

INGENIERÍA INDUSTRIAL
UNIVERSIDAD DE CHILE



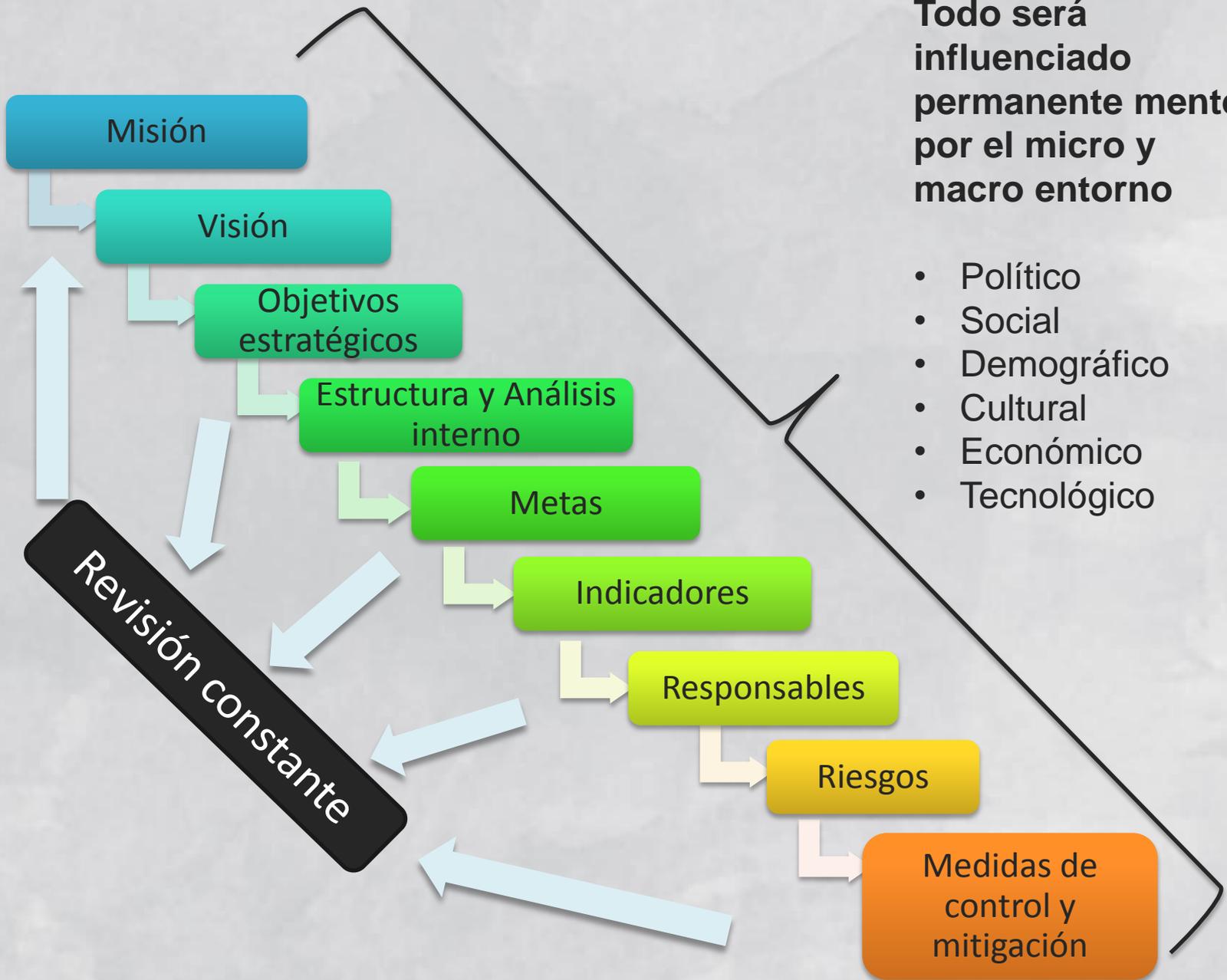
CENTRO DE SISTEMAS PÚBLICOS
INGENIERÍA INDUSTRIAL | UNIVERSIDAD DE CHILE

Vivien Villagran/2012

Clase 3

INDICADORES DE GESTIÓN Y ANÁLISIS DE RIESGO

Proceso de Planificación

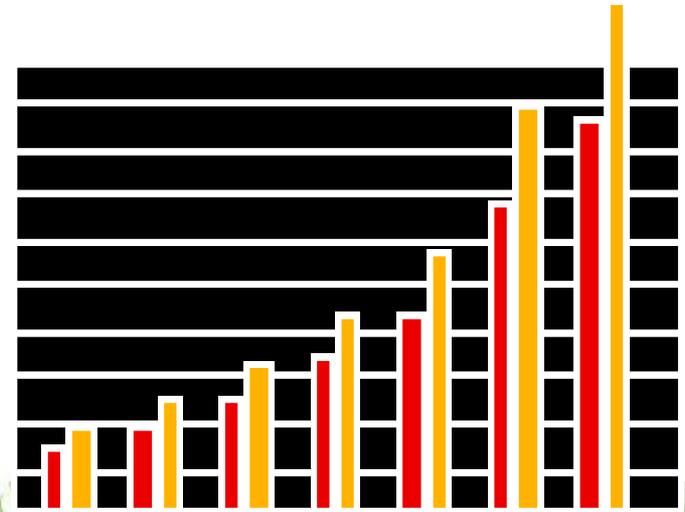


Todo será influenciado permanente mente por el micro y macro entorno

- Político
- Social
- Demográfico
- Cultural
- Económico
- Tecnológico

Una vez que tenemos los objetivos estratégicos y las metas asociadas...

- Estas se deben medir y ello da origen a los indicadores.....
- Adicionalmente debemos evaluar y gestionar los posibles riesgos en el cumplimiento de los objetivos estratégicos



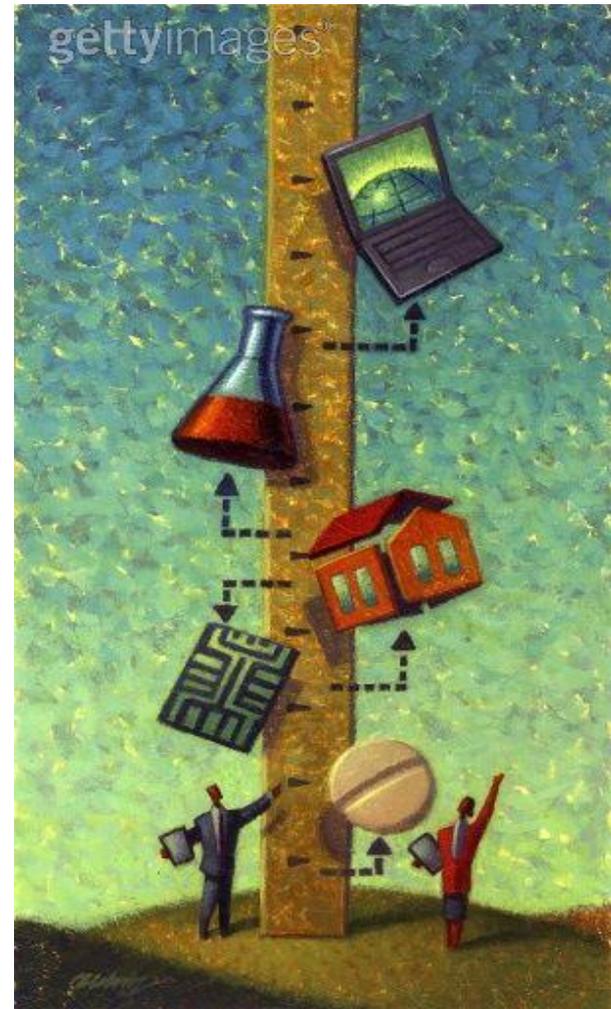


El proceso de elaboración del Plan Estratégico, debe generar consenso en la plana superior, respecto de:

- 1. Misión**
- 2. Visión de Futuro de la organización**
- 3. Metas Estratégicas**
- 4. Estructura Organizacional**
- 5. Análisis sobre Fortalezas y Debilidades internas**
- 6. Amenazas y Oportunidades del entorno**
- 7. Posicionamiento con los distintos segmentos de *stakeholders***
- 8. Nuevas oportunidades para generar valor público**
- 9. Estrategias competitivas, tecnológicas y de marketing**
- 10. Indicadores de Desempeño y Metas**
- 11. Proyectos específicos para lograr los objetivos estratégicos**
- 12. Presupuesto y financiamiento del Plan**
- 13. Plan de Inversiones**
- 14. Un documento comunicacional atractivo**

Ahora bien, ¿Cómo podemos ir monitoreando que nuestros objetivos estratégicos se cumplen y que alcanzamos nuestra metas???

