la toma de decisiones de funcionarios y gerentes, y sobre su base se formulan las estrategias en busca de una ventaja competitiva.

Chiavenato (2007) señala que en el mundo de los negocios la tecnología se conoce como informática, y que sus principales consecuencias son: los sistemas de información, la tecnología de la información la automatización, el e-business y la integración del negocio.

Los sistemas de información constituyen la base sobre para el proceso decisorio de las organizaciones. Éstas crean sistemas específicos de búsqueda, recolección, almacenamiento, clasificación y procesamiento de la información relevante o significativa, llamados sistemas de información gerencial. Es decir, los Sistemas de Información Gerencial (SIG) constituyen una combinación de sistemas de computación, procedimientos y personas, con un sistema de archivos integrados e interconectados, y cuyos componentes son los datos, su sistema de procesamiento y los canales de comunicación. A su vez, los SIG pueden presentar estructura centralizada, jerarquizada, distribuida o descentralizada., cada una de ellas con sus ventajas y/o desventajas en cuanto a rapidez, simplicidad, seguridad, costo, eficiencia, etc.

La tecnología de la información resulta de la convergencia de la computadora con la televisión y las telecomunicaciones, y que ha provocado profundos cambios como ser la conectividad, y la comprensión del espacio y del tiempo. La conectividad asociada a las microcomputadoras dio origen al teletrabajo y permitió mayor contacto entre las personas sin necesidad de desplazarse físicamente o de viajar. La inmediatez fue la nueva dimensión temporal provista por las tecnologías de información que, a su vez y gracias a los avances en las comunicaciones, permitió mejorar el contacto con clientes y reducir tiempos de procesos productivos. La era de la información también trajo aparejadas reducciones en el tamaño y espacio ocupado por oficinas y centros de procesamiento de datos gracias a los

cada vez más pequeños y potentes equipos de almacenamiento y procesamiento. Esto da lugar a nuevas dimensiones espaciales como la miniaturización, portabilidad y virtualidad.

La tecnología de la información modificó el mundo del trabajo, por la globalización de la información. Cuanto más poderosa es la tecnología de la información, más informado y poderoso se convierte su usuario (Chiavenato, 2007, págs. 369-370).

También varios autores expresan que se está transitando una nueva era denominada era de la información, específicamente Alonso (2001) plantea una revolución tecnológica que ha modificado las bases de la sociedad, centrada en las tecnologías de la información, las cuales permitieron integrar al mundo en redes globales de instrumentalidad. Existe un nuevo paradigma donde información se constituye en la materia prima y una nueva lógica organizativa vinculada con el proceso de cambio tecnológico. Los conceptos de espacio y tiempo, han sido transformados bajo las tecnologías de la información.

Habla de una nueva estructura social, que es la sociedad en red; de una nueva economía que es la informacional-global y una nueva cultura que es la virtualidad real, en síntesis, que el siglo XXI se caracterizará por una perplejidad informada. Una sociedad con estas características se vislumbra como el entorno en el que se desenvuelven las organizaciones en la actualidad.

Por lo tanto, una organización que pretende mejorar su competitividad mediante la implementación del cuadro de mando integral debe basar necesariamente sus Sistemas de Información en Tecnologías de Información (Alonso , 2001).

Asín & Cohen (2000) definen a los sistemas de información como un conjunto de elementos que interactúan entre sí con la finalidad de apoyar las actividades de un negocio o empresa. Aclaran que, si bien usualmente se lo utiliza como sistema de información computarizado, todo sistema de información está conformado por recursos humanos, datos o información fuente que son introducidos en el sistema, los equipos de computación, los programas, las telecomunicaciones, y los procedimientos.

A su vez, con la información como insumo, los sistemas de información realizan 4 actividades básicas: entrada, almacenamiento, procesamiento y salida.

La entrada al sistema puede ser manual, mediante el ingreso directo por parte de los usuarios, o automática, es decir mediante interfases automáticas de otros módulos o sistemas. Ejemplos de entrada pueden ser datos de clientes, políticas de créditos, pagos, fechas de

vencimiento, etc.

El almacenamiento permite guardar o archivar los datos en discos duros, o flexibles (extraíbles). El procesamiento, es la capacidad del sistema para realizar diferentes cálculos de acuerdo a la secuencia de operaciones preestablecida. Aquí se transforman los datos fuente en información, que servirán de base para la toma de decisiones, por ejemplo, a partir de un estado de resultados o balance general de un período base se puede generar una proyección financiera.

La salida de la información, es la capacidad del sistema para sacar la información procesada (reportes e informes) a través de estaciones de trabajo, impresoras, CD, etc. Las tecnologías de la información (TI) sin embargo, es un concepto más amplio, y hace referencia a las tecnologías que dan soporte y permiten la construcción y operación de los sistemas de información, por ejemplo: redes de datos, teléfono, fibra óptica, módems, unidades de almacenamiento, servicios de transferencia electrónica de datos, tarjetas inteligentes, etc.

Ilustración 34: Tipos de sistemas de información



Fuente: (Asín & Cohen, 2000, pág. 9)

Los sistemas de información buscan automatizar los procesos operativos, brindar información que sirva de apoyo al proceso de toma de decisiones, y a través de su implementación lograr ventajas competitivas para la organización. Aquellos que logran la automatización de los procesos son denominados sistemas transaccionales, y su característica es la gran capacidad para procesar diferentes transacciones (pagos, cobros, pólizas, etc.)

Para Roggiero & Patiño (2019) los sistemas de información son el modo en que la información se genera dentro de una organización, la forma en que fluye y los circuitos de acceso o restricciones a la misma. Se debe reconocer y mapear las dinámicas de estos circuitos, que obviamente, si la organización cuenta con desarrollos basados en tecnologías de la información, esta tarea se verá facilitada y la información no se encontrará sesgada por los que la proveen. Entienden los autores de suma importancia esta dimensión de la vida de la organización para las etapas posteriores de formalización de las acciones estratégicas.

Los sistemas de información deben poder enfrentar la incertidumbre y eliminarla o transformarla en riesgo porque la incertidumbre no se puede medir y por ende no puede ser incorporada dentro de los sistemas de información. Sin embargo, el riesgo sí es medible y por lo tanto se puede controlar y mitigar, por ejemplo, utilizando herramientas financieras o manejando diferentes escenarios.

También mencionan que los sistemas de información pueden ser transaccionales o predictivos. Los transaccionales nos dicen lo que pasó, y los predictivos o no transaccionales son sistemas inteligentes basados en algoritmos, escenarios y probabilidades, y están orientados hacia el futuro, es decir ayudan a prever lo que puede ocurrir.

Irazábal (2007, págs. 45-53) por su parte enfatiza en el desarrollo explosivo que ha experimentado la información en los últimos años, y plantea que las organizaciones sin importar su tipo ni tamaño dependen para su funcionamiento y proyección en el tiempo de la información en tiempo real que la tecnología ha puesto a su alcance.

El desarrollo tecnológico aplicado a la información es lo que permite acceder a los datos necesarios para tomar decisiones, y brindar mejoras en todos sus aspectos especialmente en cuanto a la calidad, rapidez, reducción de costos y eficiencia.

Analiza las posibilidades que brinda internet, para su uso interno (intranet) y externo, resaltando la importancia de estas herramientas en cuanto a que permitan el intercambio de información con usuarios y partes intervinientes, sin descuidar aspectos importantes como los objetivos perseguidos y la seguridad.

Expresa finalmente que una adecuada gestión de los recursos tecnológicos puede brindar a la organización ventajas competitivas críticas, por lo que insta a los directivos a prestar especial atención y comprender las posibilidades que ésta genera tanto en lo que refiere a nuevos negocios como así también a las nuevas formas de encarar los actuales, a invertir para que las personas de la organización desarrollen y actualicen sus capacidades de modo

tal de aportarlos a la mejor gestión posible.

Lamelas y Murisengo (2013) por su parte, abordan el desafío de implementar un sistema de información ejecutiva en el ámbito municipal a raíz de las crecientes demandas que la ciudadanía hacia los municipios y del incremento de la delegación de funciones que los mismos tienen por parte del estado nacional y provincial.

En este marco, los funcionarios municipales tienen un rol fundamental que es administrar los fondos públicos. Para ello no pueden basarse en la intuición, datos anecdóticos o juicios de valor personales, sino en información precisa, motorizada por hechos y datos empíricos.

Por otro lado, la evolución de las herramientas de las tecnologías de la información y de las comunicaciones (TICs) hace que las fuentes de información disponibles sean diversas y múltiples, lo cual requiere un acceso cada vez más eficiente a las mismas toda vez que la gestión municipal se va complejizando.

Ante ello, los autores señalan que se debe contar necesariamente en el proceso de gobierno con sistemas formales e informales, que faciliten el flujo de datos y de información, que como valor agregado surge del análisis de ellos. Analizan a los Spreadmarts, como sistemas de información ejecutiva, definiéndolos como:

“sistemas de análisis o generación de informes que se ejecutan en bases de datos de escritorio (hojas de cálculo, Access, etc.) que son creadas y mantenidas por un individuo o un grupo de individuos que llevan a cabo tareas de extracción, transformación y formateo de datos, con el objeto de publicar informes que sirvan a terceros” (Lamelas & Murisengo, 2013, pág. 6).

Señalan algunas particularidades del excel como base para la toma de decisiones, entre las que se encuentran:

- Visiones inconsistentes: el problema con las hojas de cálculo es que sus creadores usan diferentes fuentes de datos, fórmulas de cálculo, conversiones de datos, convenciones de nomenclatura y filtros para generar reportes basados en su visión de la institución. Estos silos de datos locales conspiran contra una unidad de sinergia que atraviese toda la organización municipal y una economía de escala.
- Tiempo excesivo: se dice que en las empresas (no hay información estadística de este tipo en el caso de los municipios), las personas que se encargan de desarrollar estos informes pasan 2 días de la semana - casi el 50 % de su jornada laboral – llevando a cabo esta tarea.

En lugar de analizar datos, estos empleados de alto costo para el municipio actúan como sustitutos de los profesionales de TIC, reuniendo, transformando e integrando datos. Esto se ve reflejado en una baja de la productividad.

- Riesgo creciente: este compendio de planillas constituye sistemas de información precarios debido a que son creados en general por profesionales formados en ciencias que no tienen que ver con el manejo de la información, y adolecen a menudo de rigor sistemático, lo cual conlleva numerosos problemas: como ser la alta probabilidad de perder datos; y el hecho de no ser auditable, o sea que no es posible conocer cambios efectuados en planillas que garanticen un adecuado control.
- Habitualidad en el uso de excel: los funcionarios no encuentran una alternativa aceptable a los reportes generados en esta planilla de cálculo, ya sea porque no se generan en formato adecuado o porque no existe personal especializado en TIC que los prepare utilizando información generada por los actuales sistemas.
- Alto grado de autonomía que brinda Excel.
- Barato, rápido y fácil sólo dependerá de la habilidad de los usuarios.
- Al alcance de la mayoría, por su bajo costo.
- Es usado por el 90% de las organizaciones vinculadas a negocios y se estima que también por el 100% de las organizaciones del ámbito público

Si bien se mencionaron algunas características del excel, existen otros Spreadsheets como, por ejemplo, el Access y su misión fundamental es facilitar el manejo y análisis de grandes cantidades de datos para encontrar información relevante para la toma de decisiones.

En el sector privado se habla de inteligencia de negocio describiéndola como conceptos y métodos para mejorar las decisiones de negocio usando un sistema de soporte basado en hechos. Sin embargo, se creó el término inteligencia institucional cuando es aplicado a organizaciones de gobierno, en sus distintos niveles. La inteligencia de negocio mide el retorno de la inversión (ROI). La inteligencia institucional en las organizaciones gubernamentales no debe medir solamente lo financiero, sino que deben agregarse además indicadores de gestión relacionados con el bienestar de los ciudadanos y el desempeño de los gobernantes para lograrlo (salud, educación, nivel de empleo, desarrollo urbano, etc.)

En ese marco, analizan los pros y contras de la implementación de un sistema de información ejecutiva –inteligencia institucional– en organizaciones públicas, específicamente en municipios; y proponen tres aspectos que ayudaran a formalizar lo que vienen realizando los municipios en materia de generación de información, de manera más

informal o casera. Ello consiste en desarrollar un repositorio unificado de datos; utilizar tableros de control para transmitir información a los funcionarios que facilite la toma de decisiones y la integración entre las herramientas informales y el repositorio único de datos. El repositorio de datos, permitirá unificar los procesos de extracción, transformación y carga de datos a través de su automatización y presentarlos en reportes. Las ventajas que generará la automatización de la entrada y salida de la información serán: minimización de errores, estandarización de la transformación de datos mediante normas bien definidas por los diferentes actores, auditabilidad, evitar la duplicación de datos, mayor fiabilidad y disponibilidad de datos, aplicación de reglas para prevenir la ambigüedad en definición de los datos y lenguaje común.

El tablero de control debe diseñarse para brindar un mecanismo de revisión para el funcionario ocupado y preocupado en medir múltiples actividades casi simultáneamente. Se caracteriza por mostrar de un solo vistazo y de manera global la situación de una organización. Requiere inteligencia humana para su diseño y utilización, y debe estar en continuo desarrollo iterativo hasta lograr un producto que responda a las preguntas clave de los usuarios involucrados en la toma de decisiones. Es fácil de usar, simplifica la realidad, provee información relevante y agradable visualmente.

Los posibles errores en los tableros de control desarrollados para la actividad pública tienen que ver con el énfasis en los datos más que en la información, y con la inexistencia de un vínculo claro en un historial de resultados, es decir, se debe pensar más en los resultados esperados y no en los productos en sí.

Enfatizan en que el tablero no reemplazará a la inteligencia y riqueza del dialogo interpersonal, pero si provee un contexto - mediante indicadores - que clasifique el vínculo con los resultados esperados servirá como base significativa y será de gran utilidad para una reunión de gabinete sobre el desempeño de la gestión.

Y por último la integración entre planillas Excel y repositorio único de datos, se convierte en una cuestión clave, toda vez que los tableros aun cuando están preparados para bucear en los datos en grado de mayor a menor nivel de detalle, siguen conviviendo con información volcada en planillas Excel utilizadas por profesionales de niveles inferiores.

Para evitar los aspectos negativos que ello implica como el ingreso manual de los datos, información desactualizada, falta de auditoría, etc.), es factible desarrollar herramientas que automaticen la recolección y transformación de los datos, vinculando las planillas Excel con

el repositorio único de datos, otorgando flexibilidad a los usuarios al permitirles utilizar sus propias planillas, pero centralizando los datos y la lógica.

El área TIC es la responsable del repositorio central, de los procesos de automatización (obtención, transformación y carga de datos en celdas específicas de planillas) teniendo en cuenta las necesidades y requerimientos de los usuarios finales.

CAPÍTULO IV – RELEVAMIENTO EN EMPRESAS DEL SECTOR PRIVADO Y EN MUNICIPIOS DE LA PROVINCIA DE MISIONES SOBRE HERRAMIENTAS PARA LA TOMA DE DECISIONES O CUADRO DE MANDO INTEGRAL

En el presente capítulo se exponen los resultados de las encuestas realizadas a empresas del sector privado y municipalidades de la provincia de Misiones, como así también de las entrevistas realizadas a un profesional que intervino en el desarrollo del tablero de comando para la provincia de Misiones, a un profesional en el área de sistemas de información especialista en municipios, y a directores del órgano de control externo de la provincia.

Las encuestas se realizaron en formularios creados en Google Drive y compartidas mediante WhatsApp o correo electrónico a empresarios, gerentes de empresas y colegas que trabajan en el sector privado como así también a funcionarios municipales. Fueron semiestructuradas, es decir que se incluyeron preguntas cerradas (en algunos casos con posibilidad de seleccionar varias opciones), pero también se formularon preguntas abiertas de manera que cada profesional, empresario y/o funcionario responda lo que, a su criterio, mejor se adecuaba a su organización.

Para el diseño de los formularios de encuestas se consideró el modelo de cuadro de mando integral original planteado por Kaplan y Norton cuyo diseño se sustenta en las perspectivas financieras, de procesos internos, clientes e innovación y aprendizaje, adaptado en el caso del formulario para las municipalidades considerando las características de estas últimas.

Las entrevistas por su parte incluyeron preguntas vinculadas a algunos aspectos considerados importantes del cuadro de mando integral como ser los sistemas de información y aspectos particulares de los municipios que permitirán enriquecer la propuesta.

Relevamiento a empresas del sector privado de la provincia de Misiones

Se ha obtenido respuesta de ocho empresas privadas residentes de la provincia de Misiones, cuyas actividades son: yerbatera, metalúrgica, comercial, informática, foresto-industria y agro-forestal.

La encuesta se dividió en cinco partes, la primera de ellas destinada a recabar información general de las empresas, y las cuatro siguientes abiertas por perspectivas que conforman el cuadro de mando integral en la versión original planteada por Kaplan y Norton, es decir las

perspectivas financieras, de procesos internos, clientes e innovación y aprendizaje.

- Información general

Se realizaron preguntas destinadas a obtener información general de la empresa, como ser el rubro al que pertenece, la cantidad de personal ocupado y el conocimiento que se tiene de la herramienta objeto del presente trabajo.

La siguiente tabla refleja analiza la posición de las empresas encuestadas según su cantidad de empleados. Se observa que la mayoría, considerando el parámetro personal de la previsto en el registro MiPyME⁴ de la AFIP, se encuadran dentro de la categoría de medianas empresas, es decir que cuentan con menos de 500 empleados (se trata de las empresas relevadas cuyas actividades son comercial, informática, yerbatera y metalúrgica). Las empresas foresto industrial y agro-forestal se encuentran dentro del 25% de las analizadas, presentando mayor cantidad de empleados.

Tabla 20: Empresas privadas - Cantidad de personal

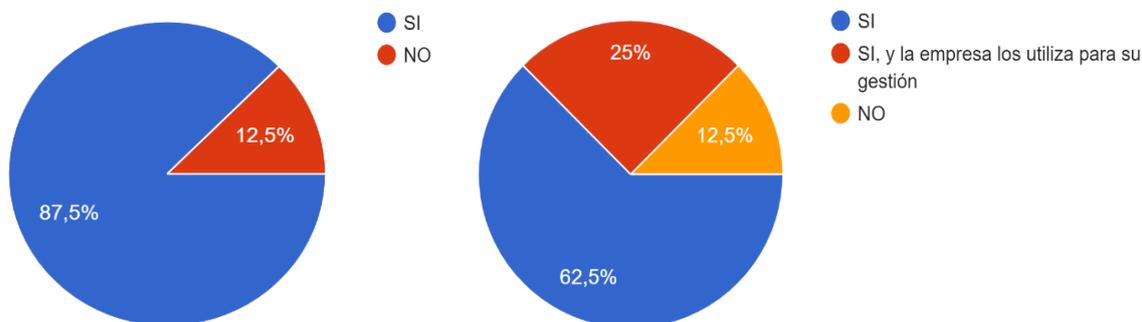
Cantidad de personal					
Actividad	H 50	51 a 100	101 a 500	+ 500	Total
Informática	1				1
Metalúrgica	1				1
Yerbatera		1			1
Comercial	1		1		2
Foresto-Industria				1	1
Agro-forestal		1		1	2
Total	3	2	1	2	8
	37,5%	25,0%	12,5%	25,0%	100,0%

Fuente: Elaboración propia en base al relevamiento efectuado a empresas privadas.

Ante las preguntas acerca de si conocían la herramienta de gestión denominada tablero de control y/o cuadro de mando integral y/o el concepto de indicadores, siete empresas (87,5%) respondió que conoce la herramienta y solo una (12,5%) la desconocía; y respecto al término indicadores, la mayoría respondió que sí, dos manifestaron que lo conocen y además los aplica para la gestión, y una ellas no los conoce, según el siguiente gráfico:

⁴ El Registro de empresas MiPyME establece categorías según los siguientes criterios: ventas totales anuales, actividad declarada, valor de los activos y cantidad de empleados, según sector económico (construcción, servicios, comercio, industria y minería, y agropecuario).

Ilustración 35: Empresas privadas - Grado conocimiento del cuadro de mando integral y de indicadores



Fuente: Elaboración propia en base al relevamiento efectuado a empresas privadas.

- Perspectiva innovación y aprendizaje

Los precursores del cuadro de mando integral, expresan que surge de la experiencia, que las capacidades de los empleados, de los sistemas de información y la motivación, la delegación de poder y la coherencia de objetivos, son los elementos principales que fomentan el aprendizaje en términos de personas y sistemas, para lograr la excelencia dentro de las organizaciones.

La pregunta 4 solicitó información respecto a quienes toman las decisiones en la empresa, resultando que el 50% de las empresas contestó que las decisiones son tomadas por los propietarios, socios o accionistas consultando previamente con su equipo técnico, y otro 25% lo hace además en reuniones de trabajo. No se encuentra una vinculación con el tamaño (considerándose solamente personal) sino más bien con un estilo de gestión.

Ilustración 36: Empresas privadas - Toma de decisiones

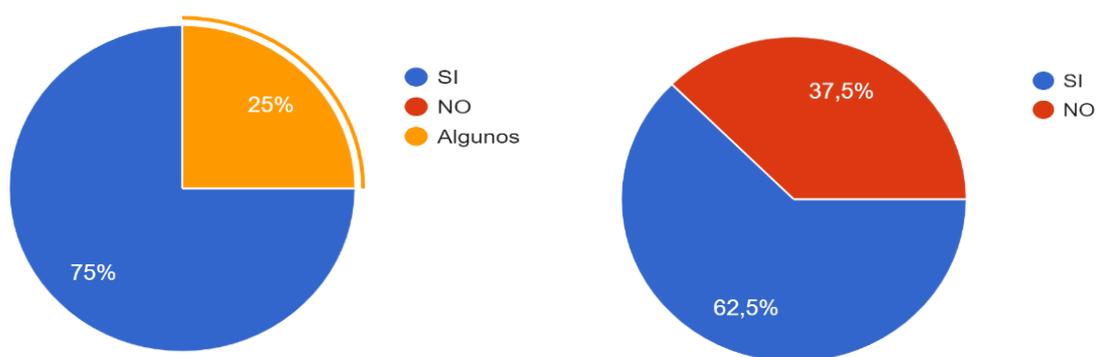


Fuente: Elaboración propia en base al relevamiento efectuado a empresas privadas.

Las preguntas 5 y 6 estaban referidas al grado de conocimiento que tiene el personal de la empresa sobre los objetivos que ésta persigue y la asignación presupuestaria para capacitación del personal.

Según lo entienden los encuestados, la gran mayoría del personal conoce los objetivos que persigue la empresa y por otro lado un poco más de 60% de ellas cuentan con presupuesto asignado para capacitación.

Ilustración 37: Empresas privadas – Conocimiento de objetivos y asignación presupuesto para capacitación

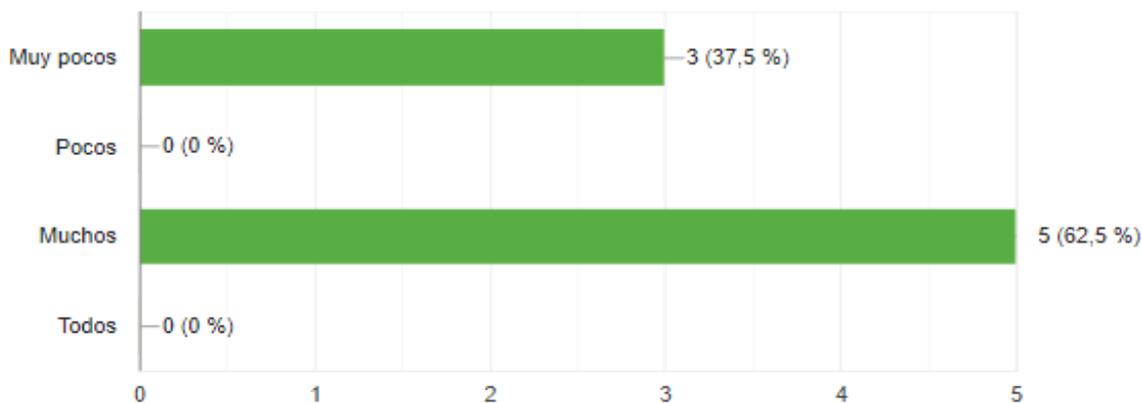


Fuente: Elaboración propia en base al relevamiento efectuado a empresas privadas.

En cuanto a la pregunta 7, hubo total coincidencia en las empresas encuestadas respecto a si la empresa lleva algún registro que permita analizar el porcentaje del personal que se ausenta del trabajo, se enferma o accidenta, siendo el 100% de las respuestas afirmativas.

La pregunta 8 está vinculada con la tecnología e indaga acerca de la cantidad de empleados que utilizan las TICs en el desarrollo de sus tareas, surge que en el 62% de las empresas muchos empleados la utilizan.

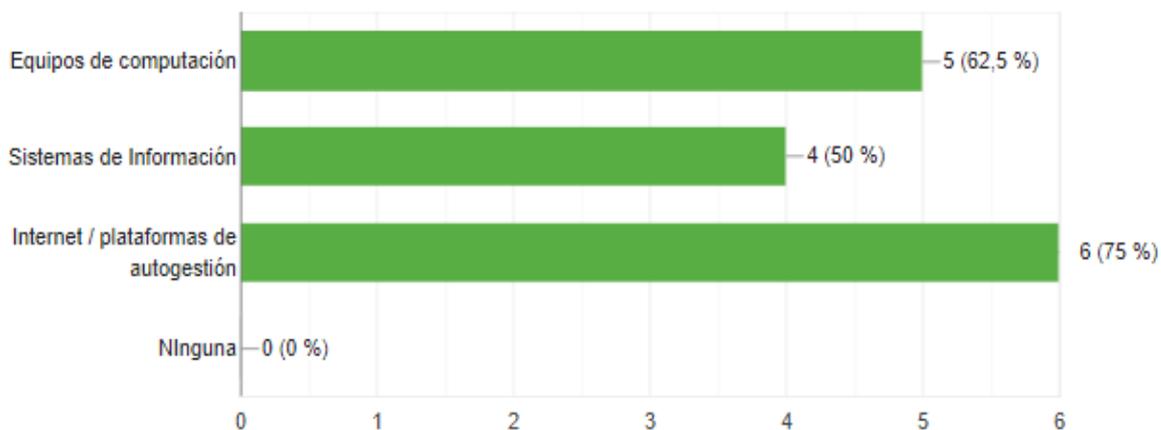
Ilustración 38: Empresas privadas – Uso de la tecnología



Fuente: Elaboración propia en base al relevamiento efectuado a empresas privadas.

La pregunta 9 se refirió a las inversiones en tecnologías de información y comunicaciones. Destacándose que todas invierten en TICs, variando la composición de tales inversiones. Así hay más inversiones en internet, plataformas de autogestión y equipos de computación, y en menor medida en sistemas de información.

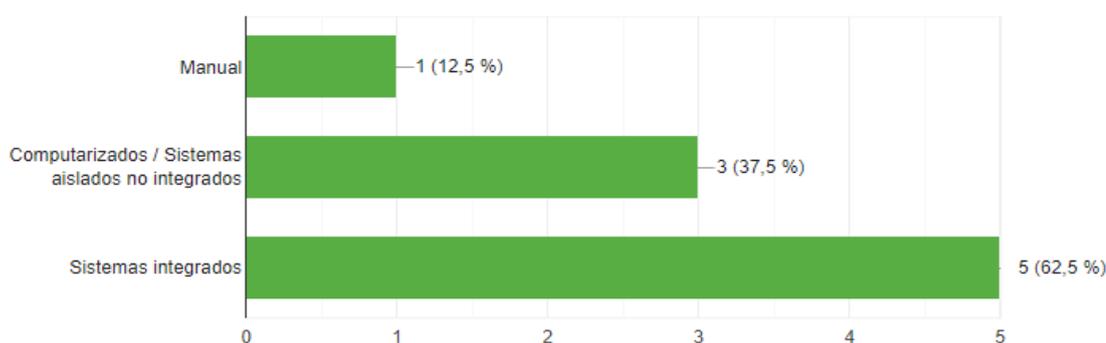
Ilustración 39: Empresas privadas – Inversión en tecnología



Fuente: Elaboración propia en base al relevamiento efectuado a empresas privadas.

La pregunta 10 se orientó específicamente a los sistemas de información, resultando que la mayoría de empresas relevadas utilizan sistemas integrados de información. Sólo una de ellas indicó que utiliza sistema manual de manera conjunta con sistemas computarizados no integrados.

Ilustración 40: Empresas privadas – Sistemas de información

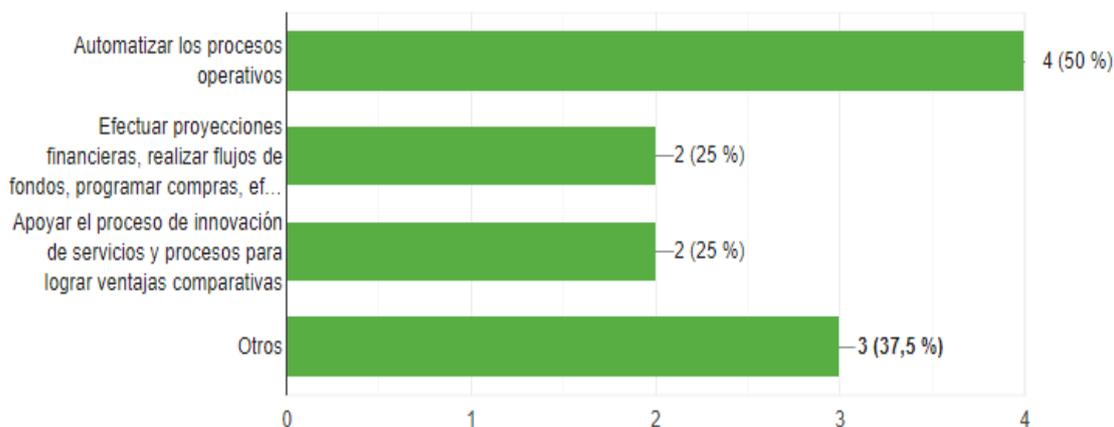


Fuente: Elaboración propia en base al relevamiento efectuado a empresas privadas.

La pregunta 11 buscó profundizar en los objetivos perseguidos por los sistemas de información utilizados. El 50% de las empresas mencionó que el objetivo es automatizar los procesos operativos. Por otra parte, tres de ellas indican que son otros los objetivos perseguidos por los sistemas de información.

Dos empresas mencionaron que los sistemas buscan efectuar proyecciones financieras, realizar flujos de fondos, programar compras, efectuar modelos de simulación, etc. que sirvan de apoyo a la toma de decisiones. Y otras dos, en tanto que persiguen apoyar la innovación de servicios y procesos para lograr ventajas comparativas.

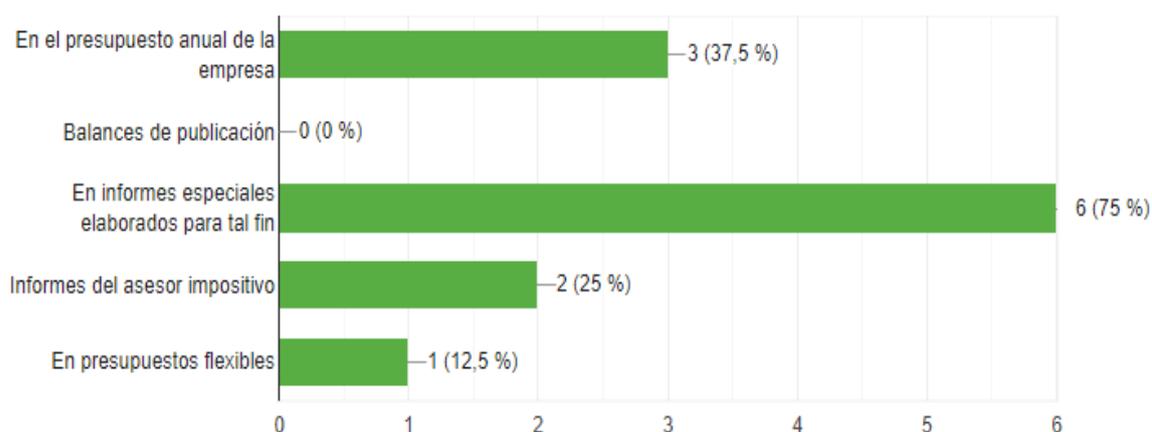
Ilustración 41: Empresas privadas – Objetivo de los sistemas de información



Fuente: Elaboración propia en base al relevamiento efectuado a empresas privadas.

La pregunta 12 buscó conocer la documentación o reportes en los cuales se basa la gerencia o la dirección para realizar el control de gestión de la empresa, resultando que el principal sustento suelen ser los informes especiales elaborados a tal fin, complementándose a su vez ya sea con presupuestos anual, con presupuestos flexibles, o con informes del asesor impositivo.

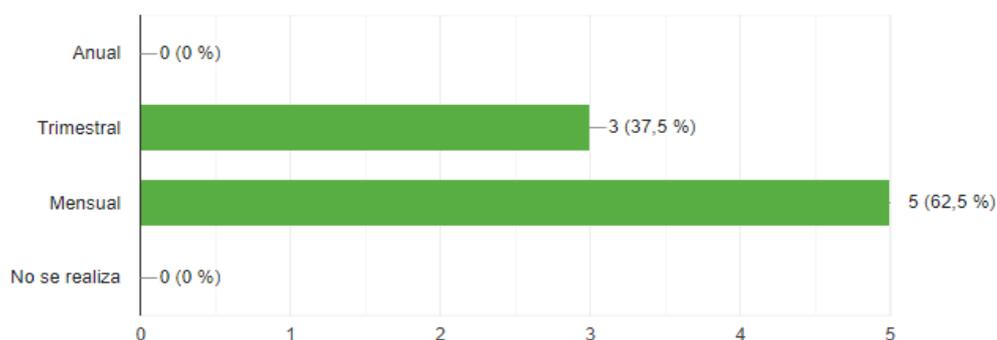
Ilustración 42: Empresas privadas – Soporte de informes de gestión



Fuente: Elaboración propia en base al relevamiento efectuado a empresas privadas.

En cuanto a la frecuencia con que se realiza el control de gestión (pregunta 12) en todos los casos no superan los tres meses, siendo mensuales en la mayoría de las empresas.

Ilustración 43: Empresas privadas – Frecuencia de informes de gestión



Fuente: Elaboración propia en base al relevamiento efectuado a empresas privadas.

La pregunta 14 buscó saber qué otra información relacionada con los recursos humanos utiliza para la gestión o le resultaría útil. Se obtuvieron 4 respuestas indicando como importantes cuestiones vinculadas a la responsabilidad y la confianza, evaluación de desempeño, rendimiento o cumplimiento de objetivos, Y en caso particular que se gestionan los recursos humanos con un sistema específico de recursos humanos (Meta 4).

- Perspectiva económica financiera

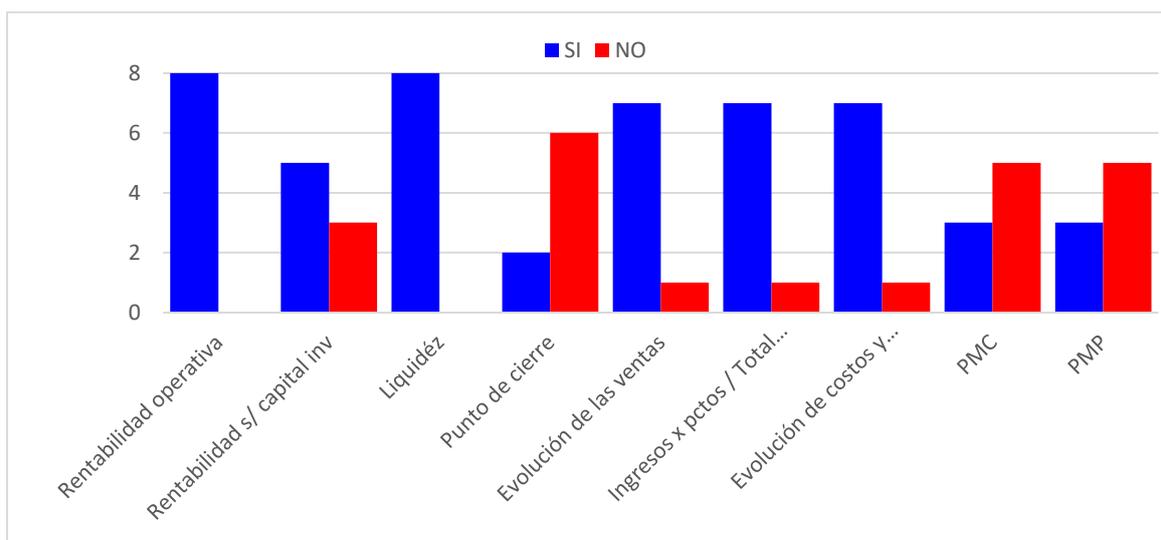
Como se mencionó anteriormente, bajo esta perspectiva se visibilizan los objetivos a largo plazo de la organización. Si bien están relacionados con la búsqueda de la rentabilidad, se incluyen otros que tienen que ver con las ventas, el cash flow, o incluso algunos particulares de cada negocio o empresa, o de la etapa que atraviesa de su ciclo de vida.

La contabilidad suele ser la base de los indicadores de esta perspectiva como son los ingresos por venta, el rendimiento del capital, entre otros.

Se utilizaron dos preguntas, una de múltiples opciones con respuesta obligatoria por línea y otra abierta de manera de permitir agregar respuestas que tengan que ver con cada empresa.

En base a ello, la pregunta 15 se formuló mencionando nueve indicadores que de acuerdo a los casos mencionados en el capítulo I podrían ser utilizados por las empresas privadas de la provincia, debiendo seleccionar en todos los casos si los utilizaban o no. Si bien, sólo dos empresas utilizan todos los indicadores presentados, el resto utiliza algunos de ellos en su gestión. Dentro de los más utilizados se encuentran la rentabilidad operativa, liquidez, evolución de las ventas, ingresos por productos sobre el total de ventas y evolución de los costos y gastos. Sin embargo, el punto de cierre, y los periodos medio de cobranzas y de pagos se hallan dentro de los menos ocupados.

Ilustración 44: Empresas privadas – Indicadores financieros utilizados



Fuente: Elaboración propia en base al relevamiento efectuado a empresas privadas.

La pregunta 16 buscó conocer si la empresa utiliza además otros indicadores económicos financieros, expresando sólo una de ellas que la empresa maneja con detalle los plazos de pagos y las tasas, que se respeta la solidez financiera y ello pasa a ser un prestigio en el mercado. El resto respondió que no utiliza otros además de los mencionados.

- Perspectiva procesos internos

Aquí se busca definir la cadena de valor de la empresa que permita tener una visión más global del correcto funcionamiento de los departamentos o áreas de negocio. Si bien cada

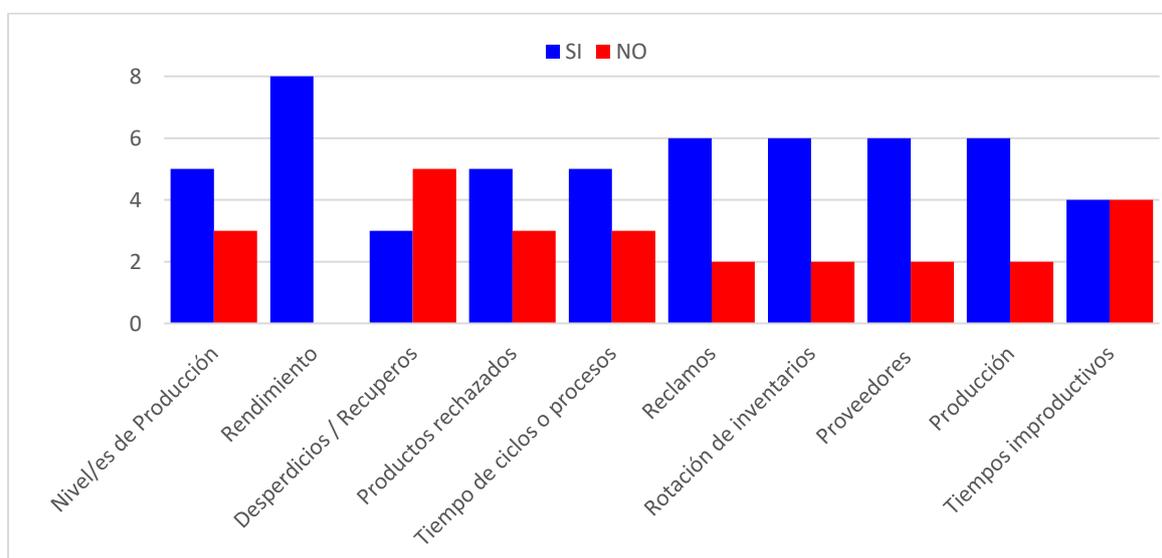
una tiene sus características propias, en todas ellas se debe prestar especial atención a los siguientes procesos: innovación, operativo y posventa.

Se analiza cómo las empresas promueven la búsqueda y descubrimiento de nuevas maneras de realizar las actividades y los procesos y no solamente profundizar en los existentes. Esta actitud es lo que probablemente la destaque en el futuro.

Al igual que en la pregunta 15, la pregunta 17 se formuló mencionando diez indicadores que podrían ser utilizados por las empresas privadas de la provincia, debiendo seleccionar en todos los casos si los utilizaban o no. Los indicadores presentados fueron: nivel/les de producción, rendimiento, desperdicios-recupero, productos rechazados, tiempo de ciclos o procesos, reclamos, rotación de inventarios, proveedores (cantidad, desarrollo, pool de compras), producción, y tiempos improductivos.

Solamente el indicador de rentabilidad es utilizado por todas las empresas. Por otra parte, le siguen en cuanto a su utilización los indicadores relacionados con reclamos, rotación de inventarios, proveedores, niveles de producción, pero debe tenerse presentes que algunos son muy específicos de actividades productivas, y en la muestra hay empresas de otros sectores como servicios y comercial donde algunos de ellos no aplican.

Ilustración 45: Empresas privadas – Indicadores de procesos utilizados



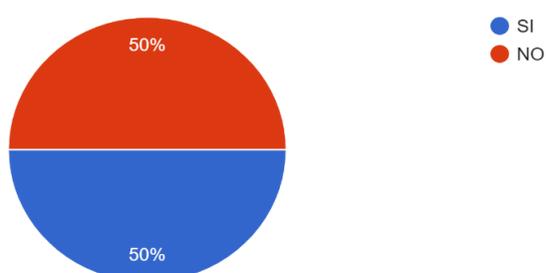
Fuente: Elaboración propia en base al relevamiento efectuado a empresas privadas.

Respecto a la pregunta 18 que solicitaba se detalle si la empresa utiliza además otros indicadores operativos. Sólo una empresa mencionó que utiliza indicadores principalmente de materia prima, porque le permite mantener los costos ajustados, dado que ese componente

representa el 70% del costo.

Respecto a la pregunta 19, si se verifican sistemáticamente las necesidades de los clientes mediante encuestas u otros medios, la mitad de ellas contestó que sí se verifican de manera sistemática.

Ilustración 46: Sector Privado – Indicadores de procesos utilizados



Fuente: Elaboración propia

La pregunta 20 está vinculada con la anterior y refiere a si una vez detectada las necesidades de los clientes la empresa realiza inversiones en infraestructura (obras) y/o servicios para satisfacer las necesidades que se relevaron, contestando el 100% de las empresas que sí.

La pregunta 21 se refirió a si la empresa realiza acciones vinculadas a la responsabilidad social y medioambiental. Respondieron 6 empresas que sí lo hacen a través de las siguientes actividades: disminuyendo el impacto ambiental y la contaminación; maratón solidaria; almacenamiento adecuado de productos químicos; medioambiente, educación, salud, otros; financiamiento de un proyecto educativo en conjunto con la Epet San Ignacio; mediante la certificación de calidad y lo exigido por la aseguradora de riesgos de trabajo y otros organismos en cuanto al cumplimiento en temas de prevención de accidentes y seguridad a los trabajadores, a partir de lo cual aplican y exigen muchas medidas de prevención.

Finalmente se dedicó un espacio para que realicen alguna aclaración sobre alguno de los puntos anteriores 16 a 20, pero ninguna empresa ha contestado.

- Perspectiva clientes

Esta perspectiva plantea la importancia de conocer las necesidades de los clientes, cultivando la relación con ellos mediante la generación constante de valor. Para ello se deben disponer de indicadores que informen respecto a cómo ésta evoluciona. Se encuentra estrechamente vinculada con la perspectiva financiera, ya que es la que proporcionará los

futuros ingresos.

Suelen utilizarse indicadores referidos a la fidelidad, satisfacción, retención adquisición de nuevos clientes, etc., dependiendo del segmento de mercado y/o cliente identificado como objetivo.

La pregunta 22 se formuló de manera abierta de manera que cada empresa exprese qué indicadores o herramientas utiliza para medir el nivel de satisfacción de los clientes. Sólo cuatro empresas han respondido mencionando que utilizan encuestas y cliente incógnito y estudios de percepción social económica. Una de ellas indicó que se poseen tales indicadores ya que se vende toda la producción. Otra mencionó que, en el caso de productos rechazados, la empresa habla directamente con el cliente.

Relevamiento a municipios de la provincia de Misiones

Han respondido a la encuesta 53 funcionarios vinculados a 48 municipios, de los cuales en su gran mayoría son Contadores Municipales, algunos secretarios de hacienda o tesoreros y en un caso puntual director de contabilidad. En pocos casos se obtuvo respuesta por parte de los Intendentes.

De acuerdo a las categorías de los municipios, el 48% de las respuestas obtenidas corresponde a primera y el 52% a segunda categoría.

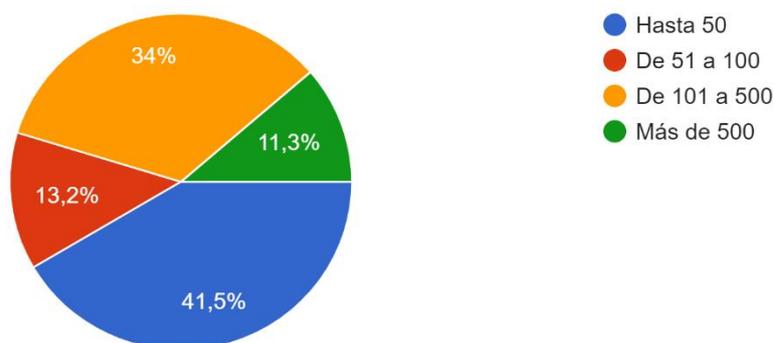
Al igual que la encuesta de las empresas, la presente se dividió en cinco partes, la primera de ellas destinada a recabar información general de las municipalidades, y las cuatro siguientes abiertas por perspectivas que conforman el cuadro de mando integral en la versión original planteada por Kaplan y Norton, es decir las perspectivas financieras, de procesos internos, y de innovación y aprendizaje, pero se adaptó la perspectiva clientes a vecinos o usuarios, por el tipo de organización que representan las comunas.

- Información general

Las preguntas buscaron obtener información general de los municipios referidas a la cantidad de personal ocupado y el conocimiento que se tiene del cuadro de mando integral o tablero de control.

En relación a la cantidad de personal (pregunta 1) se observa que los municipios de primera categoría superan la cantidad de 100 empleados, a diferencia de los municipios de segunda categoría donde predominan los que cuentan con menos de 50 empleados.

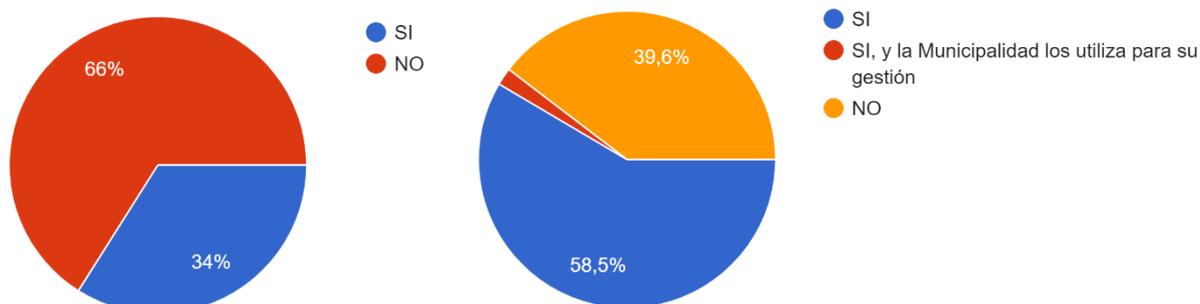
Ilustración 47: Municipios de Misiones - Cantidad de personal



Fuente: Elaboración propia en base al relevamiento efectuado a municipios de Misiones.

Ante las preguntas si conocían la herramienta de gestión denominada tablero de control y/o cuadro de mando integral 35 respuestas (66%) indicaron que no la conocían. En cambio, el 58,5% de las respuestas indicaron que conocen el concepto de indicadores y en un caso además los utilizan para la gestión.

Ilustración 48: Municipios de Misiones - Conocimiento del CMI y de indicadores



Fuente: Elaboración propia en base al relevamiento efectuado a municipios de Misiones.

- Perspectiva innovación y aprendizaje

Además de lo mencionado, en el relevamiento del sector privado respecto a esta perspectiva en el ámbito público cobra especial interés, ya que, de su performance dependerá la calidad de los servicios brindados a la comunidad, al ser la que sustenta los procesos internos.

La pregunta 4 requirió información sobre la toma de decisiones y las respuestas obtenidas revelaron que en su gran mayoría (92,5%) el intendente toma las decisiones consultando con su equipo de trabajo incluso en reuniones de trabajo. En muy pocos casos toma sólo las decisiones. Con referencia a esto último, en un caso se aclaró que el intendente toma solo las decisiones ya que fue 16 años tesorero de la municipalidad.

Tabla 21: Municipios de Misiones - Toma de decisiones

4. ¿Quién toma las decisiones en el municipio?	1era	2da	Total
El intendente	3	1	4
El intendente consultando previamente a su equipo técnico	14	19	33
El intendente y su equipo técnico en reuniones de trabajo	6	4	10
El intendente, El intendente consultando previamente a su equipo técnico	2	1	3
El intendente, El int. consultando previamente a su equipo técnico, El int. y su equipo téc. en reuniones de trabajo		1	1
El intendente, El intendente y su equipo técnico en reuniones de trabajo		2	2
Total	25	28	53

Fuente: Elaboración propia en base al relevamiento efectuado a municipios de Misiones.

Las preguntas 5 y 6 estaban referidas al conocimiento por parte del personal de los objetivos organizacionales y además de la asignación presupuestaria del municipio para capacitación de los objetivos.

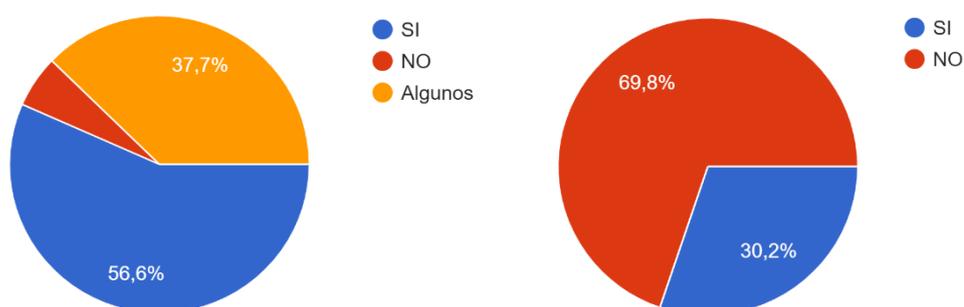
Surge de las respuestas obtenidas que en la mayoría de los municipios el personal conoce los objetivos que éste persigue, notándose que en mayor grado esto se da en los municipios de segunda categoría. Se aclara que existe en un municipio manual de misiones y funciones, y en otros que se charla acerca de los objetivos en reuniones de trabajo al inicio del año junto al tema de incremento salarial; y que el personal conoce el objetivo perseguido dentro de cada área. En sentido inverso, se advierte que la asignación presupuestaria destinada a capacitación es mayor en los municipios de primera categoría, aunque sólo en el 50% de éstos. En un caso se explicó que, si bien se sabe que se destinan fondos a capacitación, no saben si está en el presupuesto.

Tabla 22: Municipios de Misiones – Objetivos y presupuesto en capacitación

5. ¿El personal del municipio conoce cuales son los objetivos que persigue el municipio?	1era	2da	Total
Algunos	12	8	20
NO	2	1	3
SI	11	19	30
Total	25	28	53
6. ¿El municipio cuenta con presupuesto asignado para capacitación?	1era	2da	Total
NO	13	24	37
SI	12	4	16
Total	25	28	53

Fuente: Elaboración propia en base al relevamiento efectuado a municipios de Misiones.

Ilustración 49: Municipios de Misiones – Conocimiento de objetivos y asignación presupuesto para capacitación



Fuente: Elaboración propia en base al relevamiento efectuado a municipios de Misiones.

A la pregunta relacionada con registros de personal que se ausenta, enferma o accidenta el 56,6% de las respuestas indicó que sí, de las cuales el 67% corresponden a municipalidades de primera categoría. Se mencionaron como aclaraciones, en un caso que no se observa mucho ausentismo y en otros que se llevan planillas de asistencia

Tabla 23: Municipios de Misiones - Registros ausentismo, enfermedad o accidentes

7. ¿Se lleva algún registro que permita analizar el porcentaje del personal que se ausenta del trabajo, que se enferma o accidenta?	1era	2da	Total
NO	5	18	23
SI	20	10	30
Total	25	28	53

Fuente: Elaboración propia en base al relevamiento efectuado a municipios de Misiones.

La pregunta 8 está vinculada con la tecnología e indaga acerca de la cantidad del personal que las utilizan en el desarrollo de sus tareas.

Tabla 24: Municipios de Misiones – Uso de TICs por categoría de municipios

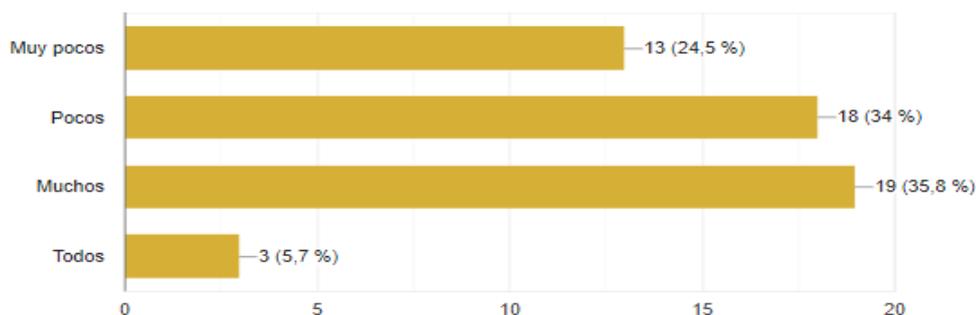
8. ¿Qué cantidad de empleados utilizan las Tecnologías de Información y Comunicaciones para el desarrollo de sus tareas?	1era	2da	Total
Muchos	14	5	19
Muy pocos	2	11	13
Pocos	8	10	18
Todos	1	2	3
Total	25	28	53

Fuente: Elaboración propia en base al relevamiento efectuado a municipios de Misiones.

Puede verse que en los municipios más grandes es donde los empleados más utilizan las

tecnologías de información y de las comunicaciones para realizar sus tareas. Pero en la gran mayoría son pocos o muy pocos los que la utilizan, principalmente en los municipios más chicos.

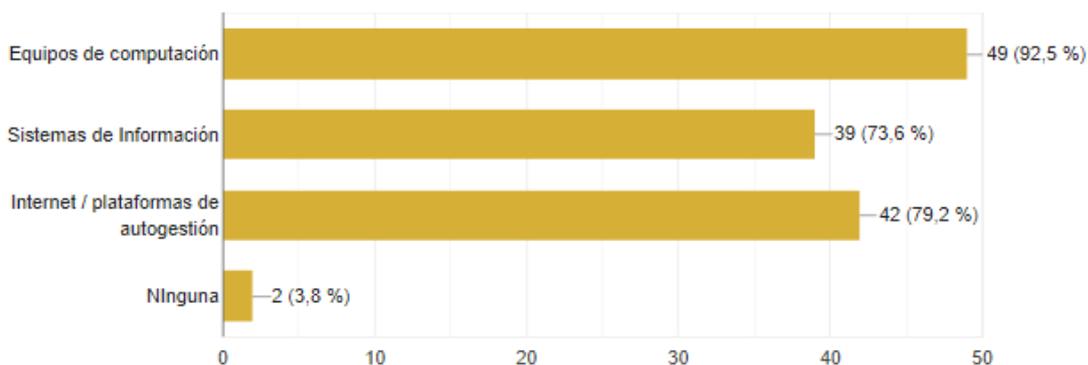
Ilustración 50: Municipios de Misiones – Uso de la tecnología



Fuente: Elaboración propia en base al relevamiento efectuado a municipios de Misiones.

Por otra parte, y en relación a las TICs, la pregunta 9 buscó conocer la composición de tales inversiones, resultando que se prioriza mayoritariamente la compra de equipos de computación, pero sumándole sistemas de información, internet y/o plataformas de autogestión, aunque no en la misma proporción.

Ilustración 51: Municipios de Misiones – Inversión en tecnología



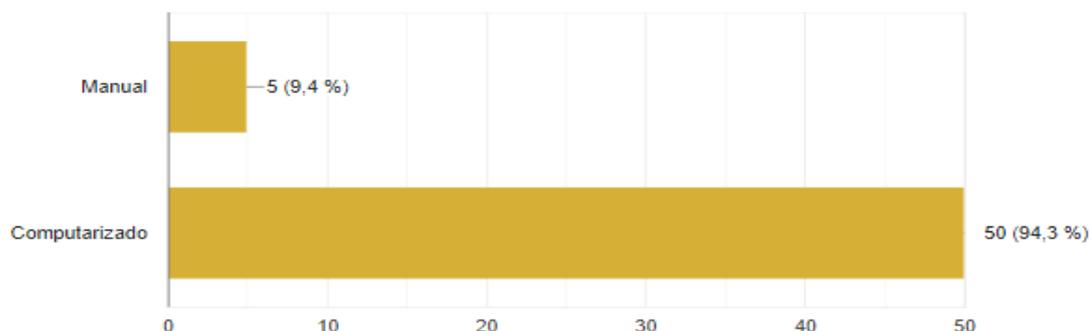
Fuente: Elaboración propia en base al relevamiento efectuado a municipios de Misiones.

Algunas aclaraciones efectuadas en torno a esta pregunta tuvieron que ver con el uso de internet, el cual es mínimo o básico porque no hay más posibilidades en el municipio; con la recepción de subsidios de Nación para comprar computadoras, impresoras, proyector y para firma digital, y con que se encuentra en proyecto un sistema nuevo para el cobro de tasas y contribuciones con tarjetas. Así también, uno de ellos indicó que fue el primero en trabajar en red con DGR y otro que el sistema de información es del estudio contable.

La pregunta 10 indagó acerca del sistema de información utilizado por el municipio,

siendo computarizado en su gran mayoría. Hay dos municipalidades grandes que combinan ambos sistemas, y tres muy pequeños que únicamente utilizan sistema manual.

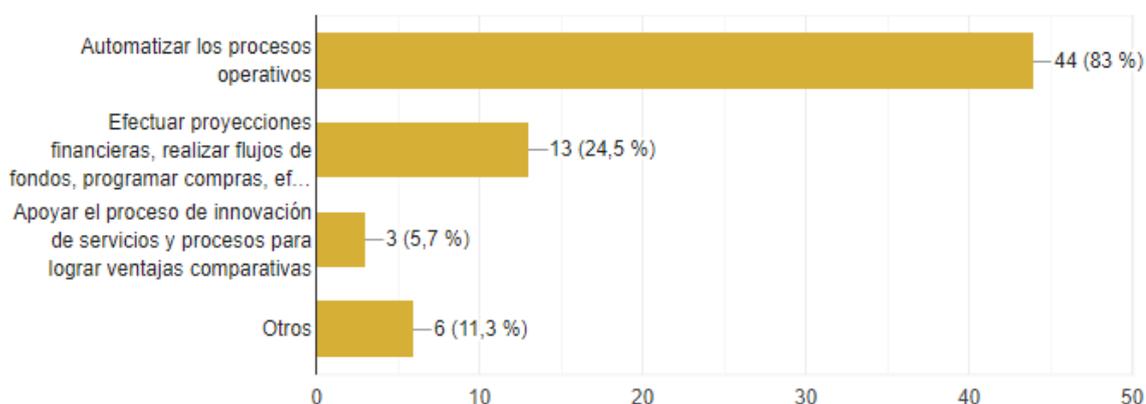
Ilustración 52: Municipios de Misiones – Sistemas de información



Fuente: Elaboración propia en base al relevamiento efectuado a municipios de Misiones.