Indicadores de gestión



QUE SON LOS INDICADORES

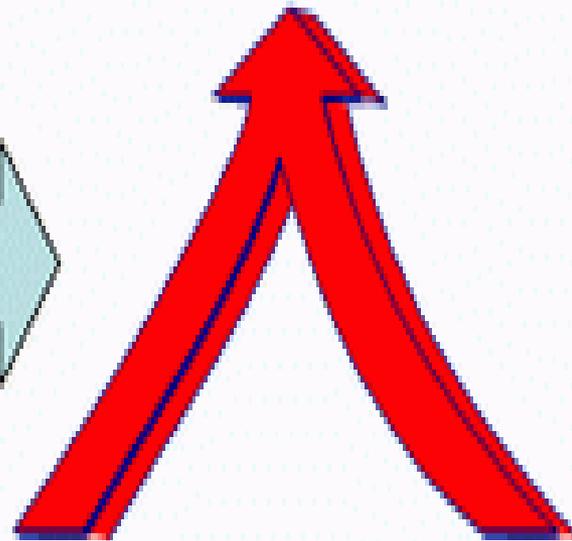
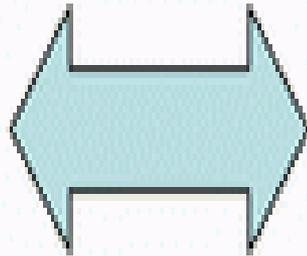
- Los indicadores son “señales” que dan cuenta de cómo se encuentra un determinado insumo, proceso, producto o resultado.
- Para obtener dichas señales es necesario medir determinados atributos.
- Tan importante como las “señales”, es la forma de “medir las señales”
- Del latín “Indicare”, significa: “Mostrar o significar algo, con indicios y señales”

Indicadores de Gestión

- Medios, instrumentos o mecanismos para evaluar hasta que punto o en que medida se están **logrando los objetivos estratégicos**.
- Producen información para analizar el desempeño de cualquier área de la organización y verificar el cumplimiento de los objetivos en términos de resultados.
- **Detectan y prevén desviaciones en el logro de los objetivos.**
- EL [análisis](#) de los indicadores conlleva a generar **ALERTAS SOBRE LA ACCIÓN**, no perder la dirección, bajo el supuesto de que la organización está perfectamente alineada con el plan.

GERENCIA ESTRATÉGICA

Control



PLANIFICACIÓN
ESTRATÉGICA
(LO PREVISIBLE)