Respecto a la pregunta 11 referida a cuáles son los objetivos de los sistemas de información, el 83% de las respuestas indicaron que es la automatización de los procesos operativos. Dentro de ellas en seis casos además buscan efectuar proyecciones financieras, realizar flujos de fondos, programar compras, modelos de simulación, etc. que sirvan de apoyo a la toma de decisiones; y sólo tres de ellos indicaron que también buscan apoyar el proceso de innovación de servicios y procesos para lograr ventajas comparativas. Otros, muestra los tres municipios que utilizan sistema manual, por lo que esta pregunta no aplica.

Ilustración 53: Municipios de Misiones – Objetivo de los sistemas de información

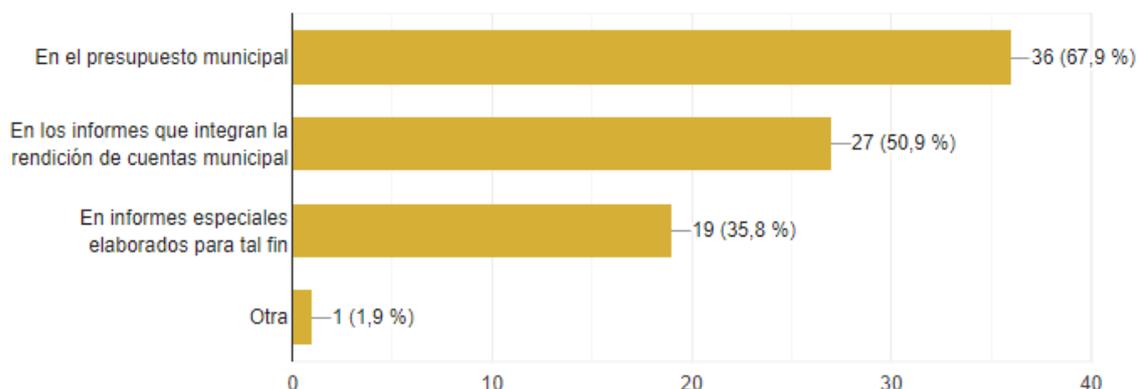


Fuente: Elaboración propia en base al relevamiento efectuado a municipios de Misiones.

La pregunta 12 buscó conocer en qué documentación se basa el municipio para realizar el control de gestión. El 68% de las respuestas indicaron que el presupuesto municipal es una de la documental en la que se basa el control de gestión, siguiendo en orden de mención los informes que integran la rendición de cuentas y luego informes que se elaboran

especialmente para tal fin.

Ilustración 54: Municipios de Misiones – Soporte de informes de gestión



Fuente: Elaboración propia en base al relevamiento efectuado a municipios de Misiones.

Se aclara en algunos casos que los informes especiales tienen que ver con los kilómetros que se arreglan y su relación con lo gastado, al mantenimiento de vehículos, a obras públicas; y que en algunos casos son reportes que emite el sistema computarizado.

En cuanto a la frecuencia con que se realiza el control de gestión (pregunta 13), puede apreciarse que predomina el seguimiento mensual o trimestral del control de gestión, y aunque resulta llamativo tres respuestas mencionaron que no se realiza dicho control en esos municipios.

Tabla 25: Municipios de Misiones – Frecuencia del control de gestión

13. ¿Con qué frecuencia se efectúa el control de gestión?	1era	2da	Total	%
Mensual	10	9	19	35,8%
Trimestral	7	9	16	30,2%
Anual	4	4	8	15,1%
Anual, Mensual		1	1	1,9%
Anual, Trimestral	1	2	3	5,7%
Anual, Trimestral, Mensual	2		2	3,8%
Trimestral, Mensual		1	1	1,9%
No se realiza	1	2	3	5,7%
Total	25	28	53	100%

Fuente: Elaboración propia en base al relevamiento efectuado a municipios de Misiones.

Se mencionó como aclaración en casos puntuales que se realiza cada vez que es necesario. Otro sin embargo menciona que se realiza todos los días; y uno indica que el control es mensual por cada área y trimestral con todo el equipo técnico.

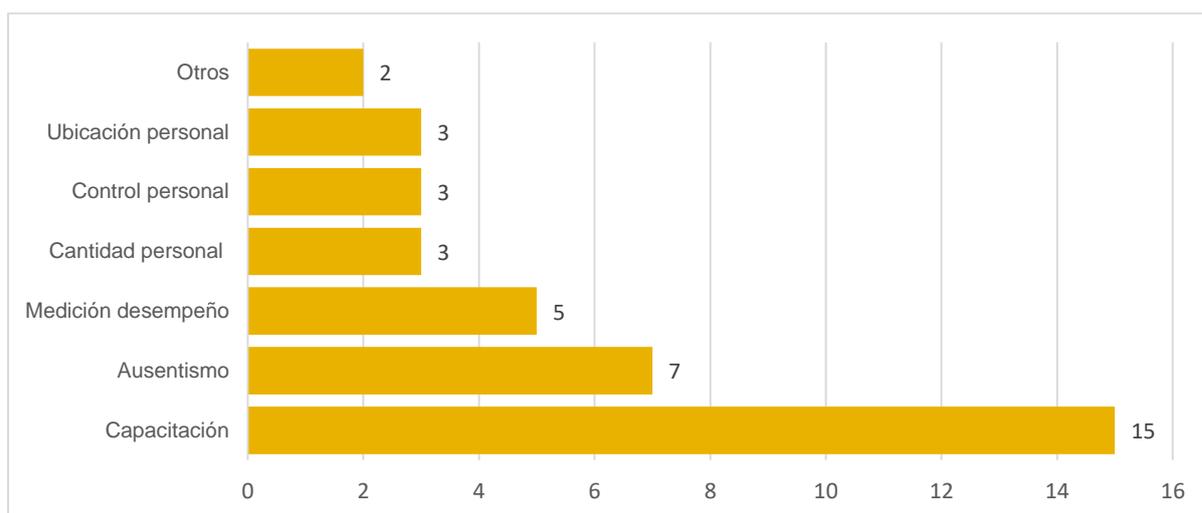
La pregunta 14 fue efectuada de manera abierta a los efectos de conocer qué otra información relacionada con los recursos humanos le parece que sería útil al municipio.

Se han obtenido 39 respuestas, resultando sin dudas como lo más citado que les resultaría útil contar información relacionada con la capacitación y formación del personal, teniendo en cuenta que 38% de las respuestas.

De las respuestas obtenidas le siguen en orden de importancia en cuanto a su mención, la necesidad de contar con información relacionada con el ausentismo (15%), la medición del desempeño (13%), cantidad de personal (8%), su control (8%) y ubicación dentro de la estructura organizativa (8%).

Y finalmente en otros se agrupan las respuestas obtenidas que no han sido compartidas o repetidas por el resto de los municipios que han contestado.

Ilustración 55: Municipios de Misiones – Información relacionada con RRHH



Fuente: Elaboración propia en base al relevamiento efectuado a municipios de Misiones.

Cabe mencionar que dentro del término capacitación se incluyó además el desarrollo del personal que, aunque en el ámbito de los recursos humanos tienen acepciones diferentes a los fines del presente se considera como la necesidad percibida por los municipios de conocer tanto las necesidades de capacitación de sus empleados tanto interna como externa que realiza cada empleado. Se ha mencionado también la necesidad de que exista un registro de habilidades dentro del área de RRHH.

En cuanto al ausentismo, se refiere tanto a la cantidad de personas que se ausentan del trabajo, lo que fue específicamente detallado, pero además en algunos casos manifestaron el interés por conocer o identificar sus causas.

La medición del desempeño incluyó comentarios relacionados con la necesidad de realizar la evaluación de eficiencia y eficacia de los empleados de los distintos sectores; se ha indicado inclusive el término medición por resultados, y de manera más específica el control de ociosidad o también denominada improductividad oculta. Resulta interesante a su vez la sugerencia de realizar un estudio comparativo de remuneraciones al personal en función de las tareas que cumplen, como así también elaborar perfiles para categorizaciones, para solucionar las contrataciones basadas en principio por empatía y luego por mérito.

El control de personal está relacionado con la cantidad de personas que forman parte de la estructura municipal. Pero también incluye el tiempo que los empleados salen del trabajo por trámites o permisos especiales. Estadística de faltas (para evaluar contratación de médico para casos particulares), tardanzas.

La ubicación o distribución del personal en las diferentes áreas de acuerdo a su conocimiento, capacidades o preferencias, e inclusive se mencionó un registro de habilidades. Surge como interesante las menciones relativas a la evaluación del trabajo diario en las competencias técnicas y competencias blandas del personal para así poder mejorar la asignación de tareas; la valorización del conocimiento, y determinación de las distintas capacidades en los diferentes puestos de trabajo, que favorezcan la innovación, la creatividad y la generación de actitudes positivas. Esto último se encuentra también relacionado con la capacitación y formación del personal.

Y finalmente, si bien no se incluyeron en el gráfico por no ser replicados por dos o más municipios, corresponde por su apreciación, que sean mencionados algunos comentarios puntuales recabados: aspiraciones personales, manual de funciones, reglamento interno, leyes; la inexistencia de departamento de RRHH, necesidad de mejorar el área de personal, problemas familiares del personal, la atención al público, el relevamiento de situación familiar y/o social como ser cantidad de hijos, trabajos, problemáticas, ingresos familiares, estado de las viviendas, etc. (censo).

- Perspectiva económica financiera

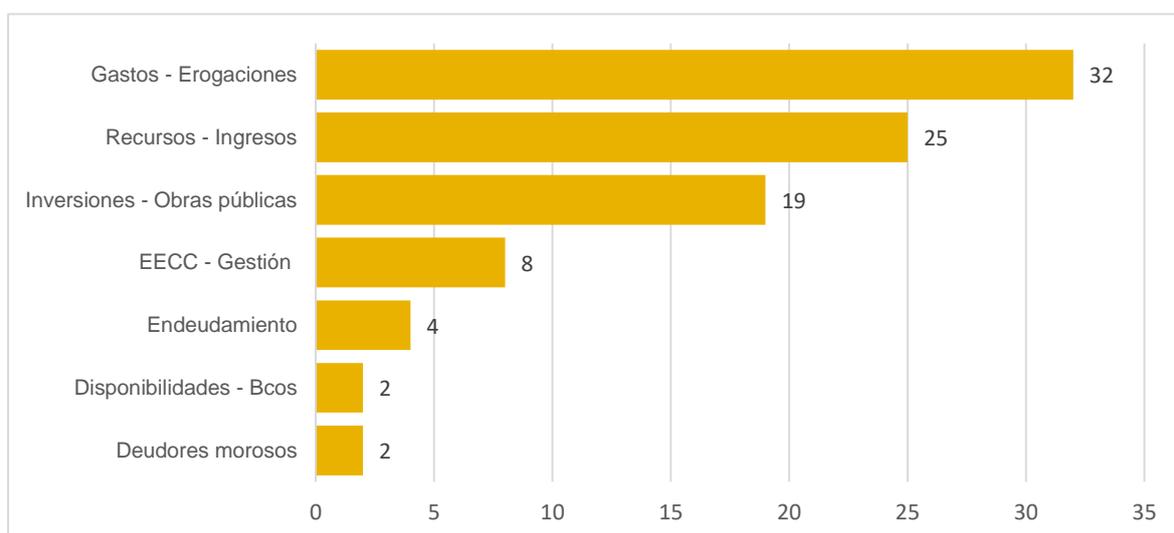
Los municipios de la provincia de Misiones en materia económica financiera, se encuentran obligados a rendir cuentas a diversos organismos. Para ello, el tipo de información a brindar se encuentra bien definida e incluso estructurada.

Sobre esa base, se buscó conocer qué información relacionada con esta perspectiva, los funcionarios querrían compartir con la comunidad.

Bajo ese criterio, la pregunta 15 ubicó al municipio ante la decisión de querer rendir cuentas a la comunidad para que tengan conocimiento de las actividades desarrolladas (gestión) buscando conocer qué se debería informar desde el punto de vista económico financiero a la comunidad.

Se recolectaron 53 respuestas, de las cuales más del 50% de ellas se refirieron a que el municipio debe brindar información a la comunidad principalmente en cuanto a gastos - erogaciones y recursos - ingresos, le siguen en orden de mención las inversiones y obras públicas. Luego surgió lo vinculado con los estados contables o la gestión; y por último y con menor importancia se indicaron al endeudamiento, lo relacionado con las disponibilidades o bancos y con los deudores morosos.

Ilustración 56: Municipios de Misiones – Indicadores financieros



Fuente: Elaboración propia en base al relevamiento efectuado a municipios de Misiones.

Que el municipio brinde información vinculada a los gastos - erogaciones surge como el concepto o rubro que ha sido mencionado por la mayoría de las respuestas obtenidas.

Dentro de gastos – erogaciones se mencionaron algunos específicos vinculados con su finalidad como: combustible, mantenimiento por vehículo o máquina, repuestos, honorarios, servicios, públicos, sueldos del personal dependiente, salud, etc.

En algunos casos se los ha relacionado con determinadas áreas, así por ejemplo se han mencionado: acción o desarrollo social (clubes, comisiones vecinales), servicios públicos, recursos humanos, etc.

De manera particular se ha indicado gastos por trimestre y por finalidades

En orden de importancia en cuanto a su mención continúa lo relacionado a los recursos o ingresos municipales.

Se menciona inclusive la necesidad de su apertura teniendo en cuenta fuente u origen (recaudación local y fondos de otra jurisdicción - coparticipación), por tipo de tributos, categorías de contribuyentes (industrias o particulares), desagregación en importes y porcentajes, y cantidad de contribuyentes que abonan las tasas.

En cuanto a obras públicas o inversiones, cobra gran relevancia el importe invertido detallando, proyectos, tipo de obras realizadas, bienes de capital - equipamientos adquiridos y su utilización, etc. condiciones del parque vial. Reparaciones de caminos y calles.
Recaudación local y por coparticipación

Respecto a los tres rubros mencionados, se mencionó: las ordenanzas aplicadas como ser tributarias, código fiscal municipal; sueldos del personal; resultados de licitaciones y contrataciones, y convenios firmados. Por otra parte, resultan interesantes algunas respuestas en cuanto a su especificidad, por ejemplo:

“el municipio debería informar mensualmente la recaudación de ingresos propios, de coparticipación municipal y de fondos especiales, confeccionando indicadores por población. Respecto a gastos, debería informar gastos e inversiones realizadas en personal dependiente, en bienes de consumo y servicios para el funcionamiento del Departamento Ejecutivo, el Concejo Deliberante y el Tribunal de Faltas. Los gastos en obras públicas desagregados, y bienes de capital adquiridos. Las transferencias corrientes al sector público y privado. Se debería informar el endeudamiento, la forma de amortización y el cumplimiento en el pago de los servicios de deuda. Se podrían confeccionar indicadores para el análisis de la información de gastos e inversiones”. Villamayor, M. (16 marzo 2021). Encuesta.

En estados contables (EECC) – gestión, se incluyen comentarios relacionados con la información anual que presentan los municipios (memoria de gestión), con informes de resultado de la ejecución presupuestaria (déficit / superávit), con los estados contables y balances presentados al órgano de control externo), con el “presupuesto y su ejecución, pero informando como se interpretan los valores” Chilavert, E. (13 marzo 2021). Encuesta. Como así también “información global o general (no por área)” y “de forma sencilla, las gestiones de recursos y gastos, su administración y su aplicación de acuerdo a los objetivos propuestos”. Pelinski, M (17 marzo 2021). Encuesta.

Y en menor medida se mencionó información relacionada con las deudas o endeudamiento del municipio; con disponibilidades, saldos y situación de las cuentas bancarias; y con deudores morosos.

Por último y aunque no se representaron gráficamente porque han sido referencias puntuales, algunos municipios indican que publican información trimestralmente, como los balances y diariamente la gestión por distintos medios, que se informan las inversiones realizadas, en particular, y el estado financiero económico publicado en el boletín oficial municipal; que se cuenta con una cartilla informativa mensual de distribución gratuita; que se informa por medios informativos y radiales; y que el intendente debe informar anualmente en la aperturas de sesiones del Concejo Deliberante según lo estipulado por Carta Orgánica.

- Perspectiva procesos internos

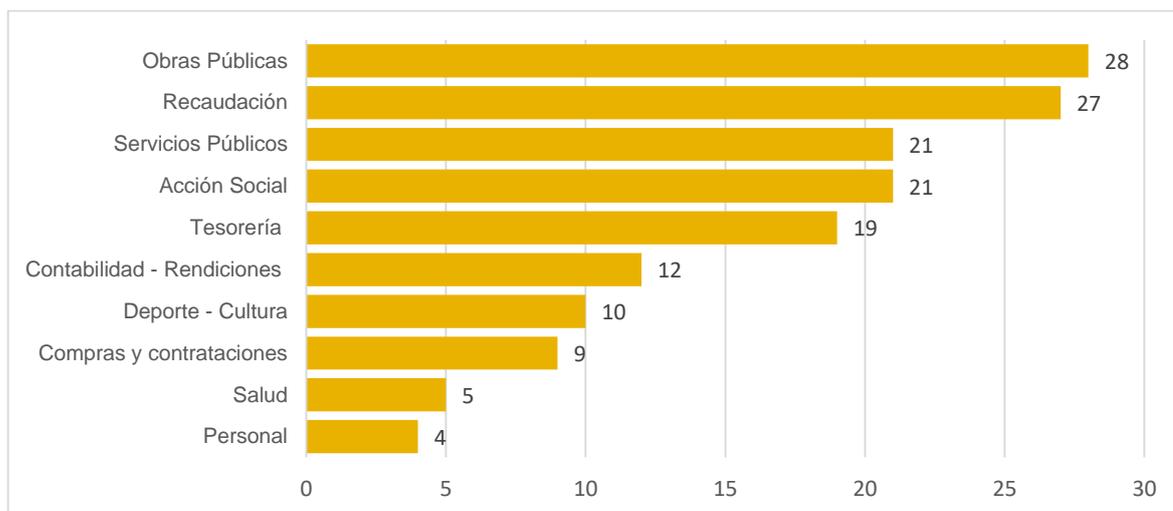
Como se ha mencionado, la identificación de la cadena de valor se inicia desde la detección de necesidades insatisfechas hasta su satisfacción, pasando por diversos procesos entre los que se destacan el de innovación, operativo y de posventa, debiendo en el caso de las organizaciones del sector público contemplar sus propias características y adaptarlos.

Para ello resulta necesario conocer en profundidad la propia organización, y a partir de allí, plantearse mejoras.

En ese sentido, la pregunta 16 buscó conocer si los funcionarios podían identificar los principales procesos administrativos y de servicios de la Municipalidad.

De las 53 respuestas obtenidas, se identificaron los siguientes procesos administrativos y de servicios: personal, salud, compras y contrataciones, deporte y cultura, contabilidad-rendiciones, tesorería, acción social, servicios públicos, recaudación y obras públicas.

Ilustración 57: Municipios de Misiones – Procesos internos identificados en los municipios



Fuente: Elaboración propia en base al relevamiento efectuado a municipios de Misiones.

Obras públicas, fue el proceso más nombrado, e incluye menciones relacionadas con circuito del trámite, controles específicos: se planifican las actividades con las previsiones realizadas al inicio de la quincena y se cotejan con el informe del encargado de obras públicas, y palabras relacionadas como ser arreglos de caminos, perforaciones de agua para la colonia, gestiones vinculadas al tendido de luz eléctrica, mantenimiento de redes de agua, entre otros.

Recaudaciones comprende referencias vinculadas al propio término en la mayoría de los casos, pero también controles de cobranzas, cobro de los diversos tributos (tasas, catastro, contribución mejoras, etc.)

Servicios públicos, en general fue nombrado como tal, aunque realizándose además algunas aclaraciones como: que los procesos de servicios de la municipalidad son de recolección de residuos, mantenimiento de vías urbanas y rurales, barrido y limpieza de espacios públicos, mantenimiento, mejora e incorporación de elementos en espacios públicos (playones deportivos, plazas comunes, plazas saludables, salones comunitarios, espacios verdes, etc.), servicios funerarios, etc.

Una respuesta expresa que, si bien enumera algunos, los servicios que presta el municipio son innumerables dependiendo del sector y realidad del momento. Por ejemplo: mantenimiento de caminos (ya que cuenta con una red muy amplia de caminos terrados que suman aprox. 3.000 km), y transporte de vecinos entre algunos de los servicios.

Otra mencionó el circuito para iniciar los trámites según la secretaria, pasando por diferentes áreas: intendencia, compras, tesorería y patrimonio.

Acción social, además de mencionar textualmente dicho término, refiere a citas de becas, traslados de pacientes a la capital provincial (ante la falta de transporte público de pasajero), ayudas a escuelas y familias (medicamentos, mercaderías, etc), contención familiar y asistencias varias. Se mencionó también el trabajo coordinado con salud pública, y con provincia y nación en cuanto a los plantes alimentarios.

Tesorería: incluye menciones como hacienda, movimiento de fondos y valores y pagos tanto a proveedores como a personal. En algunos casos se lo relacionó con el proceso de pago en forma detallada: recepción de la orden de provisión de la factura, verificación de la validez de los comprobantes, recepción de formularios de rentas verificando su validez, posterior pago; actualmente la mayor parte a través de transferencia bancaria, previa recepción del comprobante de CBU del proveedor.

Contabilidad y rendiciones de cuentas: además de los propios términos, incluye expresiones como registración y contabilidad.

Deportes y cultura: a las menciones de tales vocablos se agregan expresiones como desarrollo de actividades sociales y deportivas generales y particulares.

Compras y contrataciones: incluye además de tales términos, palabras relacionadas con su circuito o procedimiento: solicitud del bien, departamento de compra, orden de provisión, recepción del bien y de la factura.

Salud: se lo ha mencionado en su gran mayoría a secas o como sanitarios.

Personal: incluye menciones de términos como liquidación de haberes, control del personal (contratos, justificación de ausencias, etc.)

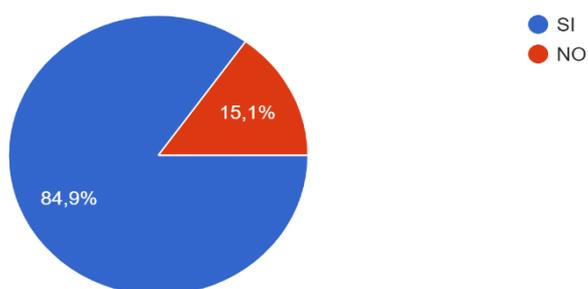
Si bien no se refleja en el gráfico, dos municipios mencionaron el proceso de contralor de comercios, de las condiciones de los elementos de consumo en comercios, y sólo uno hizo referencia al proceso de atención al público.

También surgieron comentarios aislados, pero no por ello menos interesantes, vinculados con el proceso de “comunicación entre sectores para determinar decisiones administrativas, con el Tribunal de Faltas y el Concejo Deliberante para armonización de procesos y decisiones”. Villamayor, M. (16 marzo 2021) Encuesta.

Se destacan algunos comentarios relacionados con controles y tareas de apoyo ciudadano en materia vial (ordenamiento diario de circulación en el ejido urbano), otorgamiento de licencias de conducir, capacitación vial, medio ambientales; y desarrollo de zonas urbanas y productiva en interacción con otros organismos como el IFAI, Ministerio del Agro, etc.; en materia de subsidios, la planificación de las acciones de gobierno conforme a las propuestas de campaña” y la “orientación de los servicios al cumplimiento de las necesidades básicas y en segundo lugar las necesidades culturales sociales y deportivas”. Kraus, Cr. (19 marzo 2021). Encuesta.

Respecto a la pregunta 17 si se verifican sistemáticamente las necesidades de la población mediante encuestas, visitas barriales u otros medios, la mayoría (84,9%) indicó que sí efectuándose luego en ciertos casos algunas aclaraciones.

Ilustración 58: Municipios de Misiones – Verificación de necesidades



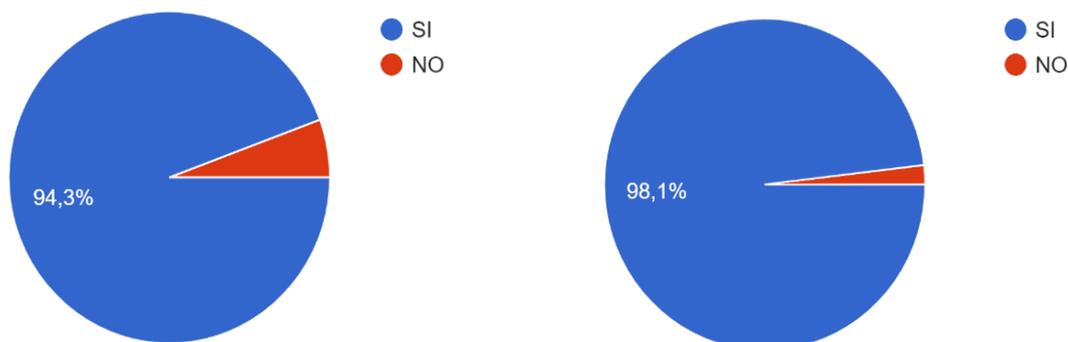
Fuente: Elaboración propia en base al relevamiento efectuado a municipios de Misiones.

Respecto a la pregunta 17, se efectuaron varias aclaraciones: que las encuestas son realizadas por promotores de salud y docentes, que se implementaron a través de los facilitadores comunitarios quienes se encargan de relevar los barrios y obtener las necesidades de los vecinos sin que ellos tengan que acercarse al edificio municipal; que se verifican las necesidades de la población por medio de las comisiones vecinales, o de visitas barriales, aunque en algunos casos no metódicamente; que existen reuniones y recorridas con vecinos. Por otra parte, también hubo menciones referidas a la atención personalizada brindada al ser un municipio; que el intendente se ocupa de visitar a los vecinos y va a reuniones, por lo que no hacen falta encuestas ya que el feedback es personal.

Las preguntas 18 y 19 se refirieron a si el municipio realiza inversiones en infraestructura (obras) o brinda servicios para satisfacer las necesidades que van surgiendo o que se relevaron. De las respuestas obtenidas, surge que ante la detección de tales necesidades son cumplidas ampliamente, aunque se aclararon algunas cuestiones como que las inversiones

en infraestructura se realizan en la medida de lo posible, siempre que haya dinero; que se efectúan inversiones pero que se deben priorizar ya que el pueblo se expresa libremente y hay cada vez más exigencias; y que las actividades se adecuan al mandato de turno.

Ilustración 59: Municipios de Misiones – Inversiones y servicios



Fuente: Elaboración propia en base al relevamiento efectuado a municipios de Misiones.

La pregunta 20, estuvo orientada a recabar información sobre qué aspectos o qué información relacionada con los procesos administrativos le sería útil al municipio para su gestión. Se obtuvieron 35 respuestas que fueron agrupadas en categorías conforme al concepto de perspectivas planteadas por Norton y Kaplan (2002).

Relacionadas con los procesos internos: es esta categoría también se agruparon por procesos teniendo en cuenta la identificación efectuada en la pregunta anterior.

Obras públicas: información sobre la cantidad de obras y detalle de lo que se va a hacer.

Servicios públicos: referencias acerca de kilómetros de caminos de tierra arreglados y/o entoscados; litros de combustibles y lubricantes utilizados; gastos de mantenimiento por vehículo, estadísticas de servicios (tiempo de resolución de problemas), mantenimiento de máquinas (cantidad veces que se rompen, importe gastado en repuestos). Información relacionada con la provisión de agua, luz, trabajo (consumo de agua por habitante, estadística o mapeo de lugares más marginales); y dificultades que atraviesan del punto de vista administrativo (ausencia de secretarías), etc.

Recaudación: relevamiento de datos a los contribuyentes, porcentaje de cumplimiento fiscal.

Acción social: gasto incurrido, información detallada por familia; cantidad de traslados, becas (no hay un registro, hay documentación, se firma en una carpeta cada vez que se entregan), y de ayudas (identificarlas), de vecinos que acceden a los centros asistenciales, al

transporte, medicamentos. Cantidad de traslados en ambulancias efectuados y de turnos de ANSES gestionados. Información detallada por familia respecto a los beneficios recibidos.

Compras y contrataciones: rotación de las compras, información de los pedidos: si son recurrentes y si se cumplieron, y en caso de que no se hayan cumplido, conocer las causas; información cuántica de consumos para la adecuada comparación en contextos de inflación.

Contabilidad y Rendiciones: apertura en contabilidad de costos. Contar con información relevante oportuna y confiable que permita la toma de decisiones en el momento correcto. Rendiciones trimestrales. Informes al Concejo Deliberante. Información relevante, oportuna y confiable que permita tomar decisiones en el momento correcto. Información sobre recursos financieros y económicos para mejorar toma de decisiones, proyectar ingresos para realizar inversiones. Planificación y organización.

Salud: total de fondos destinados a salud.

Puntualmente se aclara en cuanto a los procesos administrativos, la importancia de la participación y el control en todas las áreas, y en servicios públicos especialmente el contacto con las organizaciones o comisiones barriales.

Relacionadas con la perspectiva de innovación y aprendizaje:

Se advierten varias respuestas vinculadas a esta perspectiva. Algunas de ellas tienen que ver con la importancia y utilidad de los procesos administrativos, con la necesidad de mejorar la comunicación interna, hace falta más comunicación y relación entre los sectores; con profundizar, instruir y concientizar en el uso de procesos estadísticos y de proyección; con la conveniencia de realizar una autoevaluación del funcionamiento de los procesos administrativos, para determinar su utilidad concreta y establecer planes de mejora.

Se destaca un comentario relacionado con la importancia de “identificar a tiempo las fallas que podría tener la gestión en responder a las necesidades de la población, concentrar a través de una sola plataforma, o persona y luego dar lugar a evaluar prioridades”. Ayala, L. (16 marzo 2021) . Encuestas.

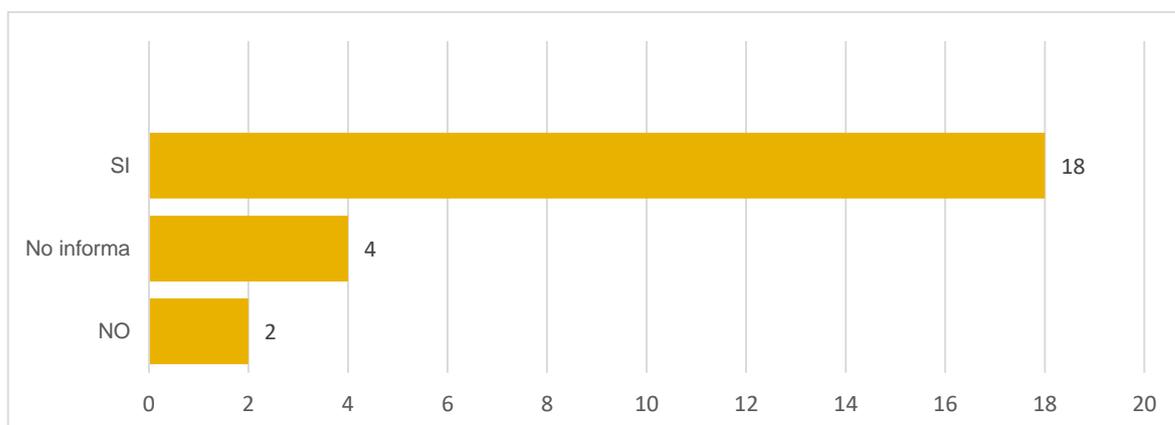
Relacionadas con la perspectiva de los usuarios:

Si bien no fueron muchas las respuestas vinculadas a los usuarios, se mencionaron en algunos casos que, al ser municipios chicos, no se percibe la necesidad de contar con información ya que todos se conocen y todo se conoce; que sus demandas suelen ser básicas; y también surgió como proceso a tener presente la atención del Intendente.

En muchos casos, sobre todo en los municipios chicos, el Intendente sabe bien caso por caso lo que pasa, ya que los vecinos se acercan y piden requerimientos puntuales, o él personalmente los visita y va a reuniones.

La pregunta 21 estuvo orientada a conocer si el municipio realiza acciones vinculadas a la responsabilidad social y medioambiental. Se obtuvieron 24 respuestas, de las cuales el 75% indicó que realiza acciones vinculadas a la responsabilidad social, un 8 % que no las realiza, y un 17 % no informó o no pudo precisar ninguna.

Ilustración 60: Municipios de Misiones – Acciones de responsabilidad social



Fuente: Elaboración propia en base al relevamiento efectuado a municipios de Misiones.

Dentro de las acciones vinculadas a la responsabilidad social, se mencionaron las siguientes: charlas de concientización en establecimientos educativos acerca de cómo preservar el medio ambiente; campañas de educación del manejo apropiado de residuos; educación en la clasificación de residuos; promoción de la utilización de bolsas ecológicas; capacitaciones agroecológicas a productores del municipio y en reciclaje; clasificación de los desechos domésticos, y cursos a productores en agroecología sustentable; implementación de trabajo articulado con instituciones, sobre los objetivos de desarrollo sostenible, capacitaciones, charlas. Financiamiento conjunto con escuela de proyectos educativos.

También las plantaciones de árboles y flores, la forestación en lugares públicos con árboles nativos, instalación de basureros en distintos lugares urbanos, y el cuidado de las quemas. Eco canje; eco vuelto; puntos eco limpio; instalación de recolectores de basuras en colores en puntos de mayor concentración humana; clasificación de residuos y responsabilidad social de su tratamiento para disminuir el impacto ambiental y la contaminación. Maratón Solidaria. Almacenamiento adecuado de productos químicos.

En municipios con un sector turístico importante, se invierte en obras relacionadas a la conservación del medio natural; el cuidado del agua como principal recurso; saneamiento ambiental, fumigaciones, descacharrado y limpieza de cauces fluviales.

Huertas barriales. Recolección de residuos plásticos orientado a la reutilización. Producción de Biodiesel y paulatino reemplazo del consumo de combustibles convencionales por biodiesel para cuidado del medio ambiente. Etc.

Puntualmente en un caso indican que es obligatorio por Carta Orgánica: “pirotecnias cero, manejo, recuperación de vertientes, manejo de animales sueltos y cría en zona urbana, cuidado de cauces de arroyos y cauces de aguas naturales. Todas las acciones socio ambientales...” Kelm, Cr. (19 marzo 2021) Encuesta.

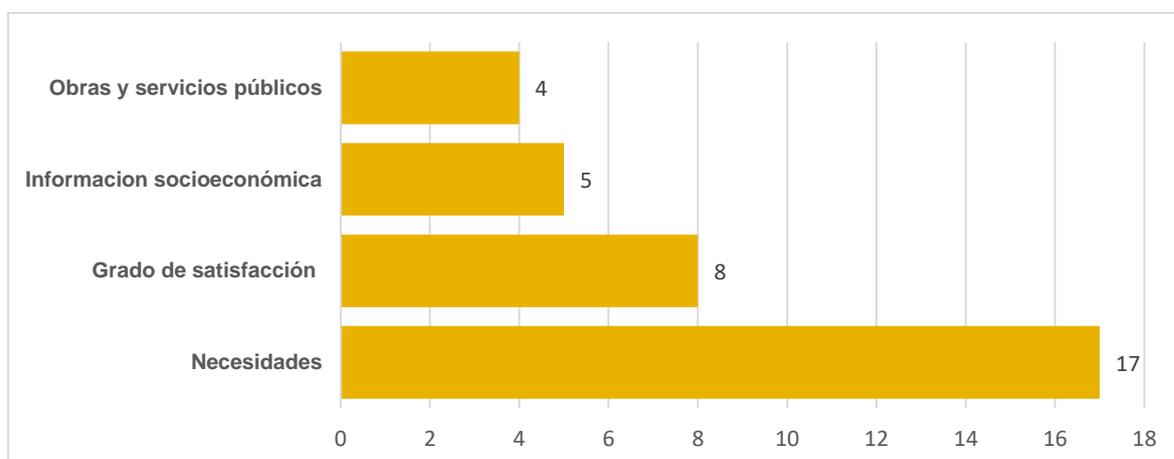
- Perspectiva Usuarios - Vecinos

Cabe mencionar que los usuarios de los servicios que brinda el municipio es la comunidad en general, formada por contribuyentes, familias, empresas y organizaciones civiles domiciliadas en tal jurisdicción.

En este sentido la última pregunta se refirió a qué aspectos o qué información relacionada con los usuarios (vecinos) le sería útil al municipio para su gestión.

De las 53 encuestas enviadas, 38 han respondido a esta pregunta, y 15 no pudieron precisar o no han respondido. Las respuestas obtenidas fueron agrupadas de acuerdo a los siguientes temas: necesidades, satisfacción de los vecinos, información socioeconómica, y obras y servicios públicos.

Ilustración 61: Municipios de Misiones – Usuarios



Fuente: Elaboración propia en base al relevamiento efectuado a municipios de Misiones.

Conocer las necesidades de los vecinos, sin lugar a dudas fue el tema que surgió con más relevancia, dentro del cual se agruparon todas las respuestas que mencionaron específicamente dicho término, como así también las vinculadas a reclamos, demandas y toda información que tenga que ver especialmente con los servicios que brinda la municipalidad.

Por otro lado, en algunos casos se especificó como necesidades básicas insatisfechas, otros como necesidades primarias y su orden de prioridades (sociales, infraestructura, etc.), demandas por sectores (barrios y colonias), por características de la población (edades, vulnerabilidad, etc.).

En algunos casos se mencionó la convocatoria efectuada para conformar comisiones barriales y de ahí acercar las inquietudes de cada barrio para que se pueda ir mejorando en todos los aspectos que sea necesario, lo que es visto como de gran utilidad porque permiten la participación ciudadana para conocer las necesidades puntuales de cada sector del municipio; o la posibilidad de su conformación de acuerdo a estipulaciones de las Cartas Orgánicas. En tanto un caso particular expresa acerca de las comisiones vecinales, un caso indica que la Carta Orgánica prevé la conformación de comisiones vecinales que “tendrán personería municipal y la banca del ciudadano donde podrán exponer y presentar sus inquietudes como necesidades al Concejo Deliberante”. Kelm, Cr. (19 marzo 2021). Encuesta.

Algunos dicen que llevan junto a los encargados de área una grilla con las necesidades y prioridades de los vecinos por barrio para su evaluación y en tal caso su realización; y se vuelve a mencionar que el Intendente se entera día a día de las necesidades de la gente; como así también que existen diferentes vecinos rurales y urbanos, siendo importante saber a qué se dedican, nivel de escolarización, casos de desnutrición, nacimientos, muertes.

La otra cuestión que surgió como importante es conocer el grado de satisfacción de los vecinos o usuarios. Se mencionó en este sentido la realización de encuestas para conocer la opinión y/o satisfacción respecto a los trabajos que se realizan, cantidad de soluciones brindadas por cortes de luz u otros problemas, sepelios, etc.

De los vecinos serían útiles todo tipo de críticas constructivas para apuntar a un crecimiento armonioso de la sociedad y mejorar los servicios que al Estado le compete.

Muchos intendentes han manifestado que se enteran rápidamente sobre el grado de conformidad de los vecinos respecto a la gestión; que si bien no se formaliza el intendente

sabe si los usuarios están conformes o no porque hay un permanente feedback.

Y el siguiente comentario merece atención: la gestión se mide por el voto de la gente.

La información socioeconómica también fue mencionada, y se refiere a información vinculada con la composición del producto bruto; situación económica y social; infraestructura habitacional, ingresos familiares, planes sociales, cantidad de habitantes, banco de datos (carpinteros, albañiles, tareferos); y nivel educativo y social.

Para tal fin, se mencionó la posibilidad de realizar informes socioeconómicos de vecinos contratándose a licenciados en trabajo social para efectuar el relevamiento, o como fue mencionado en un caso que se hizo una encuesta socio cultural de la población con alumnos del 5to año del colegio secundario.

Respecto a las obras y servicios públicos: se refiere a información catastral, detalle de construcciones e inversiones, mantenimiento de caminos, alumbrado público, etc.

Y finalmente se mencionan algunas referencias relacionadas con ayudas a iglesias, asistencia social (traslado a hospital o ANSES), compromiso de los ciudadanos, y la posibilidad de implementar un mapa interactivo donde se identifique zonas, con localización de los servicios, personas con discapacidad, etc.; y que realicen sugerencias de servicios y procedimientos.

Relevamiento de normativa aplicable a municipios de la provincia de Misiones

En el sector privado, la gestión administrativa no se encuentra limitada en cuanto a procedimientos que deben respetar para realizar sus actividades. Aunque sí deben respetar las leyes societarias y normas emanadas de las autoridades de aplicación en materia societaria, impositiva, laboral, productiva, etc., entre ellas: Ley 19550 (Poder.Ejecutivo.Nacional, 1972) , Ley 20744 (Congreso.Nacion.Argentina, 1974), Resolución N° 69/2020 (SEPYME, 2020) y Resoluciones de AFIP y ATM.

Los municipios o gobiernos locales, son organizaciones dentro de la esfera del sector público, y por ende deben desarrollar su actividad en el marco de disposiciones que rigen su actuación. Así, todo acto administrativo debe necesariamente realizarse por escrito, y dentro del marco normativo respetando los procedimientos que corresponden a dicho trámite.

Por lo tanto, la gestión administrativa de los municipios debe desarrollarse conforme los

principios del derecho administrativo donde rige el quehacer reglado, esto significa que todo lo que no está expresamente permitido, está prohibido. A diferencia del sector privado donde todo lo que no está expresamente prohibido, es permitido.

A continuación, se detallan algunos temas específicos que tienen vínculo especial con la presente investigación, lo que no implica que se agoten con ellas las prescripciones que en materia normativa deben respetar los gobiernos municipales.

Los municipios de la provincia se rigen por lo establecido por la Constitución Provincial, sus respectivas Cartas Orgánicas en los casos que corresponda, por la Ley XV N° 5 de Municipalidades (Misiones C. R., 1964), y por las Ordenanzas y Reglamentos que dicte dentro del marco que les fuera conferido.

En materia de control, de acuerdo a las atribuciones otorgadas por la Constitución Provincial en sus artículos 132 y 133 (Misiones C. C., 1958) los municipios deben presentar anualmente al Tribunal de Cuentas de la Provincia de Misiones –como órgano de control externo creado a tal fin –, las cuentas documentadas de los dineros percibidos e invertidos, para su aprobación o desaprobación [...] También se observará lo reglado en la Ley XV N° 5 (Misiones C. R., 1964), en la Ley I N° 3 Orgánica del Tribunal de Cuentas (Misiones C. R., 1960) y en las Resoluciones emitidas por este último entre ellas la Res. IV N° 3 (HTC, Normas de Rendición y Control de las Cuentas de la Administración Municipal , 1986) y en la Res. IV N° 10 (HTC, 2018).

Por su parte la Ley XV N° 5, en su art. 110 inc. 2 determina que el Departamento Ejecutivo remitirá antes del 31 de marzo de cada año, la rendición de cuentas sobre la percepción e inversión de fondos de la Municipalidad, según las normas que establezca el Tribunal de Cuentas.

En relación al quehacer reglado mencionado, que rige en el derecho administrativo, la Ley I N° 3 (Misiones C. R., 1960) en su artículo 33 establece que los hechos y omisiones violatorios de disposiciones legales o reglamentarias comportan responsabilidad solidaria para quienes los disponen, ejecutan o intervienen.

Además, la Constitución de la Provincia (Misiones C. C., 1958), en los artículos 161 a 171 establece disposiciones generales, atribuciones y deberes del régimen municipal, referidos a diversos aspectos como ser: de organización por categorías, electores y autoridades, conflictos, recursos, presupuesto, publicidad, entre otras cuestiones.

Específicamente en materia presupuestaria, establece que se debe sancionar anualmente sus presupuestos de gastos y sus cálculos de recursos, considerando recursos a los siguientes: impuesto a la propiedad inmobiliaria y a las actividades lucrativas, en concurrencia con la Provincia y en la forma que la ley determine, tasas y patentes, contribuciones por mejoras, multas por contravenciones a sus disposiciones y todos los demás recursos que la ley atribuya a los municipios, y empréstitos y demás operaciones de crédito (art. 167); sin perjuicio de los demás que la ley establezca.

Por su parte, la Ley XV N° 5 (Misiones C. R., 1964), regla todo lo referente al régimen municipal de la Provincia de Misiones. Entre otras cuestiones, en el capítulo II, lo relacionado con el Departamento Deliberativo: competencias y atribuciones, recursos y gastos (art. 33/42), sobre consorcios, cooperativas, convenios y acogimientos (art. 43), sobre empréstitos y otras operaciones de crédito (art. 47), servicios públicos, transmisión y gravámenes de bienes (adquisición y expropiación), obras públicas, administración y contabilidad. En el capítulo III, lo relacionado con el Departamento Ejecutivo: sobre atribuciones y deberes en general, finanzas (incluye presupuesto), servicios públicos, obras públicas y privadas, adquisiciones, transmisión, aplicación de sanciones, contabilidad, cobro judicial de impuestos, desarrollo social.

En materia presupuestaria determina los aspectos procedimentales del proceso presupuestario, no especificando en mayor detalle los aspectos formales de la Ordenanza presupuestaria. Prevé que los ingresos y erogaciones de cada municipalidad serán plasmados en un presupuesto público constituyendo una estimación de los recursos que se esperan percibir en el ejercicio y una autorización en conceptos y montos de los gastos que se pretenden erogar.

El presupuesto anual constituye el límite de las autorizaciones conferidas al Intendente en materia de gastos, los montos fijados a las partidas no podrán ser excedidos (art. 91)

En materia impositiva, corresponde al Concejo sancionar las ordenanzas impositivas de conformidad al artículo 167 de la Constitución Provincial y determinar los recursos y gastos de la Municipalidad, como así también las que dispongan aumentos o creación de impuestos, tasas, contribución de mejoras (art. 33). Corresponde al Departamento Ejecutivo proyectar las ordenanzas impositivas y el presupuesto de gastos y recursos, debiendo remitirlo al Concejo con anterioridad al 30 de septiembre de cada año para su aprobación, que de no hacerlo para el 31 de diciembre el Departamento Ejecutivo pondrá en vigencia el presupuesto

del año anterior debiendo seguir en ese caso un procedimiento especial (art. 87/88).

En materia de responsabilidades, cabe mencionar la que le cabe al Contador Municipal y funcionarios municipales en virtud de las previsiones de los artículos 112, 113, 131/136 de la Ley XV N° 5 (Misiones C. R., 1964), que se refieren entre otras cuestiones a la designación o contratación como encargados de la contabilidad a un Contador Público quien no dará curso a resoluciones que ordenen gastos infringiendo disposiciones constitucionales, legales, de ordenanza o reglamentarias. Debiendo proceder de manera especial al observar transgresiones para deslindar su responsabilidad.

Por su parte, la Resolución IV N°3 Reglamento de Contabilidad y Normas de Administración para Municipalidades del Tribunal de Cuentas (HTC, Normas de Rendición y Control de las Cuentas de la Administración Municipal , 1986), determina que el Intendente es responsable directo de la presentación de la documentación trimestral y la correspondiente a la modalidad in situ, y de las demás que establezca el Tribunal, siendo pasible de las sanciones que el mismo aplique en caso de mora en la referida presentación (art. 95)

El Intendente deberá remitir al Tribunal de Cuentas dentro de los 15 días de aprobado el Presupuesto aprobado por el HCD (art. 96) y también original o copia certificada de las Ordenanzas y resoluciones emitidas en el trimestre, en orden cronológico, numérico y temático (art. 98).

La Ley Nacional N° 25.917 (Argentina, Infoleg, 2004), modificada por Ley N° 27.428 (Argentina, 2017) crea el Régimen Nacional de Responsabilidad Fiscal que establece entre otras cuestiones la creación del Consejo Federal de Responsabilidad Fiscal (CFRF). En el año 2006 el Foro Ejecutivo del CFRF aprueba por Resolución 6 y 23 los indicadores fiscales, financieros y sectoriales de Gestión Pública del Gasto y Recaudación dispuestos en el artículo 8 de la Ley 25917.

Dicha norma en sus artículos 33 y 34 indica que los gobiernos provinciales invitarán a su vez a sus municipios proponiéndoles la aplicación de los principios establecidos, promoverán la elaboración de información fiscal con criterios metodológicos citados en el art. 7 y coordinarán la difusión e informarán todo lo relativo al RFRF con la asistencia técnica del Consejo Federal de Responsabilidad Fiscal (art. 33 y 34).

En la provincia de Misiones se concretó mediante la sanción de la Ley VII N° 52 (Misiones C. R., 2004) que crea el Régimen Provincial de Responsabilidad Fiscal Municipal

ante la necesidad de lograr la consolidación del régimen en todos los niveles de gobierno y de esa manera involucrar a todos en la aplicación de las reglas de comportamiento fiscal, que permita afianzar su funcionamiento integral.

En su artículo 21, invita a los municipios de la Provincia a adherir al presente régimen; establece que el Ministerio de Hacienda, Finanzas, Obras y Servicios Públicos será la Autoridad de Aplicación (art. 19), y la creación del Consejo Provincial de Responsabilidad Fiscal para evaluar el cumplimiento del Régimen establecido en la presente Ley en relación con los municipios adheridos (art. 20).

Relevamiento a especialistas en sistemas de información y TICs

Se han señalado varios ejemplos de organizaciones tanto del sector privado como público que han analizado, diseñado e implementado el cuadro de mando integral, mencionándose como algunas de sus cualidades el hecho de ser una herramienta que aporta valor al proceso de administración estratégica en general y al control en particular, alineada a la estrategia, que brinda información útil y oportuna para la toma de decisiones, pero haciendo especial énfasis en los sistemas de información con que cuentan dado que constituye un elemento fundamental para el éxito de su implementación.

Teniendo en cuenta la significatividad que aporta al trabajo de investigación el análisis de los sistemas de información y de las TICs, se realizó una entrevista semiestructurada a un licenciado en sistemas con vasta experiencia en el sector público, especialmente en el ámbito municipal de la provincia de Misiones a los fines de conocer su opinión respecto a la situación actual de los municipios de la provincia de Misiones y las TICs, sus sistemas de información, potencialidades y posibilidad de desarrollar sistemas compatibles con el diseño del cuadro de mando integral, para lo cual se plantearon 14 preguntas (Anexo II) que sirvieron de guía para recolectar información y que fueron agrupadas en dos categorías: relacionadas con los innovación y aprendizaje y con los sistemas de información.

Cabe mencionar que el profesional entrevistado trabaja actualmente con treinta y dos municipios proveyendo sistemas de gestión y consultoría.

Las preguntas 1 a 4 estuvieron vinculadas la categoría innovación y aprendizaje, indagándose acerca de las inversiones que realizan los municipios en tecnologías de información y las comunicaciones, en qué se destinan específicamente, el grado de capacidades y habilidades para utilizarlas y explotarlas de los empleados y funcionarios municipales, como así también la existencia de capacitaciones relacionadas con los sistemas

de información.

Respecto a la categoría innovación y aprendizaje señala que, aunque han venido creciendo las inversiones en TICs realizadas por los municipios resultan aún insuficientes. Si bien en un principio no querían invertir en tecnología apenas comienzo se destinaban básicamente a la infraestructura como computadoras, impresoras, etc.; en los últimos años advierte que están invirtiendo en tecnología, en inversiones en servidores en la mayoría de los municipios con los que trabaja, cambiaron su estructura de redes, pusieron internet, dejaron de lado lo que era conexión radial y ponen fibra. Es decir que además de invertir en hardware básico están invirtiendo en computadoras, redes conexiones, están viendo que sin eso no va. Inclusive hay municipios que trabajan simultáneamente con muchas computadoras, con lo cual las inversiones mencionadas (conexiones, internet, adquisiciones destinadas a mejorar la conectividad y el trabajo en red) se convierten en esenciales, en el mismo sentido hay municipios que, aunque son chicos invierten en servidores.

También estima que el 70% aproximadamente de los usuarios de sistemas cuenta con las habilidades o capacidades para operar y explotar dichos sistemas.

Las preguntas 5 a 14 se refieren particularmente a los sistemas de información, se buscó identificarlos, conocer sus características, objetivos perseguidos, grado de interacción con los vecinos o contribuyentes, la utilización de Spreadsheets (sistemas de análisis o generación de informes que se ejecutan en bases de datos de escritorio: excel o access, etc.) existencia de bases de datos unificadas o en su defecto la factibilidad de su creación, y su posibilidad de avanzar hacia la generación de indicadores a partir de ellos, como así también las dificultades que podrían surgir y/o aspectos que podrían facilitar dicha iniciativa.

Los municipios en general manejan cuatro sistemas: el de caja, recaudaciones, sueldos y jornales y contabilidad. El sistema de recaudaciones, donde se definen todas las tasas. Están obligados a tener un sistema de caja, para poder complementar los requerimientos del Tribunal de Cuentas. Un sistema contable que abarca tesorería, compras, presupuestario, y sueldos y jornales. Esos serían los básicos, pero se pueden agregar algunos sistemas específicos como por ejemplo el de acción social, o el de mesa de entradas.

Los sistemas de información pueden funcionar de manera integrada o aislada, dependiendo de lo que el municipio contrate, hay algunos que contratan el sistema de gestión completo, es decir que incluye los sistemas de caja, recaudación, sueldos y jornales y contabilidad. Continuó comentando que el objetivo final de los sistemas de información es

la toma de decisiones, y que “un municipio que no está al día no puede tomar decisiones, o la toma de manera errónea”. Ríos, L. (20 septiembre 2021). Comunicación personal.

Por otra parte, conceptualizó a los sistemas transaccionales como aquellos que “ante una falla en cualquier parte del sistema, se cancela toda la operación en su totalidad”, ahora bajo el concepto de no cargar un comprobante varias veces, sino que automáticamente se completan/generen varias etapas con una sola carga, en ese sentido todos sus sistemas son transaccionales. Conoce varios municipios que el sistema de recaudación genera una minuta para el sistema caja; en el sistema caja se emiten recibo, luego desde caja se generan minutas resúmenes para contabilidad, y desde contabilidad minutas (papeles impresos) para sueldos y jornales. En cambio, en los sistemas que desarrolla y provee los asientos en los distintos sistemas se van generando automáticamente, por eso se denominan integrados.

Respecto a si los vecinos o interactúan con el municipio mediante sistemas de autogestión y/o información, respondió que en algunos casos sí, utilizan el sistema del banco Macro que les permite realizar pagos online, antes se le enviaba las boletas al domicilio del contribuyente. San Javier tiene un sistema de reclamos por WhatsApp (desde ahí van tomando los reclamos y los vuelcan en planillas).

Ante la consulta realizada sobre la utilización de Spreadmarts, indica que en cuanto a access (base de datos) si bien antes era muy ocupada, ahora ya no se usa más. Excel, sin embargo, es utilizado por algunos contadores para elaborar informes específicos que son requeridos por el TC.

Respecto a bases de datos unificada con todos los sistemas que son utilizados en el municipio, no. Ahora en cuanto a los sistemas que él provee, las bases de datos entendida como un lugar donde se puede consultar todas las operaciones ingresadas utilizando diferentes filtros, sí. Todos sus sistemas lo tienen, es decir se pueda ingresar y consultar por ejemplo para cada contribuyente a partir de la asignación de un único número se puede ver toda la deuda, los pagos efectuados (OP).

En cuanto a la posibilidad de implementar o crear una base unificada de datos que permita recolectar información clave de gestión desde diversos sistemas de manera automática, lo considera que sí puede ser factible. Y el fundamento puede estar dado en las promesas que realizan los intendentes en campaña respecto a que se van a escuchar y resolver los reclamos de la gente. Y en realidad no existe un reclamo registrado, entonces en realidad debe confiar en lo que le dicen que le pidieron o reclamaron.

Algunos municipios llevan planillas o notas, pero de manera sistematizada, o a gran escala, no tienen, solo cuentan con alguna información. Entiende que lo ideal es sistematizar los reclamos, porque a veces es difícil que un vecino se acerque personalmente a la municipalidad a solicitar el arreglo de un bache; pero si muchos vecinos ingresan a un sistema que puede ser WhatsApp o mediante una página web, el impacto sería otro. Un sistema de mesa de entrada por ejemplo podría ser más justificable en municipios grandes por la cantidad de gente que se acerca personalmente a la municipalidad; porque en general en los más chicos se acercan al edificio municipal en fechas próximas a los vencimientos si es que no lo pagan vía on-line, aunque el seguimiento de los reclamos sigue siendo un tema informal en la mayoría de los casos.

Considera que sí es factible que a partir de una base de datos unificada se programen funciones de base para indicadores, y además eso “se puede transformar en una necesidad para la toma de decisiones del intendente”. Ríos, L. (20 septiembre 2021). Comunicación personal.

Pueden presentarse como dificultades en el proceso de recopilar esa información y/o generar esa base de datos, la infraestructura del municipio y la conectividad ausente o deficiente (internet). Aunque generalmente los municipios más grandes tienen más posibilidades económicas, cree que gran parte de ellos cuentan con medios para acceder a sistemas adaptándolos en mayor o menor complejidad de acuerdo a sus posibilidades. Cabe mencionar también que existen líneas de crédito y/o fomentos destinados a la modernización de la administración pública que tranquilamente cubriría tales inversiones.

En síntesis, se puede generar una base de datos que compile información de diferentes lugares, por ejemplo, de planillas Excel donde se registran los reclamos, del sistema de gestión, etc., y a partir de esa base datos generar funciones que alimenten un tablero.

Relevamiento Tablero de Control en la Provincia de Misiones

Se ha consultado en la página web de la provincia de Misiones, Dirección General del Centro de Cómputos y se advirtió un tablero de control de gestión, cuya finalidad es proporcionar una visión general de la provincia a través del establecimiento de objetivos y la situación de los mismos. Cada objetivo cuenta con indicadores, que pueden visualizarse mediante gráficos que dan una visión más amplia. A su vez, tiene previsto un mapa interactivo del estado de las obras de la provincia en conjunto con su descripción.

En virtud de dicho antecedente, resultó un aporte interesante la entrevista efectuada a un profesional que participó activamente en el desarrollo del proyecto, sobre todo considerando que la información brindada resulta valiosa para elaborar la propuesta elaborada en el próximo capítulo de acuerdo al formulario que obra como Anexo V.

Respecto a cuáles fueron las perspectivas consideradas en el diseño del tablero de gestión, o cual fue la estructura definida, se explicó que la estructura fue principalmente la existente en un intento realizado en el año 2001 pero que se logró implementar muy poco tiempo.

Después se analizaron estructuras implementadas en Chaco y CABA, pero al tener objetivos distintos de los buscados a nivel provincial, fueron descartadas, y finalmente se decidió trabajar sobre la estructura original, pero “con modificaciones que contemplen los objetivos troncales que tiene la provincia dado por su presupuesto, las funciones de gobierno y también los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)”. Zaneck, J (27 septiembre 2021). Comunicación personal.

Continúa expresando que actualmente el tablero se encuentra en revisión y desarrollo por parte de personal de centro de cómputos de la provincia, que trabaja junto a la sociedad del estado Marandú SE y “no se encuentra operativo”. Enumera además que fueron varios los inconvenientes que se presentaron tanto en el momento del diseño como en la implementación del tablero de gestión, entre los que se encuentran: “el cambio de tecnología en el desarrollo del sistema; la implementación de puntos georreferenciales de las obras a realizar; y la implementación de metas y los indicadores para seguir las mismas, además del costo de mantenimiento muy elevado”. Zaneck, J (27 septiembre 2021). Comunicación personal.

Por último, y en cuanto a cuáles serían a su criterio las acciones necesarias para volver operativa la herramienta, indicó que, una vez finalizado el sistema, “se deben implementar unidades jurisdiccionales en cada ministerio para el seguimiento de los objetivos y metas, luego controlar que se cargue la información necesaria para hacer el seguimiento constante de los indicadores”. Zaneck, J (27 septiembre 2021). Comunicación personal.

Relevamiento de situación de los municipios respecto a determinados requerimientos y/o procedimientos legales

Se realizaron entrevistas a funcionarios de la Dirección General de Municipalidades del Tribunal de Cuentas y de la Dirección de Relación Fiscal Con Municipios del Ministerio de Hacienda, Finanzas, Obras y Servicios Públicos de la provincia de Misiones, tomando como

referencia las preguntas obrantes en el Anexo VI con el objeto de contar con una referencia respecto al grado de consenso con que cuentan los municipios.