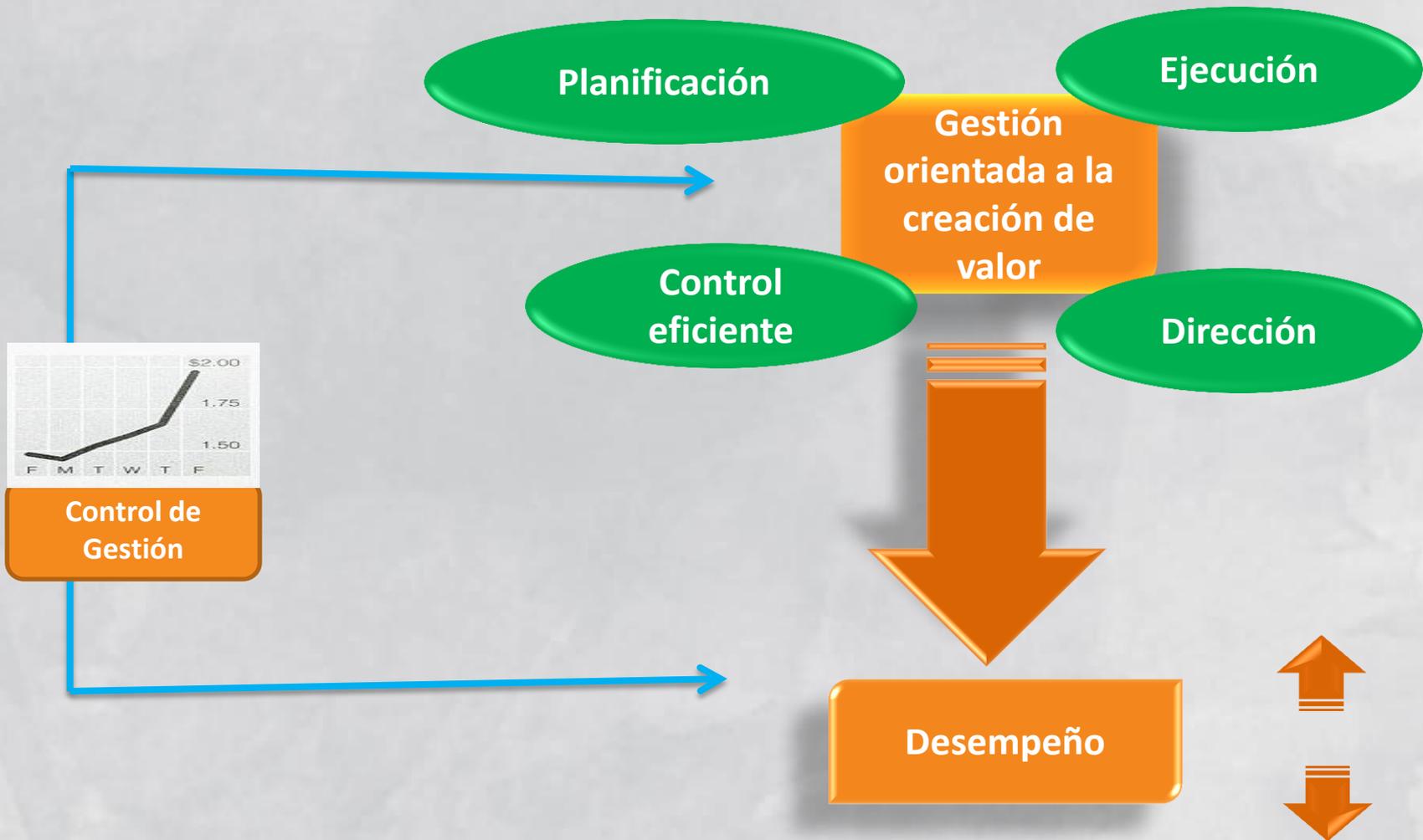
RESPUESTA
ESTRATÉGICA
(LO INESPERADO)

ME ANTICIPO A LO
INESPERADO Y PUEDO
RESPONDER PORQUE
MIDO

Por que evaluar en el sector público???

- Por que es importante poder dar cuenta a la ciudadanía de los resultados que obtienen las organizaciones públicas que se financian con sus impuestos.
- Porque el soberano elige a sus representantes y estos deben darle cuenta de los resultados de la acción de gobernar.
- Porque solo podemos mejorar aquello que medimos y sobre esa base aprendemos

Esquema de Gestión



¿Qué es el control de gestión?

- Es la actividad encargada de vigilar la calidad del desempeño, en el conjunto de medidas y en los indicadores, que se deben trazar para que todos visualicen una imagen común de eficiencia.
- Control de Gestión es "la intervención inteligente y sistemática realizada por personas sobre el conjunto de decisiones, acciones y recursos que requiere un ente para satisfacer sus propósitos, con la intención de contribuir a que sea exitoso en lo que se propone".
- El control de gestión tiene que ver con la planificación, ejecución y dirección, y mide la calidad del desempeño, a través de indicadores.

¿Qué hace eficiente un sistema de control?

- Que sea **aceptado y validado** por los miembros de la organización
- Que tenga **exactitud**
- Que sea **oportuno**
- Que se concentre en **puntos estratégicos de control**
- Que sea **objetivo y claro**
- Que sea flexible
- Que se centre en las **zonas primordiales de desempeño**
- Que sea **armónico y coordinado** con la corriente de trabajo

En resumen..Indicadores de Gestión

Es una herramienta que entrega **información cuantitativa** respecto del logro o resultado en la entrega de productos (bienes o servicios) generados por la institución, organización, ó empresa , cubriendo aspectos cuantitativos o cualitativos.