Se plantearon dos categorías de preguntas, la primera vinculada a la gobernabilidad y la segunda con el marco legal.

En cuanto a la gobernabilidad, se analizó simplifícadamente para el presente estudio a través de la aprobación por parte del departamento deliberativo de los códigos fiscales, ordenanzas tributarias y presupuestarias respectivas, endeudamiento, convenios, y del nivel de adhesión a la Ley de Responsabilidad Fiscal, aunque se pueden considerar como bien lo mencionan Rodríguez González & Barros da Silva (2004) otras variables para determinar el grado de grado de consenso con que cuenta la comuna.

En respuesta a la pregunta 1 referida a si los municipios cuentan con aprobación de Ordenanzas para el ejercicio en curso relacionadas con sus Códigos Fiscales, Ordenanzas tributarias y de Presupuesto General, aclararon que el Código Fiscal no suele sufrir generalmente modificaciones, las ordenanzas tributarias si son modificadas con mayor frecuencia y sin dudas el Presupuesto General requiere aprobación anual. En este sentido se indicó que si bien hace unos años existía inconvenientes con algunos municipios en particular, “en la actualidad cuentan con la aprobación del Presupuesto General por Ordenanza casi en un 100%” y con Códigos Fiscales y Ordenanzas Tributarias vigentes.

La pregunta 2 indagó acerca de la existencia de operaciones de crédito o empréstitos, consorcios, cooperativas convenios o acogimientos a beneficios de leyes nacionales y provinciales para la prestación de servicios y obras públicas, si ¿son autorizados por el Concejo Deliberante? Informan que no tienen conocimiento de que no se hayan autorizado. Aclaran sí, que los municipios en el caso de compra de bienes de capital requieren además de la autorización del Honorable Concejo Deliberante la autorización del Ministerio de Hacienda, Obras y Servicios Públicos de la provincia, en virtud de establecido en el Régimen de Responsabilidad Fiscal (limitaciones en cuanto al endeudamiento).

A la pregunta 4 si los municipios se encuentran adheridos a la Ley VII N° 52 de Responsabilidad Fiscal y si se podría identificar cuántos, desde la Dirección de Relación Fiscal Con Municipios del Ministerio de Hacienda, Finanzas, Obras y Servicios Públicos de la provincia de Misiones, ha informado que en Misiones 76 de los 77 municipios aprobaron la adhesión a la Ley VII N° 52, es decir el 98,7% a excepción de la Municipalidad de Salto Encantado, que al ser creado recientemente no cuenta con Concejo Deliberante y por ende

no ha emitido aún ninguna Ordenanza, documento éste requerido para la adhesión al Régimen mencionado.

La otra categoría busco analizar el grado de cumplimiento del marco legal, para lo que se planteó la siguiente pregunta: ¿los municipios cumplen con las obligaciones de rendir cuentas u otras obligaciones establecidas en la normativa vigente?

Mencionaron que en términos generales sí, considerando que el año 2020 sólo se ha realizado cuatro determinaciones de oficio lo que representa el 5% de las municipalidades de la provincia. Cabe aclarar que las determinaciones de oficio son procedimientos previstos en la Ley XV N° 5 (Misiones C. R., 1964) que se inician cuando los municipios no envían las rendiciones de cuentas en el plazo previsto; pero donde suele ser incompleta la rendición de cuentas es en las rendiciones digitales.

Asimismo, expresan que ante los requerimientos efectuados por los Fiscales del Tribunal de Cuentas el nivel de respuesta es elevado.

Respecto a la remisión de la Ordenanza Presupuestaria a los 15 días de su aprobación según lo determinada por el artículo 96 de la Resolución IV N° 3 del TC, serán 5 municipios los que cumplen, en su gran mayoría se retrasan puesto que se suelen enviar todas juntas con las exigidas en el artículo 98 de la misma norma, dando lugar a los reparos respectivos en el estudio de la cuenta.

CAPÍTULO V – SEMEJANZAS Y DIFERENCIAS SURGIDAS DEL RELEVAMIENTO EFECTUADO. PROPUESTA DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL APLICABLE A LOS MUNICIPIOS DE LA PROVINCIA DE MISIONES

En función de la investigación realizada sobre el cuadro de mando integral, que contempló la exploración del estado del arte, el análisis de casos de su implementación tanto en organizaciones del sector privado y público, el relevamiento en cuanto a su conocimiento, utilización y aspectos relevantes que conformen su diseño en empresas del sector privado y en municipalidades de la provincia de Misiones, analizados y valorados mediante encuestas y entrevistas en los capítulos precedentes, se presentan seguidamente los pasos efectuados, análisis y conceptos básicos y necesarios para el diseño de la propuesta.

En primer lugar, se muestran comparativamente las características generales de las empresas privadas y de los municipios y también en función de lo expresado anteriormente, los diferentes aspectos que conformaron la estructura de las encuestas.

En segundo lugar, se analizan aspectos relevantes en torno a las perspectivas, se definen las que formarán parte de la propuesta, como así también se esboza una misión para los municipios de la provincia de Misiones, y después para cada perspectiva planteada se identifican los factores críticos de éxito.

En tercer lugar, se propone un mapa estratégico para los municipios de la provincia de Misiones que permite visualizar gráficamente las diferentes relaciones de causa – efecto que se dan entre los diferentes factores críticos de éxito.

En cuarto lugar, se analizan puntualmente los indicadores en general y en particular los que integrarán la propuesta, vinculándolos con las diferentes perspectivas y factores críticos de éxito.

Y finalmente, como resultado del análisis efectuado, se formula una propuesta de cuadro de mando integral para los municipios de la provincia de Misiones.

Análisis comparativo de las principales características de las empresas del sector privado y del sector público

A partir del estudio del estado del arte, relevamiento normativo y resultado de las encuestas y entrevistas efectuadas se analizarán las principales características de las empresas privadas y de los municipios de la provincia de Misiones a los fines de poder

identificar semejanzas y diferencias entre dichas organizaciones.

En primer lugar, se analizarán características generales, en relación a su finalidad, duración, marco normativo, categorías, información y gestión, que se muestran a continuación:

Tabla 26: Análisis comparativo empresas privadas & municipios de la provincia de Misiones acerca de las características generales

Temas	Empresas privadas	Municipios
Fin	Obtención de ganancias para los propietarios, socios o accionistas.	Satisfacción de las necesidades de la comunidad.
Duración	Limitada por los años definidos en el estatuto o hasta que los socios decidan.	Ilimitada (de existencia perdurable) mientras existan necesidades públicas y persista la forma de gobierno federal, representativa y republicana
Marco normativo	Existe un ordenamiento marco que regula aspectos societarios, laborales, impositivos, etc. pero sus procedimientos administrativos no se encuentran limitados siempre y cuando no realice nada que esté expresamente prohibido. Ley General de Sociedades, Ley de contrato de trabajo; normas profesionales; resoluciones y disposiciones de autoridades de aplicación (AFIP – ATM), etc.	Rige el quehacer reglado, debiendo todo acto administrativo realizarse siguiendo todos los procedimientos previstos en el marco normativo: Constitución de la Provincia de Misiones, Cartas Orgánicas Municipales, Ley Orgánica de Municipalidades, Ley de contabilidad, Resoluciones emitidas por el órgano de control externo, Resoluciones y disposiciones de autoridades de aplicación (AFIP – ATM), etc.
Categorías	Según los parámetros establecidos por resolución de la Secretaría de la pequeña y mediana empresa y	La Constitución Provincial establece las diferentes

Temas	Empresas privadas	Municipios
	los emprendedores, del Ministerio de Desarrollo Productivo	categorías en función del número de habitantes
Información	Balances anuales, trimestrales e informes varios de gestión Accionistas, Gerentes, proveedores, bancos, etc.	Orientada principalmente a los requerimientos del órgano de control externo, y vinculadas a la rendición de cuentas. Sociedad civil considerada de forma integral. El Departamento Ejecutivo rinde cuentas al pueblo mediante la rendición que efectúa ante el Concejo Deliberante
Gestión	De acuerdo al estilo de gestión que adopten los propietarios, socios o accionistas	De acuerdo a principios constitucionales y legales vigentes

Fuente: elaboración propia en base al análisis del relevamiento efectuado en el capítulo IV.

Del análisis efectuado de las características de principales de empresas del sector privado y de las municipalidades de la provincia de Misiones se pueden mencionar las siguientes diferencias:

- Finalidad: las municipalidades al ser organizaciones públicas, persiguen el bien común mediante la satisfacción de las necesidades públicas o de la comunidad. En cambio, la razón de ser de las empresas privadas es el fin de lucro o sea la obtención de ganancias para sus propietarios, socios o accionistas.
- Duración: las empresas privadas tienen vida limitada y las municipalidades son organizaciones de existencia permanente.
- Marco normativo: en el caso de las empresas privadas es limitativo en cuestiones generales, pero no existen regulaciones en cuanto a procedimientos que se deben seguir específicamente, cosa que sí ocurre en las municipalidades que está determinado por el quehacer reglado.
- Información: en las empresas privadas sobre todo en las PyME está orientada principalmente a los propietarios, socios, accionistas y órganos internos de control, y en menor medida hacia afuera (bancos, proveedores, autoridades de aplicación); en cambio en

las municipalidades, la información está orientada principalmente a cumplir con lo requerido con el órgano de control externo y a la comunidad por intermedio del Concejo Deliberante (órgano que la representa).

Por otra parte, se advierten las siguientes similitudes o semejanzas:

- Segmentación por categorías: ya sea en las empresas privadas como en las municipalidades existen normas que establecen diferentes categorías de acuerdo a parámetros definidos, para las empresas se consideran las ventas, actividades, cantidad de empleados, y activos para encuadrar como micro, pequeña o mediana empresa. Para las municipalidades se considera la cantidad de habitantes para encuadrar como de primera, segunda o tercera categoría.
- Gestión: tanto las empresas privadas como las municipalidades, llevan adelante la gestión utilizando diversas herramientas de gestión y de acuerdo al estilo de dirección que caracterice a los propietarios, socios, accionistas o del intendente, aunque en cada caso, respetando sus principios o normas.

Con respecto a las respuestas obtenidas en las encuestas, las mismas fueron agrupadas por temas de acuerdo a las perspectivas planteadas por Kaplan y Norton (2002) y al diseño del formulario de encuestas a los fines de rescatar desde la mirada de los empresarios y funcionarios: el grado de conocimiento que tienen de la herramienta en estudio, sus principales intereses y prioridades en cuanto al manejo de la información, recursos humanos, tecnología, procesos internos, clientes, comunidad, etc., para luego sistematizarlas mediante una tabla comparativa que facilite su análisis. Los datos relevados se sintetizan a continuación:

Tabla 27: Análisis comparativo empresas privadas & municipios de la provincia de Misiones sobre la base de las perspectivas

Temas	Empresas privadas	Municipios
Conocen el cuadro de mando integral	El 87,5% de las empresas respondieron que conocen la herramienta	El 34% indicó que conoce la herramienta
Conocen el concepto de indicadores	El 87,5% indicó que conoce el concepto de indicadores y el	58,5% concepto de indicadores y el 1,9% (un municipio) además lo utiliza en la gestión.

Temas	Empresas privadas	Municipios
	25% además los utiliza en la gestión.	
Perspectiva de innovación y aprendizaje		
Toma de decisiones	75% propietarios, socios o accionistas consultando previamente con su equipo técnico. 25% además en reuniones de trabajo	92,5% el intendente consulta con su equipo técnico antes de tomar decisiones, incluso en reuniones de trabajo.
Objetivos organizacionales	El 75% del personal conoce los objetivos perseguidos por la empresa, y un 25% respondió que solo algunos	El 56,6% del personal conoce los objetivos perseguidos por la municipalidad, y un 37,7% respondió que solo algunos. En mayor medida en los municipios de segunda categoría
Presupuesto destinado a capacitación	El 62,5% cuentan con presupuesto asignado para capacitación	El 69,8% no cuenta con partida presupuestaria para capacitación En mayor medida en municipios de segunda categoría
Registros de control de personal	El 100% de las empresas cuentan con registros que permiten determinar el nivel de ausentismo, accidentes o enfermedades del personal	El 56,6 % mencionó que cuenta con registros de personal que se ausenta, enferma o accidenta. En mayor medida en los municipios de primera categoría.
Uso de tecnología	En el 62% de las empresas muchos empleados utilizan las tecnologías de información y de las comunicaciones para realizar sus tareas. En el 37,5% restante las utilizan muy poco.	En el 35% de los municipios muchos empleados utilizan las tecnologías de información y de las comunicaciones para realizar sus tareas, en mayor medida en los de primera categoría.

Temas	Empresas privadas	Municipios
		En otro 58,5% utilizan poco o muy poco, sobre todo en los de segunda categoría Y en el 5,7% todos las utilizan.
Inversión en tecnología	El 62,5% en equipos de computación. El 75% invierte en internet y/o plataformas de autogestión El 50% en sistemas de información	El 92% invierte en equipos de computación. El 79,2% en internet y/o plataformas de autogestión El 73,6% en sistemas de información
Sistemas de información	El 62,5% utiliza sistemas de información integrados. El 37,5% utiliza sistemas de información computarizados no integrados, indicando una de ellas (12,5%) que además complementa con sistema de información manual.	El 94,3% cuenta con sistemas de información computarizados y dos municipios además complementan con sistema de información manual. El 5,7% sólo utiliza sistema de información manual
Objetivos de los sistemas de información	El 50% de las empresas indico que el objetivo de los sistemas de información es la automatización de los procesos operativos. Un 25% también indicó que el objetivo es efectuar proyecciones financieras, realizar flujos de fondos, programar compras, efectuar modelos de simulación que sirvan de apoyo para tomar decisiones.	El 83% indico que el objetivo de los sistemas de información es la automatización de los procesos operativos. Un 11,3% también indicó que el objetivo es efectuar proyecciones financieras, realizar flujos de fondos, programar compras, efectuar modelos de simulación que sirvan de apoyo para tomar decisiones. Un 3,8% también indicó que el objetivo es apoyar el proceso de

Temas	Empresas privadas	Municipios
	<p>Un 25% también indicó que el objetivo es apoyar el proceso de innovación de servicios y procesos para lograr ventajas comparativas.</p> <p>El 37,5% indicó que son otros los objetivos perseguidos.</p>	<p>innovación de servicios y procesos para lograr ventajas comparativas.</p> <p>Para un % no aplica la pregunta porque utilizan sistema manual.</p>
Documentación de soporte para gestión	<p>El 75% menciona que el control de gestión se basa en informes especiales elaborados para tal fin.</p> <p>Un 25% también indicó que se basa en el presupuesto anual de la empresa.</p> <p>Un 25% también se basa en informes del asesor impositivo.</p> <p>Un 12,5% complementa los informes especiales con presupuestos flexibles.</p>	<p>El 67,9% indicó que el control de gestión se basa que se basa en el presupuesto municipal.</p> <p>Un 50,9% además se basa en los informes que integran la rendición de cuentas municipal.</p> <p>Un 35,8% 25% también se basa en informes especiales elaborados para tal fin.</p>
Frecuencia del control de gestión	<p>El 62,5% realiza el control de gestión mensualmente.</p> <p>El 37,5% trimestralmente.</p>	<p>El 35,8% realiza el control de gestión de manera mensual</p> <p>El 30,2% de manera trimestral</p> <p>EL 15,1% realiza el control de gestión anualmente.</p> <p>El 13,2% realiza el control de gestión combinado frecuencias.</p> <p>Un 5,7% no realiza</p>
Relevamiento de información sobre RRHH útil para la gestión	<p>Surgieron los siguientes temas:</p> <p>Responsabilidad y confianza</p> <p>Evaluación de desempeño</p>	<p>En orden de mención, surgieron los siguientes temas:</p> <p>Capacitación</p> <p>Ausentismo</p>

Temas	Empresas privadas	Municipios
	Cumplimiento de objetivos Sistema de gestión de recursos humanos (Meta 4)	Medición de desempeño Cantidad de personal Control de personal Ubicación del personal
Perspectiva económica financiera		
Indicadores económico-financiero utilizados	En orden de utilización surgieron los siguientes: Rentabilidad operativa Liquidez Evolución de las ventas Ingresos por productos sobre el total de las ventas Evolución de costos y gastos Punto de cierre Rentabilidad sobre el capital invertido Período medio de cobranza Período medio de pago	Identificaron los siguientes temas como importantes para informar a la comunidad, en orden de mención: Gastos – erogaciones Recursos – ingresos Inversiones – Obras públicas Estados contables – Gestión Endeudamiento Disponibilidades – Bancos Deudores morosos
Perspectiva de procesos internos		
Identificación de procesos e indicadores	En orden de utilización surgieron los siguientes: Rendimiento Reclamos Rotación de inventarios Proveedores Producción Nivel de producción Desperdicios – Recupero Productos rechazados Tiempos de ciclos o procesos	Identificaron los siguientes procesos administrativos y de servicios de la municipalidad en orden de mención: Obras Públicas (52,8%) Recaudación (50,9%) Servicios públicos (39,6%) Acción social (39,6%) Tesorería (35,8%) Contabilidad – rendiciones (22,6%) Deporte – cultura (18,87%) Compras y contrataciones (16,98%) Salud (9,43%) Personal (7,55%)

Temas	Empresas privadas	Municipios
Otros – procesos internos		<p>Información s/ procesos internos:</p> <p>Obras públicas: cantidad de obras y detalle de lo que se va a hacer, mapeo de lugares marginales.</p> <p>Servicios públicos: km de caminos arreglados y/o entoscados; litros de combustibles y lubricantes utilizados; gastos de mantenimiento por vehículo, estadísticas de servicios, mantenimiento de máquinas: cantidad veces que se rompen, importe gastado en repuestos; consumo de agua por habitante.</p> <p>Recaudación: relevamiento de datos a los contribuyentes, porcentaje de cumplimiento fiscal.</p> <p>Acción social: gasto incurrido, información detallada por familia; cantidad de traslados, becas y de ayudas brindadas (medicamentos, traslados, ambulancias, etc.)</p> <p>Compras y contrataciones: rotación de las compras, información de los pedidos: si son recurrentes y si se cumplieron; información en importes y unidades.</p> <p>Contabilidad y rendiciones: apertura en contabilidad de costos, información relevante oportuna y confiable para tomar decisiones; información sobre recursos;</p>

Temas	Empresas privadas	Municipios
		<p>Salud: fondos destinados</p> <p>Relacionadas con innovación y aprendizaje:</p> <p>Mejorar la comunicación interna, Profundizar, instruir y concientizar en el uso de herramientas estadísticas y de proyección;</p> <p>Autoevaluación del funcionamiento de los procesos administrativos;</p> <p>Identificar a tiempo las fallas que podría tener la gestión en responder a las necesidades de la población, concentrar a través de una sola plataforma, o persona y luego dar lugar a evaluar prioridades.</p> <p>Relacionadas con usuarios:</p> <p>Atención del Intendente.</p>
Verificación de las necesidades	El 50% mencionó que verifica sistemáticamente las necesidades de los clientes mediante encuestas u otros medios.	<p>El 84,9% mencionó que verifican las necesidades de la población mediante visitas o comisiones barriales, encuestas (facilitadores comunitarios, promotores de salud, docentes), u otros medios.</p> <p>Aclaran que en algunos casos no metódicamente.</p>
Inversiones & necesidades	El 100% de las empresas respondió que sí.	El 94,3% y 98,1% indicó que realiza inversiones (en función de las necesidades relevadas), en infraestructura y servicios respectivamente.

Temas	Empresas privadas	Municipios
Responsabilidad Social	<p>El 75% de las empresas respondió que sí, indicando las siguientes actividades:</p> <p>Almacenamiento adecuado de productos químicos</p> <p>Disminuyendo el impacto ambiental y la contaminación</p> <p>Maratón Solidaria</p> <p>Educación. Financiamiento de proyectos educativos</p> <p>Certificación de calidad</p>	<p>El 75% de los municipios respondió que sí, indicando las siguientes actividades:</p> <p>Charlas de concientización en escuelas,</p> <p>Financiamiento de proyectos educativos</p> <p>Capacitaciones a agricultores en agroecología sustentable</p> <p>Promoción de utilización de bolsas ecológicas</p> <p>Plantación de árboles y flores.</p> <p>Huertas barriales</p> <p>Recolección de residuos orientado a la reutilización. Clasificación de residuos.</p> <p>Inversiones relacionadas con la conservación del medio ambiente sobre todo en municipios con un sector turístico importante.</p>
Perspectiva de clientes o usuarios		
Indicadores o herramientas utilizadas para medir nivel de satisfacción de clientes	<p>Encuestas</p> <p>Cliente incógnito</p> <p>Estudios de percepción social económica</p> <p>Llamadas a clientes en caso de productos rechazados</p>	<p>Información relacionada con los usuarios o vecinos que consideran importante:</p> <p>Conocer sus necesidades</p> <p>Grado de satisfacción</p> <p>Información socioeconómica</p> <p>Datos relacionados con inversiones, obras y servicios públicos</p>

Fuente: elaboración propia en base al análisis del relevamiento efectuado en el capítulo IV.

Análisis de las Perspectivas

A continuación, se analizan aspectos relevantes en torno a las perspectivas, al constituir un elemento sustancial del diseño del cuadro de mando integral.

Si bien Kaplan & Norton (2002) en el modelo original de cuadro de mando integral definieron cuatro perspectivas: financiera, procesos internos, clientes y de aprendizaje y crecimiento; que no deben ser considerado de manera rígida, sino que, como se ha observado a lo largo del marco referencial y teórico, cada organización a partir de un profundo análisis definirá las perspectivas que mejor se adapte a sus características y sus objetivos.

Así, hablando de organismos públicos OCABA no planteó perspectivas, sino que el tablero se diseñó en torno a dos dimensiones claves de su marco normativo: monitoreo de reclamos y seguimiento de los planes de regionalización y modernización; el programa Carta Compromiso tampoco habla de perspectivas sino como su nombre lo indica de compromisos asumidos por una organización pública para hacer públicos diferentes estándares de calidad y acciones de mejora y por su parte el hospital Garrahan, definió áreas y procesos y para estos últimos se agruparon los diferentes servicios críticos.

Y exclusivamente de municipios Puime (2018) para el caso de la municipalidad de Tandil, Buenos Aires, plantea tres perspectivas: resultados o propuesta de valor, procesos internos, y recursos; Diblasi (2012) para el caso de la municipalidad de Maipú, Mendoza, desagrega la perspectiva original clientes en vecinos y comunidad denominándola desarrollo a ambas manteniendo las otras tres; y por último Rodríguez González & Barros da Silva Filho (2004) que atento a las características específicas y distintivas de los municipios, definieron seis perspectivas: comunidad, gobernabilidad, marco legal, innovación, formación y organización, procesos internos y finanzas. Sobre éstas últimas se elabora el siguiente cuadro que analiza para cada una de ellas características del sector privado y público teniendo en cuenta el marco teórico y referencial estudiado:

Tabla 28: Análisis comparativo sobre la base de las perspectivas propuestas con base en el marco teórico

Perspectiva	Sector privado	Sector público
Financiera	Ubicada en la cima jerárquica. Busca a	Busca el equilibrio financiero y la maximización del bienestar de los ciudadanos.

Perspectiva	Sector privado	Sector público
	<p>maximización del valor de la empresa en el mercado.</p>	<p>Es el Presupuesto asignado el que limitará las decisiones de inversión y actuación del organismo público, siendo la aprobación del mismo ajeno a la propia organización.</p> <p>Autorización y carácter restrictivo del gasto (en función de la disponibilidad de recursos)</p> <p>Permite plantear objetivos de reducción de gastos y eficiencia en la recaudación.</p> <p>Mayor énfasis del control sobre los gastos más que sobre los ingresos.</p> <p>Ingresos obtenidos en su mayoría mediante tributos de la economía privada.</p>
<p>Clientes / Comunidad</p>	<p>En las organizaciones privadas, se busca en esta perspectiva evaluar la habilidad de la empresa para ofrecer productos o servicios de calidad, con efectividad, atendiendo y cubriendo las expectativas de los clientes para lograr su satisfacción.</p> <p>Existe competencia entre las empresas para disputarse clientes</p>	<p>Esta perspectiva asume un rol preponderante y prioritario. La razón de ser de las organizaciones públicas consiste en servir al ciudadano. Estos a su vez son los que eligen a los responsables públicos.</p> <p>Es relevante tener presente no solo a los ciudadanos en general sino también a todos los grupos que influyen decisivamente en las actividades públicas.</p> <p>La actividad pública presenta características monopolísticas.</p> <p>La comunidad puede ser destinataria de un servicio nítidamente público o</p>

Perspectiva	Sector privado	Sector público
		también algunos servicios brindados por la organización con elevadas externalidades positivas que puede estar destinado a parte de esa comunidad, situación que deberá tenerse en cuenta al momento de definir los indicadores.
Procesos internos	<p>Esta perspectiva centra su atención en modo de hacer focalizando su seguimiento en aquellas actividades que aumentan la percepción de valor por parte de los clientes respecto a los productos o servicios ofrecidos.</p> <p>Se basa en la cadena de valor, que agrupa tres procesos principales: innovación, procesos operativos y servicio de posventa.</p>	<p>En el sector público no hay mayores diferencias respecto al sector privado en esta perspectiva. La innovación será esencial para atender los cambios en demandas y necesidades de la comunidad y así elevar su nivel de satisfacción; los procesos operativos implicarán la matriz necesaria para organizar los recursos y brindar los servicios públicos requeridos, y la atención permanente a los ciudadanos será el equivalente a los servicios de posventa.</p> <p>Obviamente, se deberán priorizar los procesos que generen mayor impacto en toda la comunidad.</p> <p>Se busca la racionalización de los servicios públicos, eficiencia en los costos (incluidos los sociales y medioambientales), maximizar el valor prestado a los ciudadanos, y la calidad del servicio.</p> <p>Se destaca en este ámbito la necesidad de establecer procedimientos, rutinas y procesos (procedimientos para compras</p>

Perspectiva	Sector privado	Sector público
		y contrataciones, contratación de personal, etc.)
Innovación, Formación y Crecimiento / Organización	En las empresas privadas prima el crecimiento.	<p>Aquí es importante la determinación correcta de la dimensión del sector público.</p> <p>Se orienta a la formación y mejora de las habilidades y motivación de los funcionarios y empleados públicos, y de la calidad de los sistemas de información utilizados.</p> <p>Particularidades: recursos humanos, resistencia al cambio, capacidad para delegar.</p> <p>Requiere promover la creatividad, realizar una óptima gestión de la información y potenciar instrumentos de comunicación.</p> <p>Condicionamientos: marco legal y regímenes jurídicos especiales diferentes al sector privado. Al ser más rígidos vuelven más lenta la innovación.</p>
Gobernabilidad	En el sector privado la voluntad social está definida por los socios o accionistas que en general aprueban los presupuestos o proyectos de inversión a largo plazo mediante decisiones de la asamblea. Guiando tales decisiones el rumbo de la	Se incorpora esta perspectiva para subsanar una de las críticas realizadas al CMI respecto a que no consideraba la influencia de los grupos de interés en el rumbo de las organizaciones, cobrando mayor consistencia cuando se diseña el CMI a todo el gobierno y menos significativa en organizaciones públicas tomadas en forma aislada.

Perspectiva	Sector privado	Sector público
	<p>empresa a través de sus diferentes áreas.</p>	<p>Tiene en cuenta Los planes de gobierno, políticas públicas no pueden ser implementados con solo la voluntad de los gobernantes, influyen en su desarrollo el soporte político que se dispone tanto de los grupos de interés como de las fuerzas políticas que tienen competencia para autorizar sus iniciativas. Las que a su vez luego exigirán la correspondiente rendición de cuentas.</p> <p>Se resalta la función de coordinación que debe llevar adelante el gobierno ya sea entre él mismo y su partido, entre las diferentes administraciones públicas, con otros poderes, y con los diferentes niveles de gobierno.</p>
Marco Legal	<p>Las organizaciones privadas tienen permitido hacer todo lo que por ley no está prohibido.</p> <p>Pueden elegir libremente su forma de actuar</p>	<p>Las organizaciones públicas solo pueden hacer lo que esté previamente autorizado por ley.</p> <p>El presupuesto es aprobado por el PL mediante una ley.</p> <p>Pilar del Estado de Derecho</p> <p>Límite o condicionamiento para la actuación de los gobernantes</p> <p>Actuación restrictiva.</p> <p>Rol activo ya que es el propio Estado quien puede proponer y sancionar normas.</p>

Fuente: Elaboración propia en base al marco referencial y teórico (capítulos I y II).

En el siguiente cuadro se muestra el modelo presentado por Rodríguez González & Barros da Silva Filho (2004), quienes entienden que la misión del Estado es concretar los objetivos gubernamentales, es decir que los funcionarios responsables deberán prestar especial atención a las necesidades de los ciudadanos, buscando la maximización del bienestar de la comunidad, aunque cada agencia u organismo público específico tendrá a su vez una responsabilidad concreta dentro de esa compleja función de satisfacer las necesidades de la comunidad, traduciéndose en una misión específica.

En ese entendimiento, y teniendo presente las especificidades del sector y de los organismos públicos, adaptan la propuesta original a un municipio agregando dos perspectivas: gobernabilidad y marco legal, dada la significatividad de tales características distintivas de ese tipo de organización.

Ilustración 62: Perspectivas para un municipio



Fuente: Rodríguez González & Barros da Silva Filho (2004)

No debe perderse de vista que la estrategia es la encargada de comunicar e implementar la misión de la organización, y que las perspectivas transmiten la estrategia.

Por lo tanto, el siguiente paso es pensar una misión que se adapte en general para los municipios de la provincia de Misiones al solo efecto de continuar con el diseño del cuadro de mando, ya que constituye un elemento esencial; para luego continuar con la identificación de los factores críticos de éxito para cada perspectiva planteada.

Estrategia y factores críticos de éxito

A partir del relevamiento efectuado a funcionarios y autoridades municipales; funcionarios de organismos de control externo y de la normativa vigente, se propone la siguiente misión para las municipalidades de la provincia de Misiones:

Ser un municipio que brinde servicios de calidad a la comunidad, mediante una gestión que propicie la eficiencia en el uso de los recursos, el cumplimiento de las normas, y la difusión de información de gestión; sin dejar de lado el compromiso con el medio ambiente y las generaciones futuras.

Definida la misión, para cada una de las perspectivas corresponde definir sus objetivos estratégicos, y a continuación las áreas clave o factores críticos de éxito.

De igual manera que la misión, se plantean los objetivos estratégicos para cada perspectiva sobre la base del análisis del relevamiento efectuado en el capítulo IV, sin perder de vista que serán cuestiones que en la praxis cada municipio deberá validarlos y/o redefinirlos en función de sus propia misión y objetivos.

Así se plantean los siguientes objetivos y áreas críticas en el siguiente cuadro:

Tabla 29: Perspectivas, objetivos estratégicos y factores críticos para municipios de la provincia de Misiones

Perspectiva	Objetivos estratégicos	Factores críticos de éxito
Gobernabilidad	Propiciar relaciones armoniosas y responsables focalizadas en la misión, con el departamento deliberativo y los grupos de interés.	Honorable Concejo Deliberante
		Grupos de interés
Marco Legal	Bregar por el cumplimiento responsable de normas.	Presupuesto de gastos y cálculo de recursos
		Quehacer reglado
Innovación, formación y organización	Enfoque en la mejora de la comunicación y de los procesos.	Comunicación
		Herramientas de gestión y de atención al usuario
		Tecnologías de información y de las comunicaciones. Sistemas de información

Perspectiva	Objetivos estratégicos	Factores críticos de éxito
Procesos internos	Lograr una visión integral de organización mediante el conocimiento profundo de los diferentes procesos administrativos y de servicios, para potenciarlos y/o fortalecerlos.	Control
		Administración
		Obras y servicios públicos
		Acción social
Financiera	Propiciar la responsabilidad y compromiso sobre el equilibrio financiero, buscando alternativas para mejorar la gestión.	Compromiso
		Rendición de cuentas y gestión
		Modernización
Comunidad Vecinos Usuarios	Conocer, sistematizar e informar las diferentes necesidades de los vecinos y grado de cumplimiento.	Necesidades
		Información
		Satisfacción o conformidad

Fuente: Elaboración propia en base al análisis del relevamiento efectuado en el capítulo IV y de la propuesta.

Como se puede observar en la tabla anterior, para la perspectiva gobernabilidad se planteó como objetivo propiciar relaciones armoniosas y responsables focalizadas en la misión, con el departamento deliberativo y los grupos de interés; considerando como factores críticos para alcanzarlo el Honorable Concejo Deliberante y los grupos de interés. Y para la perspectiva marco legal se propuso el objetivo de bregar por el cumplimiento responsable de normas, fijando como factores críticos el presupuesto de gastos y cálculo de recursos, y quehacer reglado. En las dos perspectivas mencionadas, tanto los objetivos como los factores críticos de éxito planteados, se fundamentan en lo que Rodríguez González y Barros da Silva (2004) consideran como características significativas y distintivas de los organismos del estado, en este caso en particular a las municipalidades de la provincia de Misiones.

En la perspectiva innovación, formación y organización, se planteó como objetivo el

enfoque en la mejora de la comunicación y de los procesos, considerando como factores críticos para alcanzarlo, la comunicación, las herramientas de gestión y de atención al usuario; y las tecnologías de información y de las comunicaciones, y los sistemas de información.

Todos ellos están relacionados con lo planteado en las respuestas a las encuestas donde se manifestaron cuestiones como la necesidad de mejorar la comunicación interna y la relación entre los diferentes sectores; de profundizar, instruir y concientizar en el uso de procesos estadísticos y de proyección; con la conveniencia de realizar una autoevaluación del funcionamiento de los procesos administrativos, para determinar su utilidad concreta; con posibilidad de utilizar una sola plataforma o persona que concentre necesidades o reclamos efectuados y evalúe prioridades; y con identificar a tiempo las fallas que podría tener la gestión en responder a las necesidades de la población, y establecer planes de mejora; necesidad de registro de habilidades y capacidades del personal para ubicarlo o distribuirlo dentro de la estructura organizativa, etc.

Para los procesos internos, se planteó como objetivo lograr una visión integral de organización mediante el conocimiento profundo de los diferentes procesos administrativos y de servicios, para potenciarlos y/o fortalecerlos, considerando como factores críticos para alcanzarlo: el control; administración; obras y servicios públicos; y acción social. Se encuentran plasmados en cada perspectiva los procesos operativos identificados por los municipios; y dentro de cada uno de los factores críticos las principales cuestiones relacionadas que han sido relevadas, entre ellas: necesidad de información relacionada con los kilómetros de caminos entoscados y/o arreglados; mantenimiento de máquinas y vehículos en importes y cantidad de insumos utilizados; relevamiento de datos de contribuyentes; detalle de ayudas o beneficios otorgados; etc.

Para la perspectiva financiera se trazó el objetivo propiciar la responsabilidad y compromiso sobre el equilibrio financiero, buscando alternativas para mejorar la gestión, fijando como factores críticos para alcanzarlo: el compromiso, la rendición de cuentas y gestión; y la modernización de los procesos internos, contemplando además de la información económica financiera que es exigidas por normas específicas, lo manifestado por los encuestados respecto a nivel de detalle de ciertos gastos y sobre la información.

Y por último para la perspectiva vecinos o usuarios se estableció el objetivo de conocer, sistematizar e informar las diferentes necesidades de los vecinos y grado de cumplimiento,

disponiendo como factores críticos de éxito: necesidades, información y satisfacción o conformidad. También en este caso incluye lo expresado en las encuestas: conocer las diferentes necesidades de los vecinos, tanto para poder planificar obras e inversiones y servicios como para brindar información acerca de lo actuado y poder confrontar con las demandas iniciales de la gente.

Modelo de mapa estratégico para municipios de la provincia de Misiones

En función de las perspectivas, objetivos y factores críticos de éxito, se diseñó el mapa estratégico para municipios de la provincia de Misiones.

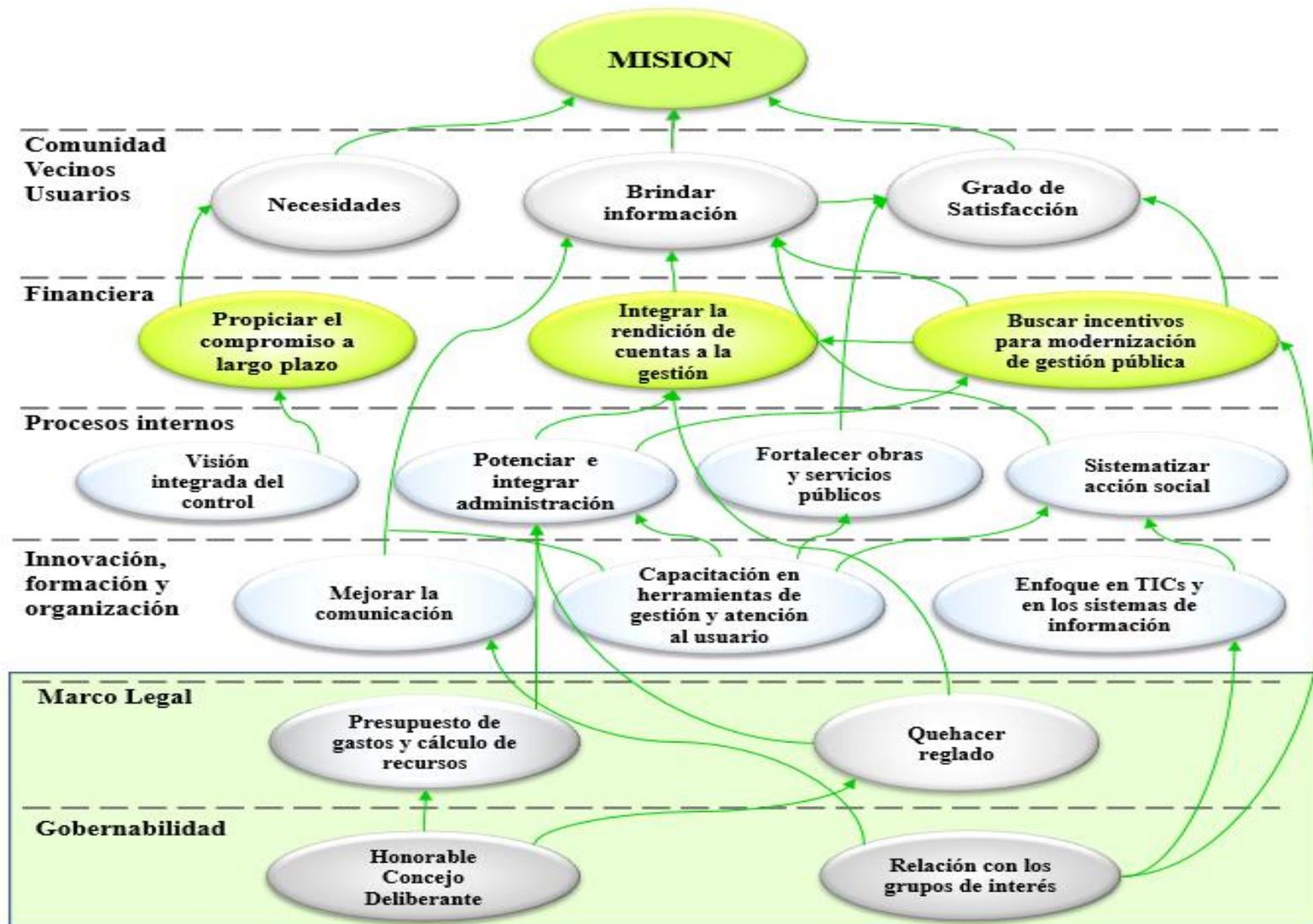
En la ilustración siguiente se muestra el mapa estratégico diseñado, y en él se puede visualizar de manera gráfica:

- las perspectivas que constituyen el cimiento sobre el que se funda la gestión municipal;
- el flujo de acciones o trayectoria a seguir por parte de los municipios para alcanzar la misión;
- para cada una de las perspectivas sus correspondientes factores críticos de éxito, dando cuenta de las prioridades; y
- las relaciones de causa – efecto que se dan entre los diferentes factores críticos de éxito, obtenidas del análisis de los procesos municipales y que representan las más significativas o de mayor impacto sobre la organización.

En relación con esto último, en la siguiente ilustración el factor crítico capacitación en herramientas de gestión y atención al usuario, es primordial porque a partir de ella, los empleados y funcionarios municipales aprenderán o reforzarán habilidades relacionadas con herramientas administrativas básicas como planillas de Word, Excel o herramientas de comunicación como páginas web o redes sociales; hasta el manejo de sistemas de gestión más complejos. Ello tendrá efectos en otras perspectivas ya que a partir de empleados y funcionarios capacitados y formados se podrá potenciar, integrar, fortalecer y sistematizar otros procesos administrativos o de servicios como administración, obras y servicios públicos y acción social.

Sin dudas, por lo antes expuesto, las relaciones que se dan a partir de los factores claves de la perspectiva innovación, formación y organización emergen como las más significativas por el impacto que produce en las restantes.

Ilustración 63: Propuesta de mapa estratégico para municipios de la provincia de Misiones



Fuente: elaboración propia en base a la información relevada en el capítulo IV y a la propuesta.

No obstante, se pueden apreciar otras relaciones causa – efecto, por ejemplo, priorizar tanto el uso como las inversiones en las tecnologías de la información y las comunicaciones y sistemas de información que permitirá sistematizar el área de acción social, justamente con falencias en ese sentido en la mayoría de los municipios.

A su vez, la sistematización de los procesos relacionados con acción social y la modernización de la gestión pública mejoran el grado de satisfacción de la comunidad mediante la puesta a disposición de información de calidad y oportuna, y en el nivel de respuestas y soluciones brindadas por el municipio.

La modernización de la gestión pública permitirá que el proceso de rendición de cuentas no sea un trabajo aislado que se lleva a cabo sólo para cumplir con disposiciones legales, sino que se integre a la gestión permitiendo que se optimice la información que la integra y sirva de base a los funcionarios para tomar decisiones y para informar a la comunidad respecto de lo actuado, junto a otros indicadores no financieros.

Propender a una visión integrada del control, permitirá a los funcionarios tomar conciencia de la importancia de conocer no sólo las diferentes áreas que conforman la municipalidad, sino conocerlas a través de otras dimensiones o perspectivas además de la financiera (tradicional), permitiendo tener una mirada no sólo del pasado sino del futuro, ya que mediante una administración responsable de las finanzas será posible garantizar que las obras y los servicios públicos se sigan prestando en el futuro y se vean comprometidos. Tampoco no ceñirse a datos históricos sino además efectuar predicciones o simulaciones, con datos e información interna y del contexto, cuantitativa y cualitativa.

Del mapa estratégico presentado ha de leerse especialmente dos cuestiones: una tiene que ver con la perspectiva financiera que se encuentra en color diferenciado para hacer visible que es la información relacionada con dicha área la que da soporte generalmente a la gestión municipal, por ser la que permite llevar adelante la actividad financiera y la que se encuentra disponible. Y la otra, tiene que ver con las perspectivas gobernabilidad y marco legal por ser las que dan sustento a las organizaciones del Estado, y por supuesto a las municipalidades, necesarias para llevar a cabo los proyectos y planes de gobierno y permitiendo el control permanente de sus actividades. Como ya se ha explicado respecto del quehacer reglado, las municipalidades no pueden realizar ninguna erogación sin contar con el presupuesto de gastos y el cálculo de recursos aprobado por el Honorable Concejo Deliberante.

Y finalmente, buscando permanentemente conocer las necesidades de los vecinos, brindando

la información adecuada, logrando mantener un alto grado de satisfacción de la ciudadanía, se estaría cumpliendo con la razón de ser del Estado en general que es satisfacer las necesidades públicas, y de los municipios en particular mediante el cumplimiento de su misión.

Análisis de los indicadores contemplados en la Ley VII N° 52 de la provincia de Misiones que pueden ser utilizados en la propuesta

Como se mencionó en el capítulo III, la Ley Nacional N° 25.917 crea el Régimen Nacional de Responsabilidad Fiscal que entre otras cuestiones en su art. 8 establece que los gobiernos provinciales tomarán las medidas necesarias para calcular parámetros e indicadores homogéneos de gestión pública que midan la eficiencia y eficacia en materia de recaudación y eficiencia en materia de gasto público.

En la Provincia de Misiones mediante la Ley VII N° 52 (Cámara de Representantes de la Provincia de Misiones, 2004), la provincia se adhiere a la precitada ley, y se crea el Régimen Provincial de Responsabilidad Fiscal Municipal atento a la necesidad de lograr la consolidación del régimen no solo a nivel provincial sino también a todos los niveles de gobierno y así involucrar a todos en la aplicación de las reglas de comportamiento fiscal, que permita afianzar su funcionamiento integral.

De los indicadores mencionados en la Res 23/2006, se clasificaron siguiendo a Las Heras (2009) de acuerdo a su tipo: para los indicadores agregados fiscales y financieros, si están relacionados con erogaciones, recursos, grado de solvencia, resultados, endeudamiento; para los indicadores tributarios, si son de cumplimiento o de fiscalización; y para los indicadores sectoriales de gestión pública del gasto, en general y por finalidades; detallándose en cada caso su descripción, unidad de medida, las variables necesarias y si son indicadores de referencia o no (Anexo I).

Cabe mencionar que, en el anexo mencionado, se incluyeron los indicadores con uso real o potencial para los municipios de Misiones, aunque realizando las conversiones necesarias a los fines de su comparabilidad con el nivel provincial y/o nacional.

En ese sentido no se incorporaron a dicha tabla aquellos indicadores relacionados con gastos que no son incurridos a nivel municipal porque fue convenido que sean afrontados por la Provincia de Misiones.

Dentro de estos gastos se encuentran la finalidad servicios de defensa y seguridad que prevé indicadores relacionados con el gasto en personal policial por agente, gastos de la función

servicios de seguridad por habitante, población cubierta por personal policial etc., y dentro de la finalidad servicios sociales las funciones educación y cultura y salud.

En lo que respecta a educación y cultura, gasto en personal por nivel de enseñanza, gasto de la función respecto a la matrícula, gastos en personal docente por cargo y horas cátedra, apertura de cargos (docentes, no docentes), gastos en suplencias, etc.

Y en cuanto a salud: gastos en prestaciones médicas del Instituto de obra social o similar por beneficiario, cantidad de beneficiarios, beneficiarios por personal empleado, número de aportantes por beneficiario de obra social, etc.

De acuerdo a lo informado desde la Dirección de Relación Fiscal Con Municipios del Ministerio de Hacienda, Finanzas, Obras y Servicios Públicos de la provincia de Misiones, en la actualidad 76 de los 77 municipios de la Provincia (98,7%), se encuentran adheridos por Ordenanzas de sus respectivos Concejos Deliberantes al Régimen de Responsabilidad Fiscal, excepto la Municipalidad de Salto Encantado, que al ser creado recientemente no cuenta con Concejo Deliberante y por ende no ha emitido aún ninguna Ordenanza, documento éste requerido para la adhesión al Régimen mencionado.

También, se ha trabajado en diferentes mesas de trabajo con los referentes de las áreas que intervienen en la elaboración de la información fiscal presentada ante el Consejo Federal de Responsabilidad Fiscal y los secretarios de hacienda de los municipios de la Provincia para homogenizar criterios para la elaboración de dicha información, y con el fin de implementar reglas fiscales y presupuestarias a nivel local, aprovechando la experiencia de quienes intervienen en las distintas áreas de la administración pública provincial.

Selección de indicadores y vinculación con perspectivas definidas para el diseño del cuadro de mando integral para municipios de la provincia de Misiones

La tarea de seleccionar los indicadores para el cuadro de mando es quizás la tarea más compleja y difícil que requiere conocimiento de la organización.

Por lo tanto es muy importante tener presente que el proceso de selección y definición no solamente del tipo de indicador sino a su vez de las formas que asumirá, como bien lo expresa Pérez Alfaro (2000) es una tarea de inteligencia que demanda conocer en profundidad la organización, en este caso el municipio, pero además en función de los objetivos definidos, analizar y estudiar cuáles serán los mejores indicadores que permitirán efectuar el monitorio constante del grado de cumplimiento de los objetivos, teniendo en cuenta las fuentes de

información.

Lo dicho anteriormente no resulta una tarea sencilla, más bien se convierte en un enorme desafío para cualquier organización que decida comenzar con el proceso de implementación, y en particular en ámbito público requiere un cambio importante en la cultura organizacional, que debe ser acompañado por capacitaciones que se deben brindar a todos los empleados, pero principalmente al personal de planta permanente, porque son aquellos que en general perduran en la estructura a pesar de los cambios de autoridades municipales que se da periódicamente, no por propia voluntad sino por mandato constitucional.

Para ayudar en el proceso de selección en la siguiente tabla se presentan por cada perspectiva algunos tipos de indicadores que podrían utilizarse considerando las características de cada una de ellas y de los tipos de indicadores.

Tabla 30: Vinculación de las perspectivas e indicadores

Perspectiva	Tipo de indicador	Fuente
Gobernabilidad	De gobierno - Facultativos Absoluto Legales	HCD – Aprobación de Ordenanzas presupuestarias, Tributarias y otras relevantes
Marco Legal	Legales Institucionales Absoluto	HCD – Aprobación de Ordenanzas presupuestarias, Tributarias y otras relevantes
Innovación Formación y Organización	De impacto Cualitativos	Sistemas de información internos Rendiciones de cuentas efectuadas al Tribunal de Cuentas de Provincia.
Procesos Internos	Absolutos - Relativos Eficiencia y productividad Insumo – Producción De resultados - Cualitativos	Ordenanzas presupuestarias Sistemas de información internos. Reportes específicos a desarrollar
Financiera	Relativos – Absolutos Legales (agregados, fiscales y financieros, tributarios) Facultativos	Régimen de Responsabilidad Fiscal Sistemas de información internos Rendiciones de cuentas
Comunidad Vecinos Usuarios	Indicadores sectoriales Absoluto - Relativos De resultados Cualitativos	Régimen de Responsabilidad Fiscal Sistemas de información internos Reportes específicos a desarrollar

Fuente: Elaboración propia en base a la información relevada en el capítulo III.

El cuadro anterior presenta diferentes tipos de indicadores a utilizarse en cada perspectiva, considerando las características de cada una de ellas y la utilidad de los primeros.

A partir del cuadro anterior y de la información recabada en la investigación, se identificaron y seleccionaron una serie de indicadores que formarán parte de la propuesta y que se muestran en la tabla 26.

Así, en el caso de la perspectiva gobernabilidad, los indicadores consenso presupuestario determinado por el número de ordenanzas de presupuestos de recursos y cálculo de gastos y sus modificatorias aprobadas en el ejercicio; y cantidad de convenios suscritos con grupos de interés; son estáticos y absolutos porque miden un tema específico. Los indicadores número de ordenanzas presentadas en función del número de ordenanzas aprobadas en tiempo y forma; y número de conflictos resueltos en función a la cantidad de conflictos manifestados en el período; son dinámicos y relativos porque comparan indicadores.

También algunos de ellos son legales porque surgen de normas que así lo requieren como en el caso de la aprobación del presupuesto por el departamento deliberativo; y otros facultativos porque sin estar obligados por disposiciones legales, se basan en algún fundamento técnico como el caso del indicador de resolución de conflictos.

Todos los indicadores mencionados hasta ahora, están vinculados con los factores críticos Concejo Deliberante y grupos de interés; y todos con el objetivo estratégico que es propiciar relaciones armoniosas y responsables focalizadas en la misión, con el departamento deliberativo y los grupos de interés.

Siguiendo con esa lógica, en la perspectiva marco legal, los indicadores de elevación presupuestaria y de rendiciones, determinados por el número de presupuestos de recursos y cálculo de gastos y sus modificatorias presentados en el ejercicio; y la cantidad de rendiciones de cuentas presentadas en tiempo al órgano de control externo respecto a la cantidad de rendiciones de cuentas que son obligatorias; son absolutos, relativos, legales y además institucionales porque se encuentran ligados a la misión o responsabilidad de cada municipio, se modifican en casos excepcionales ya que reflejan las funciones básicas marcadas por ley; requieren monitoreo constante y pueden sus resultados compararse con los de otros municipios.

Están alineados al objetivo estratégico bregar por el cumplimiento responsable de las normas a través de los factores clave de éxito quehacer regalado y presupuesto de gastos y cálculos de recursos.

En la perspectiva innovación, formación y organización, todos los indicadores relacionados con el factor clave comunicación son absolutos, facultativos, además son de gobierno, porque su consideración depende de la voluntad de las autoridades y enfocados en su plan de gobierno.

Asimismo, en el caso de los factores críticos gestión, atención al usuario, y tecnologías de las comunicaciones y sistemas de información, se pueden observar indicadores absolutos, relativos y de impacto porque miden un cambio en la calidad de vida del ciudadano o cruciales para la supervivencia de la organización, cuyos resultados serán visibles a mediano – largo plazo.

Por otra parte, se encuentran alineados al objetivo estratégico enfoque en la mejora de la comunicación y de los procesos por medio a los factores clave de éxito comunicación, herramientas de gestión y de atención al usuario, y tecnologías de información y de las comunicaciones y sistemas de información.

En el caso de la perspectiva procesos internos, por ejemplo, los indicadores definición de perfiles y evolución en la formación de equipos de trabajo permanente son cualitativos, es decir que no se pueden cuantificar directamente sino a partir de una valoración subjetiva que otorgue un ranking numérico. El indicador de eficiencia técnica determinado por los kilómetros de camino arreglados en función de los litros de combustible utilizado, es un indicador de eficiencia porque mide el rendimiento de un insumo (combustible); y además de producto o resultado, ya que monitorea un insumo con el fin de lograr u servicio específico.

Esta perspectiva es donde se presentan a mayor variedad de tipos de indicadores: absolutos, relativos, eficiencia y productividad, insumo, producción, de resultados y cualitativos; los que no se explicarán todos, dado que siguen la lógica desarrollada hasta ahora: vinculación con los factores críticos, y éstos a su vez con el objetivo estratégico de lograr una visión integral de organización mediante el conocimiento profundo de los diferentes procesos administrativos y de servicios, para potenciarlos y/o fortalecerlos.

En el caso de la perspectiva financiera, prevalecen los indicadores legales, relativos y facultativos, aunque se presentan algunos absolutos. En general están vinculados con las rendiciones de cuentas y los indicadores previstos en el Régimen de Responsabilidad Fiscal. Los absolutos están destinados a cubrir algunas expectativas o necesidades surgidas del relevamiento de campo.

Todos ellos persiguen el objetivo estratégico propiciar la responsabilidad y compromiso sobre el equilibrio financiero, buscando alternativas para mejorar la gestión, mediante los

factores claves de éxito: compromiso, rendición de cuentas y gestión, y modernización.

Y por último en la perspectiva comunidad, vecinos, clientes, se presentan indicadores cualitativos relacionados con la calidad del servicio de recolección de residuos; la administración eficaz de los reclamos, y el grado de satisfacción de la comunidad; con las características ya mencionadas.

También algunos indicadores son absolutos y tienen que ver con la cantidad de publicaciones, reuniones barriales concretadas y registradas, etc.; y uno es relativo por cuanto mide el número de reclamos solucionados respecto al número total de reclamos recibidos.

El objetivo estratégico perseguido es conocer, sistematizar e informar las diferentes necesidades de los vecinos y grado de cumplimiento, a través de los siguientes factores claves de éxito: necesidades, información y satisfacción.

Los indicadores presentados en la tabla siguiente se tomaron partiendo de los objetivos estratégicos pensados para cada una de las perspectivas del cuadro de mando integral sobre la base del conocimiento logrado de las municipalidades de la provincia a partir del relevamiento efectuado.

Los indicadores que se han planteado surgen del marco referencial y legal estudiado, y los que se encuentran sombreados fueron tomados de los que conforman la grilla de la Res. 23/2006 del Consejo Federal de Responsabilidad Fiscal en el marco del Régimen Federal de Responsabilidad Fiscal al que tanto la provincia como los municipios se encuentran adheridos.

En ese marco, es preciso aclarar que los mismos surgen de los originalmente plateados, pero se deben considerar luego los definidos por el Consejo Provincial de Responsabilidad Fiscal, organismo que deberá evaluar los conversores presupuestarios que permitan la consolidación y presentación homogénea de la información municipal con los de la provincia.