Atributos de los indicadores

- **Medible:** El medidor o indicador debe ser medible. Esto significa que la característica descrita debe ser cuantificable en términos ya sea del grado o frecuencia de la cantidad.
- **Entendible:** El medidor o indicador debe ser reconocido fácilmente por todos aquellos que lo usan.
- **Controlable:** El indicador debe ser controlable dentro de la estructura de la organización.



Beneficio del uso de indicadores

- Comunicar la estrategia.
- Comunicar las metas.
- Identificar problemas y oportunidades.
- Diagnosticar problemas.
- Entender procesos.
- Definir responsabilidades

Ámbitos de Control y dimensiones del desempeño

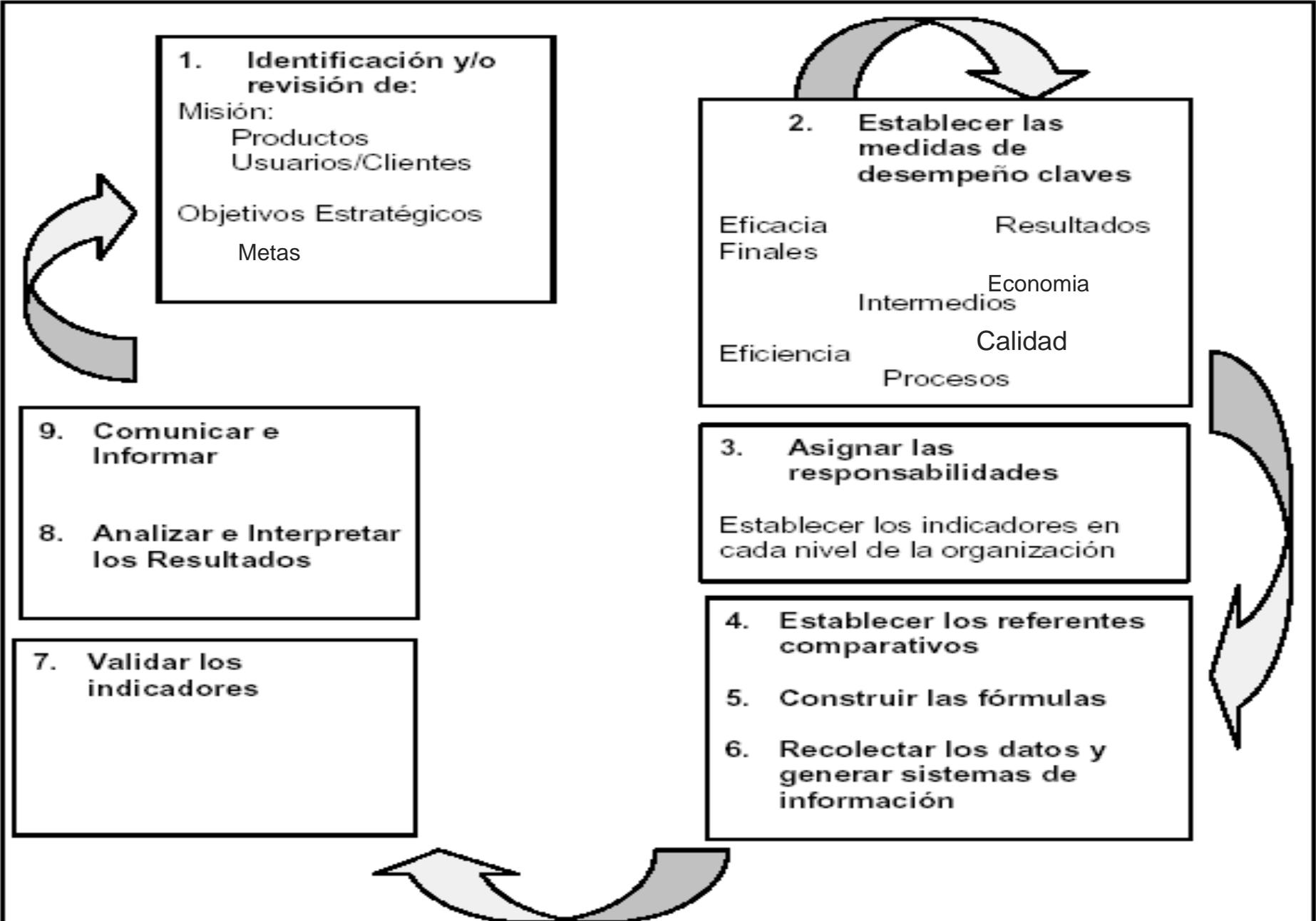
Ámbitos

- Insumo
- Producto
- Proceso
- Resultado
- Impacto

Dimensiones

- Eficacia
- Eficiencia
- Economía
- Calidad

CICLO BÁSICO DEL PROCESO DE CONSTRUCCIÓN DE INDICADORES DE DESEMPEÑO

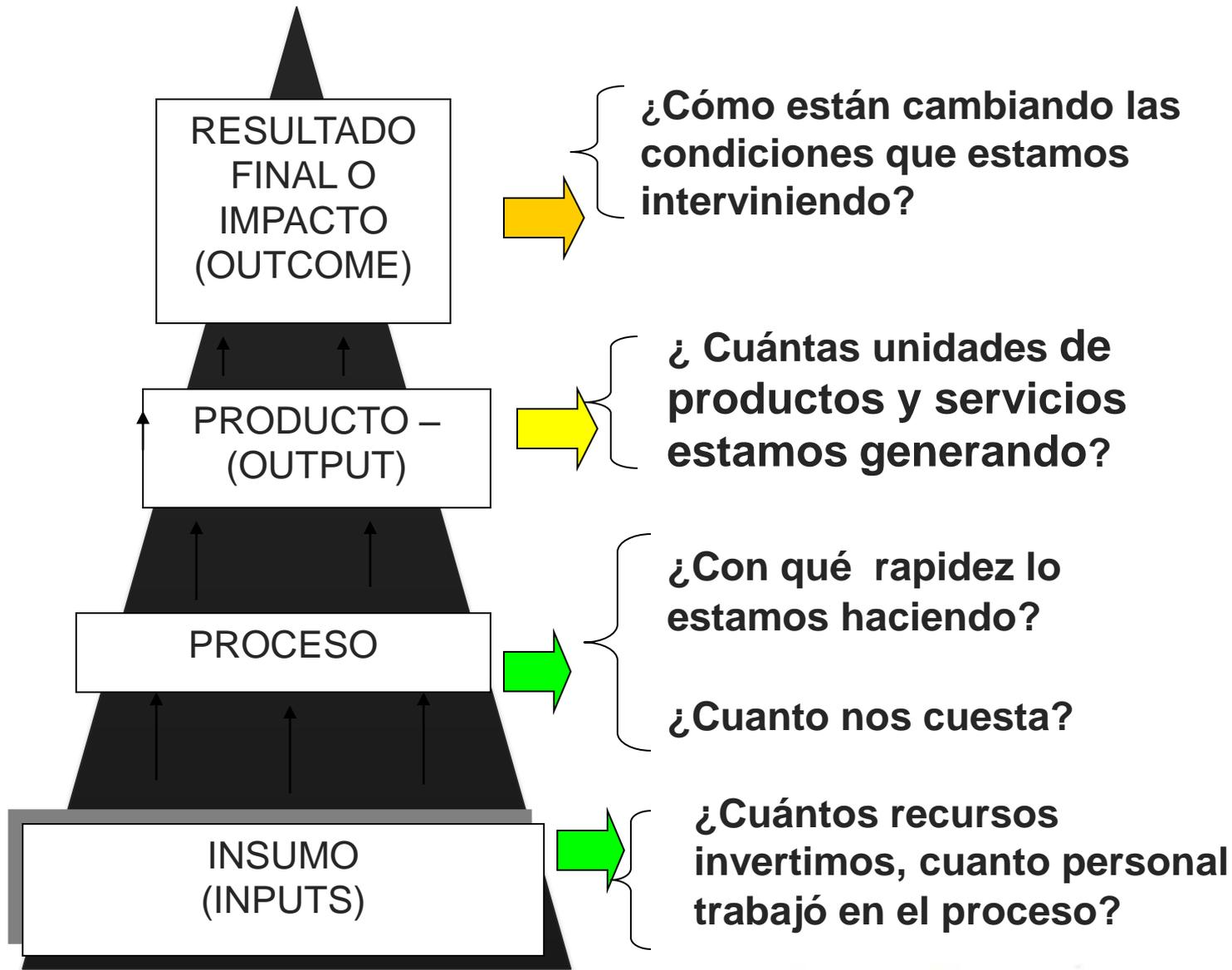


INDICADORES DE DESEMPEÑO

AMBITOS DE CONTROL

D
I
M
E
N
S
I
O
N
E
S





EJEMPLOS

Indicador de Producto	Indicador de Resultado Intermedio	Indicador de Resultado Final
Nº de niños matriculados en Educación preescolar pública/Nº de niños entre 3 a 6 años del país	Porcentaje de niños de 3-6 años matriculados que logran terminar la enseñanza preescolar	Porcentaje de niños que terminan preescolar logran Manejo de habilidades básicas en lecto escritura
		Porcentaje de padres y madres satisfechos con la educación impartida expresado en la preparación de sus hijos para enfrentar el primer ciclo escolar



EFICACIA