Tabla 31: Indicadores por perspectivas

Factor clave	Nombre Indicador	Determinación del indicador
Gobernabilidad		
Concejo Deliberante	Consenso presupuestario	N° Ordenanzas de presupuestos de recursos y cálculo de gastos y modificatorias aprobadas en tiempo y forma (cantidad)
Concejo Deliberante	Consenso tributario	N° Ordenanzas tributarios presentadas / N° Ordenanzas aprobadas en tiempo y forma (%)
Concejo Deliberante	Consenso general	N° Ordenanzas presentadas / N° Ordenanzas aprobadas en tiempo y forma (%)
Grupos de interés	Alianzas	Cantidad de convenios suscritos con grupos de interés (N°)
Grupos de interés	Resolución de conflictos	N° conflictos resueltos / N° conflictos manifestados en el período (%)
Marco legal		
Presupuesto de gastos y cálculo de recursos	Elevación presupuestaria	N° de proyectos de presupuestos de recursos y cálculo de gastos y modificatorias presentados (cantidad)
Quehacer reglado	Elevación de rendiciones	N° rendiciones de cuentas presentadas en tiempo y forma / N° de rendiciones obligatorias (%)
Innovación, formación y organización		
Comunicación	Reuniones de trabajo	Cantidad de reuniones internas concretadas
Comunicación	Reuniones institucionales	Cantidad de reuniones con Concejo Deliberante y/o Tribunal de Faltas concretadas
Comunicación	Nuevos canales	Evolución de los canales de comunicación (cantidad)
Gestión - Atención usuario	Inversión en capacitación	Presupuesto asignado a capacitación del personal (\$)

Factor clave	Nombre Indicador	Determinación del indicador
Gestión - Atención usuario	Inversión en capacitación	Horas de capacitación realizadas / Horas de capacitación planificadas (%)
TICs y Sist. de información	Inversión en informática	Inversión ejecutada / Inversión planificada (%)
TICs y Sist. de información	Optimización del trabajo	Nivel de calificación de los empleados municipales
TICs y Sist. de información	Optimización del trabajo	Nº de personal que usan sistemas de computación e internet / Nº total de empleados (%)
Procesos internos		
Control	Índice de ausentismo	Nº de ausencias no justificadas en un período/Período total (%)
Control	Índice de tardanzas	Cantidad horas tardanza en un período/Total horas de trabajo en un período (%)
Control	Enfermedad	Índice de enfermedad
Control	Calidad Personal	Presupuesto asignado a capacitación del personal (\$)
Control	Desarrollo de personal	Definición de perfiles
Control	Desarrollo de personal	Evolución en la formación de equipos de trabajo permanentes
Administración	Compras y contrataciones	Cantidad de insumos comprados
Administración	Relac. con el empleo	Nº de cargos ocupados / 1000 habitantes (%)
Administración	Proveedores	Cantidad o número
Obras y servicios públicos	Eficiencia técnica	Km caminos arreglados / litros de combustible utilizado (%)
Obras y servicios públicos	Transporte	Gasto de mantenimiento caminos naturales / km caminos mantenidos (% - \$)
Obras y servicios públicos	Transporte	Gasto de mantenimiento caminos pavim. / km camino mantenido (% - \$)

Factor clave	Nombre Indicador	Determinación del indicador
Obras y servicios públicos	Transporte	Gasto en inversión real directa / km camino pavim. o natural construido (% - \$)
Obras y servicios públicos	Viviendas y urbanismo	Viviendas terminadas y en ejecución / Plan anual aprobado en el presupuesto (%)
Obras y servicios públicos	Agua potable	Nº de viviendas presupuestadas e incorporadas al servicio de agua potable y/o cloacas – Gasto en inversión real directa en obras de agua y/o cloacas
Acción social	Traslados de pacientes	Cantidad de traslados efectuados a centros de salud (unidades)
Acción social	Promoción y asist.	Gasto en comedores escolares / Población atendida en comedores
Acción social	Promoción y asist.	Gasto en programas alimentarios / Beneficiarios de programas
Acción social	Promoción y asist.	Gasto en programas de empleo / Beneficiarios de programas
Acción social	Salud	Gasto total de función salud / Población
Financiera		
Compromiso a largo plazo	Relac. al endeudamiento	Servicios de deuda de la APNF / Ingresos corrientes netos copartic. de imp a provincias o municipios s/c
Compromiso a largo plazo	Relacionado al endeudamiento	Stock de deuda de la APNF / Ingresos corrientes netos copartic. de imp a provincias o municipios s/c
Compromiso a largo plazo	Relac. al endeudamiento	Stock de deuda de la APNF / Población
Compromiso a largo plazo	Relac. a las erogaciones	Acciones de responsabilidad llevadas a cabo (cantidad)
Rend. cuentas y gestión	Relac. a las erogaciones	Gasto primario / Población
Rend. cuentas y gestión	Relac. a las erogaciones	Participación porcentual por finalidad / Gasto total

Factor clave	Nombre Indicador	Determinación del indicador
Rend. cuentas y gestión	Relac. a las erogaciones	Participación gasto en personal / Gasto primario
Rend. cuentas y gestión	Relac. a las erogaciones	Participación gasto en inversión real directa de la APNFNIS / Gasto primario
Rend. cuentas y gestión	Relac. a los recursos	Recaudación percibidos por cada uno de los tributos municipales / Recaudación totales (% - \$)
Rend. cuentas y gestión	Relac. a los recursos	Recaudación percibidos por cada uno de los tributos municipales / Recaudación presupuestada por cada uno de tributos (% - \$)
Rend. cuentas y gestión	Relac. a los recursos	Ingresos tributarios de origen municipal / Población (por habitante)
Rend. cuentas y gestión	Relac. a los recursos	Ingresos tributarios de origen provincial o nacional percibidos / Ingresos tributarios de origen provincial o nacional presupuestados
Rend. cuentas y gestión	A nivel municipal	Transferencias a municipios por participación de impuestos / Ingresos tributarios provinciales y nacionales
Rend. cuentas y gestión	Inversión en obras públicas	Detalle de obras realizadas ...
Rend. cuentas y gestión	Mejora espacios públicos	Zonas o sectores públicos mejoradas / total zonas o servicios públicos (%)
Rend. cuentas y gestión	EECC – Gestión	Ejecución presupuestaria
Rend. cuentas y gestión	Disponibilidades	Saldo en efectivo y depositados en sistema bancario (\$)
Rend. cuentas y gestión	Deudores morosos	Contribuyentes cumplidores (total de obligaciones fiscales) / Total de contribuyentes empadronados (%)
Rend. cuentas y gestión	Deudores morosos	Monto de deudores morosos acumulado / recursos totales acumulados (%)
Rend. cuentas y gestión	Deudores morosos	Listado de contribuyentes con obligaciones tributarias vencidas

Factor clave	Nombre Indicador	Determinación del indicador
Modernización	Convenios celebrados	Nº convenios suscriptos relacionados con innovación y modernización / Nº totales convenios suscriptos (%)
Modernización	Inversión en TICs y SI	Importe invertido en TICs y SI / Total de erogaciones (% - \$)
Comunidad – Vecinos – Usuarios		
Necesidades	Cualitativo	Calidad del servicio de recolección de residuos
Necesidades	Detección de necesidades	Cantidad de reuniones barriales concretadas y registradas
Información	Publicación de obras públicas	Cantidad de publicaciones efectuadas en página web del municipio o en vitrinas o espacios especiales del edificio municipal
Información	Publicación de servicios públicos	Cantidad de publicaciones efectuadas en página web del municipio o en vitrinas o espacios especiales del edificio municipal con detalle de servicios brindados
Satisfacción	Adm. eficaz de reclamos	Capacitaciones al personal de mesa de entradas o de atención al público
Satisfacción	Adm. eficaz de reclamos	Nº de reclamos solucionados / Nº total de reclamos recibidos
Satisfacción	Grado de satisfacción	Encuestas de satisfacción a la comunidad en general y abierta por zonas

Fuente: Elaboración propia en base a los capítulos III y IV; y a la propuesta.

Propuesta de un modelo de cuadro de mando integral para municipios de la Provincia de Misiones

Definidas la misión, las perspectivas, los objetivos estratégicos y los factores críticos de éxitos, se avanza en la selección de indicadores que conformarán la propuesta de cuadro de mando integral para municipios de la provincia de Misiones.

En las tablas anteriores se muestran para cada una de las perspectivas y factores críticos una serie de indicadores que fueron escogidos sobre la base del marco referencial y legal estudiado, con el fin de generar un pool o base de datos de indicadores.

Cabe mencionar que, si bien todos ellos son pertinentes para cada perspectiva, es preciso que la cantidad de indicadores sea equilibrada y acotada para que cumpla uno de los objetivos del cuadro de mando integral que es brindar información global, resumida y equilibrada, de manera amigable.

Bajo ese concepto, y siguiendo la lógica que se viene desarrollando, se agregan a cada factor crítico de éxito algunos indicadores que fueron seleccionados, por considerar que mejor representan los resultados del relevamiento efectuado a funcionarios y autoridades municipales, los que se muestran desagregados y analizados en el capítulo IV.

Para concluir con el modelo se agregan tres columnas que representan la meta establecida para cada uno de los indicadores, el valor alcanzado o medición efectuada y el estado de la medición asumiendo el color rojo si es malo, amarillo si es regular, y verde si es muy bueno, y por último el responsable que es quién tendrá la labor de efectuar el seguimiento y bregar por que se cumpla la meta; y la frecuencia de medición, que podrá ser mensual, trimestral, semestral o anual en función del estilo de gestión que adopte cada municipalidad. Se muestran a modo de ejemplo tres opciones del semáforo y las frecuencias.

La propuesta de modelo de cuadro de mando integral para municipios de la provincia de Misiones se presenta en la siguiente tabla, respetando los conceptos de significatividad, claridad, prioridad, integridad y equilibrio, por entender que son los que dan sustento y utilidad al cuadro de mando integral como herramienta de gestión.

Tabla 32: Cuadro de mando integral para municipios de la provincia de Misiones

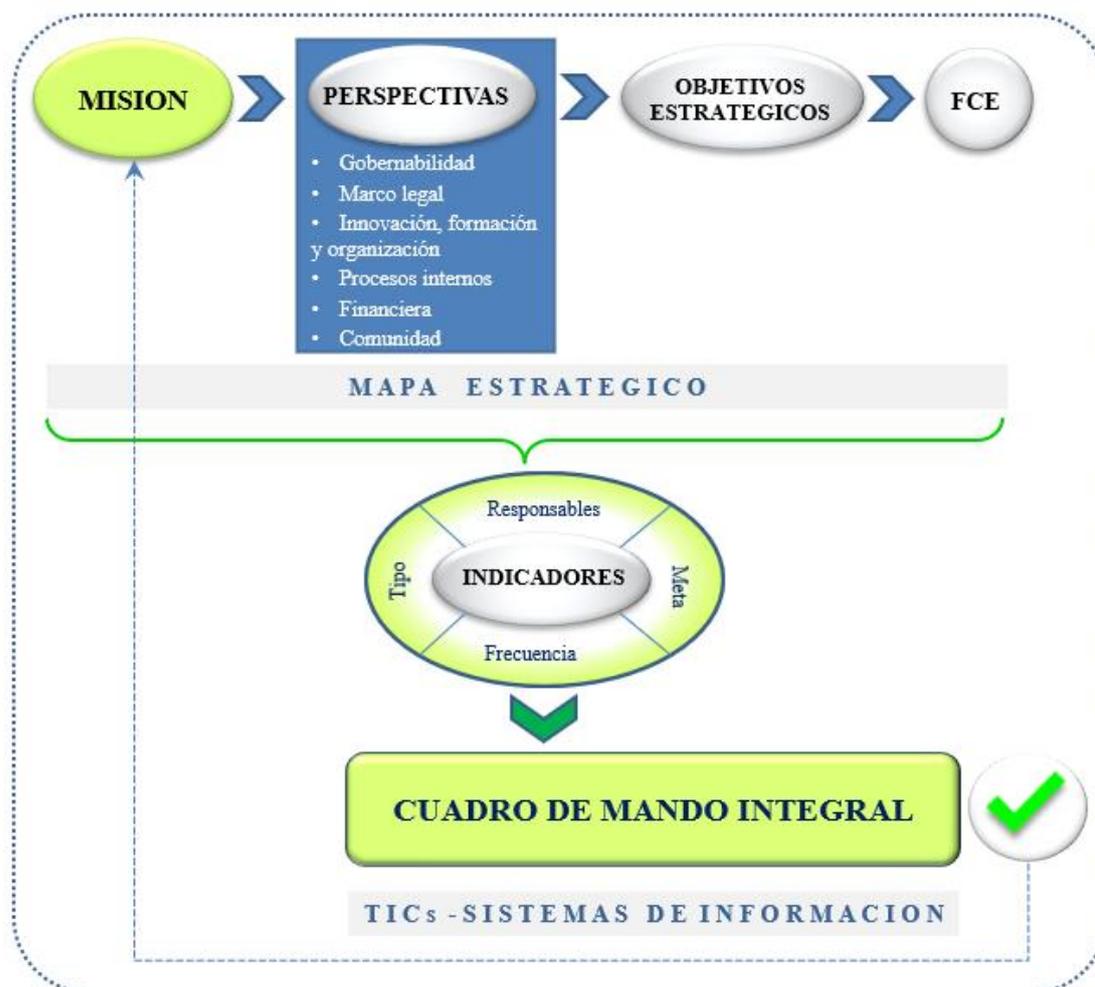
Persp/Factor clave	Nombre Indicador	Determinación del indicador	Meta	Med	Edo	Resp	Fr
Gobernabilidad							
HCD	Consenso presupuestario	N° Ord Presupuesto y modificaciones aprobadas (cantidad)					A
Grupos de interés	Resolución de conflictos	N° conflictos resueltos/N° conflictos manifestados en período (%)					S
Marco legal							
Presupuesto	Elevación presupuestaria	N° de proy de Presupuestos y modif presentados (cantidad)					
Quehacer reglado	Elevación de rendiciones	N° rendic. cuentas presentadas / N° rendic. obligatorias (%)					
Innovación, formación y organización							
Comunicación	Reuniones de trabajo	Cantidad de reuniones internas concretadas					T
Gestión. At. Usua.	Inversión en capacitación	Presupuesto asignado a capacitación del personal (\$)					
TICs y SI	Inversión en informática	Inversión en informática ejecutada / Inversión planificada (%)					
TICs y SI	Optimización de trabajo	Nivel de calificación de los empleados municipales					
Procesos internos							
Control	Índice de tardanzas	Cantidad horas tardanza / Total de horas de trabajo (%)					
Control	Desarrollo de personal	Definición de perfiles					
Obras y S. Públicos	Eficiencia técnica	Km caminos arreglados / litros de combustible utilizado (%)					
Obras y S. Públicos	Transporte	Gasto de mantenimiento de caminos (% - \$)					
Acción social	Traslados de pacientes	Cantidad de traslados efectuados a centros de salud (unidades)					
Acción social	Promoción	Gasto en beneficios sociales / Población atendida en comedores					
Financiera							
Compromiso LP	Relac. Endeudamiento	Acciones de responsabilidad llevadas a cabo (cantidad)					
RC y gestión	Relac a erogaciones	Gastos x finalidad / Gasto total					
RC y gestión	Relac. a recursos	Recaudación percibida x tributos municipales/Rec. totales (% - \$)					
RC y gestión	Inversión OP	Detalle de obras realizadas.					
Comunidad – Vecinos – Usuarios							
Necesidades	Detección de necesidades	Cantidad de reuniones barriales concretadas y registradas					
Información	Publicac. obras públicas	Cantidad public. efectuadas en diversos canales (página web, etc.)					
Satisfacción	Grado de satisfacción	Encuestas de satisfacción a la comunidad					

Fuente: Elaboración propia en base a la propuesta.

Hasta aquí, se ha presentado paso a paso el recorrido realizado para llegar a la propuesta de cuadro de mando integral para municipios de la provincia de Misiones.

A continuación, se indica de manera gráfica y sintética el proceso, para una acabada comprensión del mismo.

Ilustración 64: Proceso de elaboración del cuadro de mando integral para municipios de la provincia de Misiones



Fuente: Elaboración propia en base a la propuesta

El punto de partida es la definición la misión del municipio, que ha modo de propuesta es: ser un municipio que brinde servicios de calidad a la comunidad, mediante una gestión que propicie la eficiencia en el uso de los recursos, el cumplimiento de las normas, y la difusión de información de gestión; sin dejar de lado el compromiso con el medio ambiente y las generaciones futuras.

Tal como se ha señalado en la definición de la misión precedente, si bien todos los municipios comparten su esencia, cada uno de ellos ha de revisar, consensuar y ajustar la

misma conforme a la impronta que se quiera dar. Es decir que cada municipio podría definir una misión particular según sus propias características.

Para cada perspectiva definida sobre la base de las particularidades de los municipios se definen los objetivos estratégicos que son la guía para la determinación de los factores críticos de éxito, que son aquellos acontecimientos, variables o actividades de cuyo resultado depende que la organización tenga éxito en el cumplimiento de su misión.

Esta etapa requiere un profundo conocimiento interno y del entorno para que los objetivos estratégicos y sus factores críticos reflejen verdaderamente las prioridades, necesidades, fortalezas y debilidades que permitan a los municipios canalizar su misión y transmitirla organizadamente mediante las diversas perspectivas, lo que se visualizará de manera gráfica en el mapa estratégico.

A partir de allí, se definen y seleccionan cuidadosamente los indicadores, para medir determinados aspectos importantes de la gestión municipal, que, siguiendo la estructura propuesta, serían presentados por las seis perspectivas y los diversos factores críticos. Este paso implica, además, la definición de metas, frecuencias de medición, y la asignación de responsabilidades.

Esta información se verá plasmada en el cuadro de mando integral permitiendo mostrar de manera resumida y amigable, diferentes dimensiones además de la financiera, confiriendo a las autoridades y funcionarios un panorama global de la gestión municipal que permita conocer el grado de cumplimiento de la misión, y en tal caso, tomar las medidas correctivas necesarias para ello.

Para lograr la implementación exitosa de dicha herramienta deben converger varios factores, que se enumeran a continuación:

- Antes que nada y de manera imprescindible, contar con la decisión política del intendente y el apoyo de los funcionarios municipales.
- Contar con sistemas de información integrados que permitan automatizar la mayor cantidad de procesos administrativos permitiendo que las operaciones se realicen siguiendo procedimientos seguros de control y que permitan su trazabilidad. Esto permitirá ahorrar tiempo y aprovechar información existente que será expuesta en sus aspectos más relevantes en el cuadro de mando integral.
- Relevar toda la información generada en la actualidad por las municipalidades incluyendo otros sistemas de recolección de información utilizados en el municipio

(reclamos x WhatsApp, planillas de cálculo, minutas, etc.), ya que gran parte de ella puede ser compartida e integrada en una base unificada que permita a partir de allí y mediante funciones generar indicadores.

- Para las dos últimas cuestiones, se requiere la asistencia técnica de profesionales en sistemas que acompañen el proceso (diagnóstico, diseño de propuesta, implementación) ya que los sistemas de gestión e información constituyen una de las piezas claves para que sea sostenible en el tiempo.

- La capacitación sin dudas, resulta otra de las piezas claves, dado que permitirá generar no solo las competencias y habilidades requeridas en el proceso, sino promover el cambio de cultura organizacional también requerido.

Para finalizar se van a exponer algunas ventajas y desventajas en torno la propuesta que se han apuntado a lo largo de la propuesta:

Como ventajas se puede mencionar las demandas hacia el municipio, no sólo relacionada con la calidad de los servicios que esta brinda sino además con la información requerida; el personal en general cuenta con capacidades para operar con sistemas, solo que deben ser orientadas; la potencialidad que brinda el cuadro de mando integral para organizar y orientar la gestión hacia el cumplimiento de la estrategia de la municipalidad en primer lugar; y como herramienta que permite comunicar e informar a la comunidad la gestión realizada en segundo lugar. Cumpliendo en cierta forma con lo manifestado por el intendente y su equipo de trabajo en las campañas electorales.

Y como desventajas, pueden apuntarse: la duración de los intendentes y funcionarios municipales en su mandato (definida por ley) y la inversión necesaria (sistemas, asesoría y capacitación) para llevar adelante el proyecto, aunque deben considerarse las opciones de financiamiento o ayudas de distintos organismos para proyectos de modernización de la gestión pública.

Todas y cada una de ellas, cuestiones que se deberán trabajar para lograr la implementación exitosa del cuadro de mando integral en los municipios de la provincia de Misiones.

CONCLUSIÓN

El cuadro de mando integral como herramienta que en sus inicios fue concebida como un sistema de medición, es decir, se dieron cuenta que servía para comunicar y alinear las diferentes áreas y objetivos de la organización con su estrategia. Lo que siguió evolucionando hasta convertirse en un sistema que permite no sólo alinear y comunicar la estrategia sino además gestionarla.

Por otra parte, si bien tuvo su génesis en empresas privadas, su uso fue orientándose a diferentes tipos de organizaciones incluidas las del sector público.

En ese marco, se planteó como objetivo general de la presente investigación elaborar una propuesta de implementación del cuadro de mando integral sobre la base del análisis de casos de éxito de empresas del sector privado, aplicable a los municipios de la provincia de Misiones, que sirva como herramienta estratégica para la planificación, seguimiento y control de la gestión municipal.

Para ello, se comenzó con el relevamiento de experiencias exitosas de aplicación del cuadro de mando integral como herramienta de gestión estratégica en empresas del sector privado y en diversas organizaciones del sector público, las que fueron detalladas en el capítulo I y II.

Luego se continuó con la profundización de los aspectos teóricos sobre el cuadro de mando integral, presentándose algunas definiciones y conceptos desde la perspectiva de diferentes autores considerados necesarios para la posterior comprensión del trabajo considerado en su conjunto. Así en una primera instancia se abordó el proceso de administración estratégica, y dentro de éste específicamente el rol del control. Se avanzó con la evolución del cuadro de mando integral y sus diferentes tipos. Posteriormente se desarrollaron los conceptos básicos sobre los que se sustenta el diseño de un cuadro de mando integral: perspectivas, indicadores, sistemas y tecnologías de información. Lo que puede visualizarse en los diversos subtítulos del capítulo III.

Posteriormente, se procedió a relevar información a empresas privadas de la provincia de Misiones; a funcionarios y autoridades municipales; a profesionales del organismo de control externo, de sistemas de información y otros organismos vinculados con los municipios, para obtener información que permitan analizar aspectos característicos de dichas organizaciones en general, y vinculados al conocimiento que se tiene de la herramienta en estudio, en particular. Toda la información recopilada forma parte del

capítulo IV.

Cabe mencionar que se han obtenido respuestas de 48 municipalidades de la provincia de Misiones, lo que representa el 62,33 % del universo, superando la meta inicial prevista de 50% (38 municipios). Respecto a las empresas, se planteó como objetivo obtener respuesta de 6 empresas privadas para lo cual se ha socializado el link con el formulario on-line en la plataforma Google Drive en diferentes grupos de profesionales vinculados a la investigación docente con vínculos en el sector privado, como así también a empresarios y colegas que trabajan en dicho ámbito, obteniéndose respuesta de 8 empresas privadas.

Efectuado el relevamiento de campo, en el capítulo V se presenta el análisis de dicha información, que comenzó con un análisis comparativo de las principales características de las empresas del sector privado y del sector público, perspectivas, estrategia y factores críticos de éxito; sobre cuya base se presentó un modelo de mapa estratégico para municipios de la provincia de Misiones.

El análisis continuó con los indicadores, evaluándose diferentes tipos y luego seleccionándose indicadores que formarán parte del diseño del cuadro de mando integral para municipios de la provincia de Misiones.

Y culminó con la propuesta de un modelo de cuadro de mando integral para municipios de la Provincia de Misiones.

En conclusión, teniendo en cuenta la hipótesis de trabajo presentada la utilización de un modelo de cuadro de mando integral permitiría monitorear el grado de cumplimiento de los objetivos definidos en los municipios de la provincia de Misiones y serviría como herramienta estratégica de control que permita agregar valor a la gestión mediante el proceso virtuoso de retroalimentación, y sobre la base del recorrido efectuado a lo largo de la investigación, las mismas han sido corroboradas.

Los municipios de la provincia de Misiones cuentan con información de base para indicadores exigidos por diferentes normas, y a su vez con una variada gama de fuentes de información que, gestionadas y sistematizadas, servirán de base e insumo en el caso que las autoridades de las diferentes municipalidades decidan diseñar e implementar el cuadro de mando integral como una herramienta estratégica de control interno orientada a mejorar la gestión del organismo.

En definitiva, los municipios de la provincia de Misiones tendrán éxito en la

implementación del cuadro de mando integral siempre que se dediquen al desarrollo de planes estratégicos coherentes con sus misiones (legales e institucionales); exista compromiso e involucramiento de las autoridades y cuenten con soporte profesional-técnico necesario para su diseño, implementación y mantenimiento.

Esta herramienta brindará sin dudas a las autoridades un panorama global de la gestión municipal que le permita conocer el grado de cumplimiento de la misión, tomar las medidas correctivas necesarias de corresponder, y comunicar el resultado de la gestión internamente y a la comunidad.

De esa manera, el municipio se estará adaptando al entorno cada vez más exigente y cambiante ya que habrá logrado transformarse y evolucionar en el estilo de gestión, en los niveles de capacidad involucrados y en las relaciones interpersonales, superando algunas de sus debilidades.

BIBLIOGRAFIA

- Alonso , J. (2001). *Reseña de “La era de la información” de Manuel Castells. “La red” de Juan Luis Cebrián y “Los señores del aire: telépolis y el tercer entorno” de Javier Echeverría*. Obtenido de www.scielo.org.mx: http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1607-050X2001000100012
- Alvarez, H. F. (2004). *Administración*. Córdoba, Argentina: Ediciones Eudecor SRL.
- Amable, M. L. (2005). Tablero de Control en cooperativas prestadoras del servicio de provisión de agua potable en la provincia de Misiones. *Tesis de Maestría N° 48. Universidad Nacional de Misiones*. Posadas, Misiones, Argentina.
- Antognolli, S. (10 de 11 de 2014). *www.grandespymes.com.ar*. Recuperado el 18 de 08 de 2019, de <https://www.grandespymes.com.ar/2014/11/10/empresas-familiares-la-administracion/>
- Argentina, C. N. (25 de 08 de 2004). *Infoleg*. Recuperado el 06 de 08 de 2021, de Infoleg: <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/verNorma.do?id=97698>
- Argentina, C. N. (21 de 12 de 2017). *Infoleg*. Recuperado el 05 de 08 de 2021, de Infoleg: <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/verNorma.do?id=305351>
- Asin , L., & Cohen , D. (2000). *Sistemas de información para los negocios. Un enfoque de toma de decisiones*. McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A. de C.V 3° Ed.
- Asín, L. E., & Cohen, K. E. (2000). *Sistemas de información para los negocios. Un enfoque de toma de decisiones*. México: McGraw-Hill / Interamericana Editores SA de CV - 3° Ed.
- Ayala, L. (16 marzo 2021). Municipalidad de San Javier. (A. M. Ramírez, Entrevistador)
- Billene, R. A. (2003). *Presupuestos y control de gestión para pymes*. . Buenos Aires, Argentina.: Errepar. 1° Ed. .
- Carratalá, J. M., & Albano, H. O. (2009). *Gestión y Costos utilizando excel*. Argentina: Omicron System SA.
- Chávez Alzaga, O. E. (30 de 10 de 2007). *Estructura y enfoque de un sistema de medición de desempeño de una municipalidad para aportar al proceso de toma de decisiones*. Obtenido de XII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Sto. Domingo, Rep. Dominicana, 30 oct. - 2 nov. 2007: <https://clad.org/documentacion/documentos-del-congreso/>

- Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México: MC Graw Hill Interamericana Editores SA de CV.
- Chilavert, E. (13 marzo 2021). Municipalidad de Campo Grande. (A. M. Ramírez, Entrevistador)
- Chuquizuta Torres, C. D. (2018). Recuperado el 09 de 10 de 2019, de <http://repositorio.untrm.edu.pe/handle/UNTRM/1479>
- Congreso.Nacion.Argentina. (27 de 09 de 1974). *Infoleg*. Recuperado el 05 de 08 de 2021, de Infoleg: <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/verNorma.do?id=25552>
- Coopers & Lybrand. (2007). *Los nuevos conceptos del control interno*. Madrid: Díaz de Santos SA.
- Coulter, M., & Robbins, S. P. (2010). *Administración*. México: Pearson Educación.
- Del Giorgio Solfa, F. (18 al 20 de Septiembre de 2013). Tablero de Control para la Gestión por objetivos y resultado en la provincia de Buenos Aires: anteproyecto para el Organismo de Control del Agua de Buenos Aires (OCABA). *VII Congreso Argentino de Administración Pública: "Liderazgo, Equidad y Sustentabilidad"*. Mendoza, Argentina.
- Dibiasi, J. V. (2012). Gestión estratégica en el sector público municipal de la Provincia de Mendoza. *Tesis de Maestría en Administración de Negocios. Facultad de Ciencias Económicas. Universidad Nacional de Cuyo*.
- Durán, R. (2003). *Tablero de Comando. Una Herramienta para el control de gestión de empresas agropecuarias*. Buenos Aires: Osmar Buyatti.
- Durand, J. C., Gregoraz, D., & Corengia, A. (7 al 9 de Mayo de 2003). El Tablero de Control Integral como herramienta de gestión en el ámbito universitario. Universidad Austral. *. III Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur. La Universidad Sudamericana frente a la Crisis, la integración regional y el futuro*. Buenos Aires , Argentina.
- Ele-ve. (11 de 07 de 2011). www.ele-ve.com.ar. Obtenido de <https://www.ele-ve.com.ar/Las-PyMEs-y-el-famoso-siga-siga.html?email=amlramirez@yahoo.com.ar>
- Etkin, J. (2005). *Gestión de la complejidad en las organizaciones*. BUenos Aires: Ediciones Granica S.A.

- Flores, L. A. (04 de 2019). Diseño de un Tablero de Control (Balanced Scorecard) para aserraderos ppymes de la provincia de Misiones. Argentina. *Tesis de Maestría. Universidad Nacional de Misiones*. Posadas, Misiones, Argentina.
- Groisman, D., Bustelo, C., & Arrieta, D. (Diciembre de 2009). Implementación del Tablero de Control en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. *Centro de Implementación de Políticas Públicas para la Equidad y el Crecimiento (CIPPEC). Programa de Política y Gestión de Gobierno. Área de Gestión Pública. Documento de Trabajo N° 34*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires.
- Halliburton, E, Nakano, S. , Norman Garvie, A., & Halliburton. (2007). Halliburton, E; Nakano, S. y Norman Garvie A.; (2007); Programa Carta Compromiso con el Ciudadano. Unidad de Información y Comunicación”. *Publicación de la Subsecretaría de la Gestión Pública. Dirección de Calidad de Servicios y Evaluación de Gestión*. Buenos Aires, Argentina: ISBN 978-987-9483-19-0.
- Hermida, J., Serra, R., & Kastika, E. (2004). *Administración & Estrategia*. Buenos Aires: Grupo Editorial Norma.
- HTC. (1986). *Digesto Normativo TC*. Recuperado el 05 de 08 de 2021, de Digesto Normativo TC: https://htcmisiones.gob.ar/digesto/web/viewer.html?file=https://htcmisiones.gob.ar/digesto/static/Procedimiento%20Jurisdiccional/Archivos%20PDF/IV_nro3.pdf.pdf&buscar=&search=
- HTC. (05 de 08 de 2018). *Digesto Jurídico TC*. Obtenido de Digesto Jurídico TC: <https://htcmisiones.gob.ar/digesto/web/viewer.html?file=https://htcmisiones.gob.ar/digesto/static/Procedimiento%20Jurisdiccional/Archivos%20PDF/IV%20-%20N%C2%B0%2010.pdf&buscar=&search=>
- Irazabal, A. A. (2007). *Tablero Integral de Comando. Desarrollo - Análisis*. Buenos Aires: Aplicación Tributaria SA.
- Kaplan, R. S., & Norton , D. (1993). ¿Cómo poner a trabajar al cuadro de mando integral? *Harvard Business Review*.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2002). *El Cuadro de Mando Integral. The Balanced Scorecard*. Barcelona: Ediciones Gestion 2000.
- Kelm, C. (19 marzo 2021). Municipalidad de 25 de Mayo. (A. M. Ramírez, Entrevistador)
- Koontz, H., & Weihrich, H. (2004). *Administración. Una perspectiva global*. México: Mc Graw Hill; México. Pág 640.

- Kraus, C. (19 marzo 2021). Municipalidad de Colonia Alberdi. (A. M. Ramírez, Entrevistador)
- Krebs Biglieri, G. (2015). Maximización de la productividad en el sector ganadero de la Provincia de Misiones mediante la implementación del Tablero de Comando como herramienta de gestión. *Tesis de Maestría N° 149. Universidad Nacional de Misiones*. Posadas, Misiones, Argentina.
- Lamelas, A. F., & Murisengo, G. G. (28 y 29 de 11 de 2013). *Gestionar con información. El desafío de implementar un sistema de información ejecutiva*. Obtenido de https://www.cpba.com.ar/old/Actualidad/Noticias_Consejo/2013-11-29_Gran_convocatoria_Murisengo.pdf
- Lana, R. (2008). La Administración Estratégica como Herramienta de Gestión de las Organizaciones. *Revista Científica Visión de Futuro. Facultad de Ciencias Económicas UNAM. Año 5 – Núm. 2 - Vol. 9, 1-2*.
- Lana, R. A. (2008). La administración estratégica como herramienta de gestión de las organizaciones. *Revista Científica Visión de Futuro. Facultad de Ciencias Económicas UNAM. Año 5 – Núm. 2 - Vol. 9*.
- Las Heras, J. M. (2009). *De Resultados en el Estado. Un enfoque al ciudadano*. Buenos Aires: Osmar D. Buyatti.
- Misiones, C. C. (21 de 04 de 1958). *Digesto Jurídico*. Recuperado el 05 de 08 de 2021, de Digesto Jurídico: <http://digestomisiones.gob.ar/uploads/documentos/provincial.pdf?v=22/12/2016%2015:07:00>
- Misiones, C. R. (24 de 04 de 1960). *Digesto Misiones*. Recuperado el 05 de 08 de 2021, de Digesto Misiones: <http://digestomisiones.gob.ar/uploads/documentos/leyes/110636.pdf?v=21042021131505>
- Misiones, C. R. (16 de 12 de 1964). *Digesto Misiones*. Recuperado el 06 de 08 de 2021, de Digesto Misiones: <http://digestomisiones.gob.ar/buscador?rama=20&numero=5&ley-anterior=&q=#resultados>
- Misiones, C. R. (22 de 12 de 2004). *Digesto Misiones*. Recuperado el 05 de 08 de 2021, de Digesto Misiones:

<http://digestomisiones.gob.ar/uploads/documentos/leyes/LEY%20VII%20%E2%80%93%20N%2052%20Texto%20Definitivo.pdf?v=23032021111531>

- Navajas, C. A. (2011). Implementación del tablero de control en un emprendimiento forestal pyme en la provincia de Misiones: hacia la profesionalización y el valor agregado. *Trabajo Final de Ingeniería en Producción Agropecuaria. Facultad de Ciencias Agrarias. Universidad Católica Argentina*. Recuperado el 16 de 03 de 2021, de <http://bibliotecadigital.uca.edu.ar/repositorio/tesis/implementacion-tablero-control-emprendimiento-forestal.pdf>
- Ostengo, H. C. (2006). *Guía para Graduados Profesionales*. Buenos Aires: Osmar Buyatti.
- Paprocki, L. M., & Ramírez, A. M. (18 al 20 de Mayo de 2011). Análisis de los sistemas de control aplicables a los municipios de la Provincia de Misiones como herramienta para la gestión. *IX Jornadas Nacionales del Sector Público. "Jerarquizando la Profesión en el Sector Público como signo de crecimiento y desarrollo"*. San Juan, Argentina.
- Pelinski, M. (17 marzo 2021). Municipalidad de Gobernador Roca. (A. M. Ramírez, Entrevistador)
- Pérez Alfaro, A. (2000). *Control de gestión y tablero de comando. Del diagnóstico a la acción. Su aplicación en la pyme, el negocio electrónico, el Estado y la educación*. Buenos Aires: Depalma.
- Pérez Lorences, P., & García Ávila, L. (2014). La construcción de un Cuadro de Mando Integral de Tecnologías de la Información en una empresa. *Revista Científica UNAM. Año 11. Vol. 18. Nro 2. Jul/Dic 2014. Misiones. Argentina., 18(2)*.
- Poder.Ejecutivo.Nacional. (25 de 04 de 1972). *Infoleg*. Recuperado el 05 de 08 de 2021, de Infoleg:
<http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/verNorma.do;jsessionid=073C58D4B915424CD537187130347006?id=25553>
- Porter, M. E. (1999). *Ser Competitivo. Nuevas aportaciones y conclusiones*. Bilbao, España: Ediciones Deusto SA.
- Puime, A. Á. (2018). Implementación del Tablero de Comando al análisis de gestión del Municipio de Tandil. *Trabajo Final de Graduación. Licenciatura en Administración. Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires*.

- Pungitore, J. L. (2007). *Sistemas Administrativos y Control Interno: descripción de las operaciones básicas en la empresa bajo condiciones de control*. Buenos Aires: Osmar Daniel Buyatti Librería Editorial.
- Quinaluisa Morán, N. V., Ponce Álava, V. A., Ortega Haro, X., Perez Salazar, J. A., & Muñoz Macías, S. C. (2018). *El control interno y sus herramientas de aplicación entre COSO y COCO*. Obtenido de http://scielo.sld.cu/http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2073-60612018000100018&lng=es&tlng=es
- Rios, L. (20 septiembre 2021). Lic. en Sistemas. Consultor. (A. M. Ramírez, Entrevistador)
- Rodríguez González, R., & Barros da Silva Filho, J. (2004). Una nueva vision del cuadro de mando integral para el sector público. (U. d. Valladolid, Ed.) *Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestion*, 2(4), 117-148. Obtenido de ISSN 1696-294X,; <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1026461>
- Rodríguez, J. (2005). Tablero de Comando de un Hospital Publico. Hospital de Pediatría J.P. Garrahan. *Aspectos sobre Gestión Hospitalaria. Publicación del Ministerio de Salud y Ambiente de la Nación. Comisión Nacional de Programas de Investigación Sanitaria. CONAPRIS*. Buenos Aires, Argentina.
- Roggiero, H., & Patiño, A. (31 de 07 de 2019). Tablero de Comando. *Universidad Tecnológica Nacional*. Universidad Tecnológica Nacional. Facultad Regional Resistencia. Dpto. Capacitacion a Distancia. Obtenido de www.elearning-total.com
- Rusenias, R. O. (1999). *Manual de Control Interno*. Buenos Aires: Macchi Grupo Editor SA.
- Savkin, A. (27 de 09 de 2017). *bscdesigner.com*. Recuperado el 30 de 04 de 2021, de ¿Cuál es la diferencia entre un tablero de mando y un cuadro de mando integral?: <https://bscdesigner.com/es/tablero-vs-cmi.htm>
- Scali, J. O., & Tapia, G. N. (2011). *Tablero de Comando en las Pymes*. Buenos Aires: Omicron System SA.
- SEPYME. (22 de 06 de 2020). *Infoleg*. Recuperado el 05 de 08 de 2021, de Infoleg: <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/335000-339999/339144/norma.htm>
- Serra, R., & Kastika, E. (2004). *Reestructurando Empresas*. Buenos Aires, Argentina: Grupo Editorial Norma.

Vicente, M. Á., Ayala, J. C., & y Otros. (2008). *Principios fundamentales para la administración de las organizaciones*. Buenos Aires: Prentice Hall - Pearson Educación.

Villamayor, M. (16 marzo 2021). Municipalidad de El Soberbio. (A. M. Ramírez, Entrevistador)

Zanek, J. (27 septiembre 2021). (A. M. Ramírez, Entrevistador)

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE MISIONES**

Formulario de autorización para la publicación de Tesis

1. Identificación del material bibliográfico Tesis Doctoral Tesis
Magíster

2. Identificación del documento / autor

Programa de posgrado	Administración Estratégica de Negocios
----------------------	--

Área de conocimiento	Administración municipal
----------------------	--------------------------

3. Identificación Institucional

Título	El cuadro de mando integral como herramienta de gestión integrada al proceso de administración estratégica en organizaciones del sector privado. Su implementación en la gestión de los Municipios de la Provincia de Misiones
--------	--

Autor	Alejandra María Lorena Ramírez
-------	--------------------------------

Tipo y N° de documento	21.837.197
------------------------	------------

Director	Letizia Mariel Paprocki
----------	-------------------------

Tipo y N° de documento	24.573.671
------------------------	------------

N° de páginas	256
---------------	-----

Fecha de defensa: 16/11/2021

Fecha de entrega del archivo: 12/11/2021

4. Información de acceso al documento

Autorizo Publicación

SI

NO

En la calidad de titular de los derechos de autor de la mencionada publicación, **autorizo** a la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Misiones, a **publicar, sin resarcimiento de derechos de autor**, conforme a las condiciones arriba indicadas, en medio electrónico, en la red mundial de computadoras, en la biblioteca de la Facultad de Ciencias Económicas y sitios en la que ésta última haya otorgado licencias, para fines de lecturas,

impresión y/o descarga por Internet, a **título de divulgación de la producción científica generada por la Universidad**, a partir de la fecha. -

Se deslindará a la Facultad de Ciencias Económicas y a la Universidad Nacional de Misiones de toda responsabilidad legal que surgiera por reclamos de terceros que invoquen la autoría de la obra de tesis cuya publicación se efectúe. -

Además, se le informa que Ud. puede registrar su trabajo de investigación en el Registro de la Propiedad Intelectual, no siendo responsable la Universidad Nacional de Misiones y/o Facultad de Ciencias Económicas por la pérdida de los derechos de autor por falta de realización del trámite ante la autoridad pertinente. -

Asimismo, notificamos que para obtener el título de "Patente de Invención" es necesario presentar la solicitud de patente dentro del año de publicación o divulgación. (art. 5 Ley 24.481). -



Firma del Autor

Posadas, Misiones
Lugar

12/11/2021
Fecha

ANEXOS

Anexo I: Indicadores de Gestión Pública. Resolución N°23/2006 CFRF – Ley 25917

Indicadores		UM	Variables necesarias	IR
Indicadores agregados Fiscales y Financieros				
Relacionado a las erogaciones	Gasto primario de la Administración Pública no Financiera neto de Instituciones de Seguridad Social (APNFNIS) / Población	\$	Gasto primario Población	IR
	Participación porcentual por Finalidad (administración gubernamental, defensa y seguridad, servicios sociales, servicios económicos y deuda pública) / Gasto total de la APNFNIS	%	Gasto total x finalidad Gasto total	
	Participación gasto en personal de la APNFNIS / Gasto primario	%	Gasto en personal y Gasto primario	
	Participación gasto en inversión real directa de la APNFNIS / Gasto primario	%	Gasto en inversión real directa Gasto primario	IR
Relacionado a los recursos	Ingresos tributarios de origen provincial o nacional de la APNF / Población (por habitante)	\$	Ingresos tributarios s/ origen Población	IR
	Ingresos tributarios de origen provincial o nacional percibidos de la APNF / Ingresos tributarios de origen provincial o nacional presupuestados de la APNF	%	Ingresos tributarios provinciales o nacionales percibidos y presupuestados	IR
	Ingresos tributarios de origen nacional del SPNF de distribución automática / Ingresos tributarios totales (No aplica al Gob. Nac)	%	Ingresos tributarios nacionales de distribución automática Población	
	Ingresos tributarios de origen provincial del SPNF / Ingresos tributarios totales (No aplica al Gob. Nac)	%	Ingresos tributarios provinciales Ingresos tributarios totales	
Relacionado al grado de solvencia	Gastos corrientes de la APNF / Ingresos corrientes provinciales o nacionales de la APNF	%	Gastos corrientes Ingresos corrientes	IR

Indicadores		UM	Variables necesarias	IR
Relacionado a los resultados	Gasto en personal de la APNFNIS / Recursos corrientes netos de coparticipación	%	Gasto en personal Recursos corrientes netos de copa.	
	Resultado financiero de la APNF / Gastos totales	%	Resultado financiero - Gasto total	IR
	Resultado primario de la APNF / Gastos primarios	%	Resultado primario - Gasto primario	IR
Relacionado al endeudamiento	Servicios de deuda de la APNF / Ingresos corrientes netos copartic. de imp a provincias o municipios s/c	%	Servicios de deuda Recursos corrientes netos de copa	IR
	Stock de deuda de la APNF / Ingresos corrientes netos copartic. de imp a provincias o municipios s/c	%	Stock de deuda Recursos corrientes netos de copa	IR
	Stock de deuda de la APNF / Población	%	Stock de deuda - Población	
de Empleo Público y Seguridad Social	Número de cargos ocupados en el SPNF / 1000 habitantes	Unid.	Número de cargos ocupados Población	IR
	Ingresos por contribuciones y aportes / Gasto en jubilaciones, retiros y pensiones de las ISS	%	Ingresos por contribuciones patronales y aportes personales Gastos en jubilac., pensiones y retiros	
	Número de beneficiarios de jubilaciones, retiros y pensiones de ISS	Unid.	Número de beneficiarios jubilaciones, pensiones y retiros	
	Número de aportantes activos a ISS / Número de beneficiarios de jubilaciones, retiros y pensiones de ISS	%	Número de beneficiarios y de aportantes activos de jubilaciones, pensiones y retiros	IR
al nivel municipal	Transferencias a municipios por participación de impuestos / Ingresos tributarios provinciales y nacionales	%	Transferencias a municipios por copa Ingresos tributarios totales	IR
Indicadores Tributarios				
Cumplimiento	Recaudación percibida en ejercicio por impuesto a los ingresos brutos, inmobiliario, automotores y sellos / Recaudación presupuestada por cada uno de los impuestos	%	Recaudación percibida y presupuestada de impuesto a los ingresos brutos, inmobiliario, automotores y sellos.	
	Recaudación percibida dentro del plazo de vencimiento por impuesto a los ingresos brutos sujetos a Convenio Multilateral / Total de la recaudación percibida por los contribuyentes sujetos a CM	%	Recaudación del impuesto al vencimiento / Recaudación total	

Indicadores		UM	Variables necesarias	IR
	Contribuyentes cumplidores / Total de contribuyentes empadronados (segregados x convenio multilateral y restantes contribuyentes)	%	N.º contribuyentes cumplidores (totalidad de obligaciones fiscales) N.º contribuyentes activos	
	Presentación en término de DDJJ de ingresos brutos / Contribuyentes activos	%	N.º DDJJ presentadas en término N.º contribuyentes activos	
Fiscalización	Contribuyentes activos en impuesto ingresos brutos / Total de contribuyentes (Grado de actualización de padrón)	%	N.º contribuyentes activos N.º total de contribuyentes empadronados	
	Intimaciones por falta de pago (inmobiliario y automotor) / Cantidad de cuotas impagas al vencimiento	%	N.º intimaciones por falta de pago N.º de cuotas impagas	
	Contribuyentes fiscalizados - ingresos brutos / Contribuyentes activos (segregados x convenio multilateral y el resto)	%	N.º contribuyentes fiscalizados N.º contribuyentes activos	
	Bases Imponibles ajustadas x fiscalización externa - ingresos brutos / Bases Imponibles declaradas antes de fiscalización (segregados x convenio multilateral y el resto)	%	Base imponible ajustada x fiscalización externa / BI	
	Recaudación del impuesto corriente / Monto emitido (grado de cobrabilidad)	\$	Recaudación total del impuesto / Monto total de emisión de deuda	
Indicadores sectoriales de Gestión Pública del Gasto				
Administración Gubernamental				
En general	Gasto total en cada una de las funciones / Gasto total de la finalidad administración gubernamental	%	Gasto total por función Gasto total finalidad adm. gubernamental	
	Gasto corriente en cada una de las funciones / Gasto corriente de la finalidad administración gubernamental	%	Gasto corriente por función Gasto cte. finalidad adm. gubernamental	
	Gastos de consumo de DGR o similar / Recaudación tributaria de origen provincial	%	Gasto consumo DGR Recaudación tributaria provincial	
Servicios de defensa y seguridad				
Servicios Sociales				

Indicadores		UM	Variables necesarias	IR
En general	Estructura porcentual de cada una de las funciones (salud, promoción y asistencia soc., educación y cult., etc. / Gasto total SS		Gasto de cada función Gasto Total de finalidad servicios sociales	
Salud	Gasto en inversión real directa de función salud / Gasto total en función salud	\$	Gasto inversión real directa salud Gasto total en salud	
	Gasto total de función salud / Población	\$	Gasto total en salud – Población	
	Gasto en personal de función salud / agentes de función salud	\$	Gasto en personal salud – N° agentes	
Promoción y asistencia social	Gasto en comedores escolares / Población atendida en comedores	\$	Gastos comedores – N° personas atendidas	
	Gasto en programas alimentarios / Beneficiarios de programas	\$	Gastos programas alim. – N° beneficiarios	
	Gasto en programas de empleo / Beneficiarios de programas	\$	Gastos prog. empleo – N° beneficiarios	
Educación y Cultura	Gasto en función EyC financiado con fondos provinciales / Gasto total en la función EyC	%	Fondos provenientes del tesoro provincial, recursos propios y uso del crédito Gasto total en EyC	
	Gasto en inversión real directa de la función EyC / Gasto total en la función EyC	%	Gasto inversión real directa EyC Gasto total en EyC	
Vivienda y Urbanismo (VyU)	Gasto inversión real directa en función VyU / Gasto total de la función VyU	%	Gasto inversión real directa VyU Gasto total en VyU	
	Estructura porcentual del gasto del Instituto de Vivienda Provincial	\$	Gastos en construcciones, soluciones habitacionales, transf. a municipios, funcionamiento, concesión créditos, etc.	
	Gasto en construcción de viviendas completas / M2 viviendas completas terminadas (Promedio x M2)	\$	Gasto en construcción del Inst. Vivienda M2 construidos	
	Recursos del Instituto Vivienda / Recursos totales del Instituto	%	Transferencias presupuestadas nación p planes de viviendas y recursos del FoNaVi Recursos totales del Inst. Vivienda	

Indicadores		UM	Variables necesarias	IR
	Monto percibido x recupero préstamos / Montos devengados por recupero de préstamos (grado cumplimiento en recupero)	%	Montos percibidos y devengados por recupero de préstamos	
	Viviendas terminadas y en ejecución / Plan anual aprobado en el presupuesto	%	Nº viviendas terminadas, en ejecución y presupuestadas	
Agua potable y alcantarillado	Nº de viviendas presupuestadas e incorporadas al servicio de agua potable y/o cloacas – Gasto en inversión real directa en obras de agua y/o cloacas	% \$	Nº de viviendas presupuestadas e incorporadas al servicio de agua potable y/o cloacas – Gasto en inversión real directa en obras de agua y/o cloacas	
Servicios Económicos				
Energía Combustible Minería (ECyM)	Gasto en inversión real directa de la función energía, combustible y minería / Gasto total de la función energía, combustible y minería	%	Gasto inversión real directa ECyM Gasto total en ECyM	
	Gasto total ejecutado en inversión real directa de la función energía, combustible y minería / Crédito presupuestario definitivo	%	Gastos ejecutados en ECyM Gastos presupuestados en ECyM	
Transporte	Gasto en inversión real directa de la función transporte / Gasto total de la función	%	Gasto inversión real directa transporte Gasto total en transporte	
	Gasto de mantenimiento de caminos naturales / Kilómetros de camino mantenido	\$	Gasto de mtto en caminos naturales Km de camino natural mantenido (x tipo)	
	Gasto de mantenimiento de caminos pavimentados / Kilómetros de camino mantenido	\$	Gasto de mtto en caminos pavimentados Km de camino natural mantenido	
	Gasto en inversión real directa / km camino pavimentado o natural construido	\$	Gasto inversión real en caminos naturales o pavimentados construidos - Km	

Fuente: Elaboración propia en base a la Resolución N°23/2006 CFRF – Ley 25917 y (Las Heras, 2009, págs. 256-264)

Anexo II: Encuesta para tesis de maestría a empresas de la provincia de Misiones

Estimados Gerentes:

Agradeceré contestar la siguiente encuesta para culminar con la Maestría en Administración de la UNAM, que me permitirá efectuar un diagnóstico global acerca del conocimiento y/o aplicación de la herramienta Tablero de Control en los municipios de Misiones, como así también analizar la factibilidad de su diseño e implementación.

Nombre de empresa: _____

Rubro: _____

1. Cantidad de personal:

Hasta 50 ___ De 51 a 100 ___ De 101 a 500 ___ Más de 500 ___

2. ¿Conoce la herramienta de gestión denominada tablero de comando o cuadro de mando integral?

SI ___ NO ___

3. ¿Conoce el concepto de indicadores y para qué sirven?

SI ___ SI, y lo utiliza para la gestión ___ NO ___

PERSPECTIVA DE INNOVACION Y APRENDIZAJE

4. ¿Quién toma las decisiones en la empresa?

___ Propietarios / Socios / Accionistas

___ Propietarios / Socios / Accionistas consultando previamente a su equipo técnico

___ Propietarios / Socios / Accionistas y su equipo técnico en reuniones de trabajo

___ Otro

5. ¿El personal conoce cuáles son los objetivos que persigue la empresa?

SI ___ NO ___ Algunos ___

6. ¿La empresa cuenta con presupuesto asignado para capacitación?

SI ___ NO ___

7. ¿Se lleva algún registro que permita analizar el porcentaje del personal que se ausenta al trabajo, que se enferma o se accidenta?

SI ___ NO ___

8. ¿Qué cantidad de empleados utilizan los sistemas informáticos para desarrollar sus tareas?
- Muy pocos Pocos Muchos Todos
9. ¿Se realiza inversiones en Tecnologías de la Información y Comunicaciones (TIC)?
- Equipos de computación
 Sistemas de información
 Internet / plataformas de autogestión
 Ninguna
10. ¿Cómo es el sistema de información de la empresa?
- Manual
 Computarizados / Sistemas de información no integrados
 Sistemas integrados
11. El objetivo de los sistemas de información utilizado es:
- Automatizar los procesos operativos
 Efectuar proyecciones financieras, realizar flujos de fondos, programar compras, efectuar modelos de simulación, etc. que sirvan de apoyo a la toma de decisiones
 Apoyar el proceso de innovación de servicios y procesos para lograr ventajas comparativas
 Otros
12. ¿En qué documentación se basan para realizar el control de la gestión?
- En el presupuesto anual de la empresa
 Balances de publicación
 En informes especiales elaborados para tal fin
 En informes del asesor impositivo
 En presupuestos flexibles
13. ¿Con qué frecuencia se efectúa el control de gestión?
- Anual
 Trimestral
 Mensual
 No se realiza

14. ¿Qué otra información relacionada con los recursos humanos utiliza para la gestión o le parece que sería útil?

.....

PERSPECTIVA ECONÓMICA FINANCIERA

15. Indicar si utiliza alguno de los siguientes indicadores:

Indicador	SI	NO
Rentabilidad operativa		
Rentabilidad sobre el capital invertido		
Liquidez		
Punto de cierre		
Evolución de las ventas		
Ingresos por productos / Total de ventas		
Evolución de costos y gastos		
Período Medio de Cobranzas		
Período Medio de Pagos		

16. Si la empresa utiliza además otros indicadores económicos financieros, podría indicarlos a continuación:

.....

PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS

17. Indicar si utiliza alguno de los siguientes indicadores:

Indicador	SI	NO
Nivel/es de producción		
Rendimiento		
Desperdicios/Recupero		
Productos rechazados		
Tiempo de ciclos o procesos		
Reclamos		
Rotación de inventarios		
Proveedores (cantidad, desarrollo, pool de compras)		
Producción		
Tiempos improductivos		

18. Si la empresa utiliza además otros indicadores operativos, detallarlos:

.....

19. ¿Se verifican sistemáticamente las necesidades de los clientes mediante encuestas u otros medios?

SI ___ NO ___

20. ¿La empresa realiza inversiones en infraestructura (obras) y/o servicios para satisfacer las necesidades que se relevaron?

SI ___ NO ___

21. ¿La empresa realiza acciones vinculadas a la responsabilidad social y medioambiental?

Indicar algunas de ellas

.....

Si quiere realizar alguna aclaración sobre algunos de los puntos anteriores 16 a 20 puede hacerlo aquí:

.....

PERSPECTIVA DE CLIENTES

22. ¿Qué indicadores o herramientas utiliza la empresa para medir el nivel de satisfacción de clientes?

.....

Anexo III: Encuesta para tesis de maestría a municipios de la provincia de Misiones

Estimados Intendentes, Secretarios de Hacienda, Tesoreros y Contadores Municipales

Agradeceré contestar la siguiente encuesta para culminar con la Maestría en Administración de la UNAM, que me permitirá efectuar un diagnóstico global acerca del conocimiento y/o aplicación de la herramienta Tablero de Control en los municipios de Misiones, como así también analizar la factibilidad de su diseño e implementación.

MUNICIPALIDAD: _____

1. Cantidad de personal:

Hasta 50 ___ De 51 a 100 ___ De 101 a 500 ___ Más de 500 ___

2. ¿Conoce la herramienta de gestión denominada tablero de comando o cuadro de mando integral?

SI ___ NO ___

3. ¿Conoce el concepto de indicadores y para qué sirven?

SI ___ SI, y lo utiliza para la gestión ___ NO ___

PERSPECTIVA DE INNOVACION Y APRENDIZAJE

4. ¿Quién toma las decisiones en el municipio?

___ El intendente

___ El intendente consultando previamente a su equipo técnico

___ El intendente y su equipo técnico en reuniones de trabajo

___ Otro:

5. ¿El personal conoce cuáles son los objetivos que persigue el municipio?

SI ___ NO ___ Algunos ___

6. ¿El municipio cuenta con presupuesto asignado para capacitación?

SI ___ NO ___

7. ¿Se lleva algún registro que permita analizar el porcentaje del personal que se ausenta al trabajo, que se enferma o se accidenta?

SI ___ NO ___

8. ¿Qué cantidad de empleados utilizan los sistemas informáticos para desarrollar sus tareas?

___ Muy pocos ___ Pocos ___ Muchos ___ Todos

9. ¿El municipio realiza inversiones en Tecnologías de Información y Comunicaciones?

___ Equipos de computación

___ Sistemas de información

___ Internet / plataformas de autogestión

___ Ninguna

10. ¿Cómo es el sistema de información del municipio?

___ Manual ___ Computarizado

11. El objetivo de los sistemas de información es:

- Automatizar los procesos operativos
- Efectuar proyecciones financieras, realizar flujos de fondos, programar compras, efectuar modelos de simulación, etc. que sirvan de apoyo a la toma de decisiones
- Apoyar el proceso de innovación de servicios y procesos para lograr ventajas comparativas
- Otros

12. ¿En qué documentación se basan para realizar el control de la gestión?

- En el presupuesto municipal
- En los informes que integran la rendición de cuentas municipal
- En informes especiales elaborados para tal fin
- Otra

13. ¿Con qué frecuencia se efectúa el control de gestión?

- Anual
- Trimestral
- Mensual
- No se realiza

14. ¿Qué otra información relacionada con los recursos humanos le parece que sería útil al municipio?

.....

PERSPECTIVA ECONÓMICA FINANCIERA

15. Si el municipio decidiera rendir cuentas a la comunidad para que tengan conocimiento de las actividades desarrolladas (gestión) ¿Qué se debería informar desde el punto de vista económico financiero?

.....

PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS

16. ¿Podría identificar los principales procesos administrativos y de servicios de la Municipalidad?

.....

.....

17. ¿Se verifica sistemáticamente las necesidades de la población mediante encuestas, visitas barriales u otros medios?

SI ___ NO ___

18. ¿El municipio realiza inversiones en infraestructura (obras) para satisfacer las necesidades que se relevaron?

SI ___ NO ___

19. ¿El municipio brinda servicios relacionados con las necesidades que van surgiendo?

SI ___ NO ___

20. ¿Qué aspectos o qué información relacionada con los procesos administrativos le sería útil al municipio para su gestión?

.....

21. ¿La empresa realiza acciones vinculadas a la responsabilidad social y medioambiental?

Indicar algunas de ellas

.....

Si quiere realizar alguna aclaración sobre algunos de los puntos anteriores 16 a 21 puede hacerlo aquí:

.....

PERSPECTIVA DE LOS USUARIOS (VECINOS)

22. ¿Qué aspectos o qué información relacionada con los usuarios (vecinos) le sería útil al municipio para su gestión?

.....

.....

Anexo IV: Entrevista semiestructurada – Sistemas de Información

Nombre del entrevistado: _____ Fecha: ___/___/___

Objetivo: conocer la opinión de los profesionales en sistemas, expertos en sistemas de informáticos en el sector público respecto a la situación actual de los municipios de la provincia de Misiones y las TICs, sus sistemas de información y a la posibilidad de desarrollar sistemas compatibles con el diseño del cuadro de mando integral.

Preguntas:

1. ¿Cómo calificarían las inversiones en TICs realizadas por los municipios?
2. ¿En qué se destinan generalmente las inversiones en TICs?
3. ¿Los empleados y funcionarios cuentan con las capacidades y habilidades para utilizar y explotar dichas TICs?
4. ¿Se suelen realizar capacitaciones relacionadas con los sistemas de información provistos?
5. ¿Cómo son los sistemas de información utilizados por los municipios?
6. ¿Cuáles son los sistemas de información utilizados por los municipios?
7. ¿Cuál/cuales son los objetivos de los sistemas de información utilizados por los municipios de la provincia de Misiones?
8. ¿Los vecinos o contribuyentes interactúan con el municipio mediante sistemas de autogestión y/o información?
9. ¿Utilizan Spreadmarts como sistemas de información?
10. ¿Cuentan con alguna base de datos unificada?
11. ¿Consideran factible la creación de una base unificada de datos que permita recolectar información clave de gestión desde diversos sistemas de manera automática?, como primera instancia.
12. ¿Podría avanzarse luego en funciones que generen indicadores abiertos en dimensiones o perspectivas, a partir de los datos de la base unificada?
13. ¿Qué dificultades podrían plantearse de implementar dicha base unificada de datos?
14. ¿Qué aspectos consideran favorables para dicho proyecto?

Anexo V: Entrevista semiestructurada – Tablero de comando provincial

Nombre del entrevistado: _____ Fecha: ___/___/___

Objetivo: conocer la opinión de uno de los profesionales que participó activamente en el diseño e implementación de dicha herramienta para la provincia de Misiones.

Preguntas:

1. ¿Cuáles fueron las perspectivas consideradas en el diseño del tablero de gestión, o cual fue la estructura definida para su diseño?
2. ¿Actualmente, se encuentra operativo? ¿Quiénes lo utilizan, y para qué fin?
3. ¿Cuáles fueron los principales inconvenientes que se presentaron tanto en el momento del diseño como de la implementación del tablero de gestión?
4. ¿Cuáles serían a su criterio las acciones necesarias para volver operativa la herramienta?

Anexo VI: Entrevista semiestructurada a funcionarios del organismo de control externo y del Ministerio de Hacienda de la Provincia de Misiones

Nombre del entrevistado: _____ Fecha: ___/___/___

Objetivo: obtener información respecto a la aprobación de los Códigos Fiscales, Ordenanzas tributarias y del Presupuesto General (cálculo de recursos y presupuesto de gastos), adhesiones a leyes especiales, etc., por parte de los Concejos Deliberantes de los municipios de la provincia.

Preguntas:

1. ¿Los municipios cuentan con aprobación de Ordenanzas para el ejercicio en curso relacionadas con sus Códigos Fiscales, Ordenanzas tributarias y de Presupuesto General?
2. De existir operaciones de créditos o empréstitos, consorcios, cooperativas convenios o acogimientos a beneficios de leyes nacionales y provinciales para la prestación de servicios y obras públicas: ¿son autorizados por el Concejo Deliberante?
3. ¿Cumplen con las obligaciones de rendir cuentas u otras establecidos en la normativa vigente?
4. ¿Los municipios se encuentran adheridos a la Ley VII N° 52 de Responsabilidad Fiscal? ¿Podría identificar cuántos?