- **Indicador de eficacia:** nos dice acerca del grado de cumplimiento de los objetivos de la organización, sin referirse al costo de los mismos. Por esta razón podemos obtener indicadores de eficacia, tanto de los productos (outputs), o bien de los resultados ya sea intermedios o finales (impactos-outcomes)

EFICACIA

- RESULTADO (% RESULTADO LOGRADO EXITOSAMENTE- RESPECTO REALIZADO-SOLICITADO)
- FOCALIZACION (%LOGRADO RESPECTO DEL UNIVERSO)
- COBERTURA (% LOGRADO RESPECTO DE LA DEMANDA POSIBLE)
- IMPACTO (%LOGRADO RESPECTO DEL PROBLEMA QUE SE QUIERE ATACAR)

EFICACIA (Cobertura)/Producto

Porcentaje de niños en condición de vulnerabilidad en el programa
De desarrollo de habilidades de lecto escritura

Niños cubiertos por el programa

Total de niños en condición de vulnerabilidad de la comuna

Cobertura de control de emisiones de los buses interurbanos

Controles de emisiones de Buses Interurbanos

Total de Buses Interurbanos

Subsecretaria de Transportes Chile

Porcentaje de reclusos incluidos en programa de actividad industrial

Reclusos con actividad industrial

Total de reclusos

Dirección Nacional de Cárceles Uruguay



EFICACIA PRODUCTO	EFICACIA RESULTADO INTERMEDIO	EFICACIA RESULTADO FINAL O IMPACTO
Porcentaje de reclusos participando en el programa de reinserción/Total población reclusa potencialmente beneficiaria del Programa	Tasa anual de variación de reclusos con contrato de trabajo	Porcentaje de desempleo de población reclusa aprobada
Talleres de capacitación realizados/Talleres de capacitación programados	Participantes que consiguen certificarse /Total de participantes	$\left(\frac{\text{Productividad de los participantes año } t}{\text{Productividad participantes año } t-1} - 1 \right) \times 100$



EFICIENCIA

- Describe la relación entre dos magnitudes:
 - La producción física de un producto (bien o servicio) y
 - Los insumos o recursos que se utilizaron para alcanzar ese nivel de producción
 - Mayor cantidad de servicios dado el mismo nivel de recursos
 - Alcanzar un determinado nivel de servicios utilizando la menor cantidad de recursos posible

Ejemplos de Indicadores de Eficiencia

EJEMPLOS DE INDICADORES DE EFICIENCIA

Indicador

Costo promedio de los beneficios entregados

Costo promedio de las acciones de recaudación

Número de fiscalizaciones/ Número de fiscalizadores.

Número de usuarios en archivos en relación a dotación efectiva de archivos

Costo total programa de becas /Total de beneficiarios

Cajas inspeccionadas/Jornadas persona

Fuente: Elaboración propia a partir de indicadores de desempeño de Uruguay y Chile y ejemplos de talleres de indicadores de desempeño.



EFICIENCIA

EFICIENCIA-Producto Medio

Número de inspecciones/número de inspectores

Número de expedientes resueltos por semestre/dotación de personal en la tarea

Número de alumnos/personal que participa en la tarea de educación directa

Número de consultas/número de médicos



CALIDAD

Capacidad de la institución por responder en forma consistente, rápida y directa a las necesidades de los usuarios

A) Mediciones Indirectas

Mejorar los atributos y características de los productos.

B) Mediciones Directas

Grado de satisfacción de los usuarios.



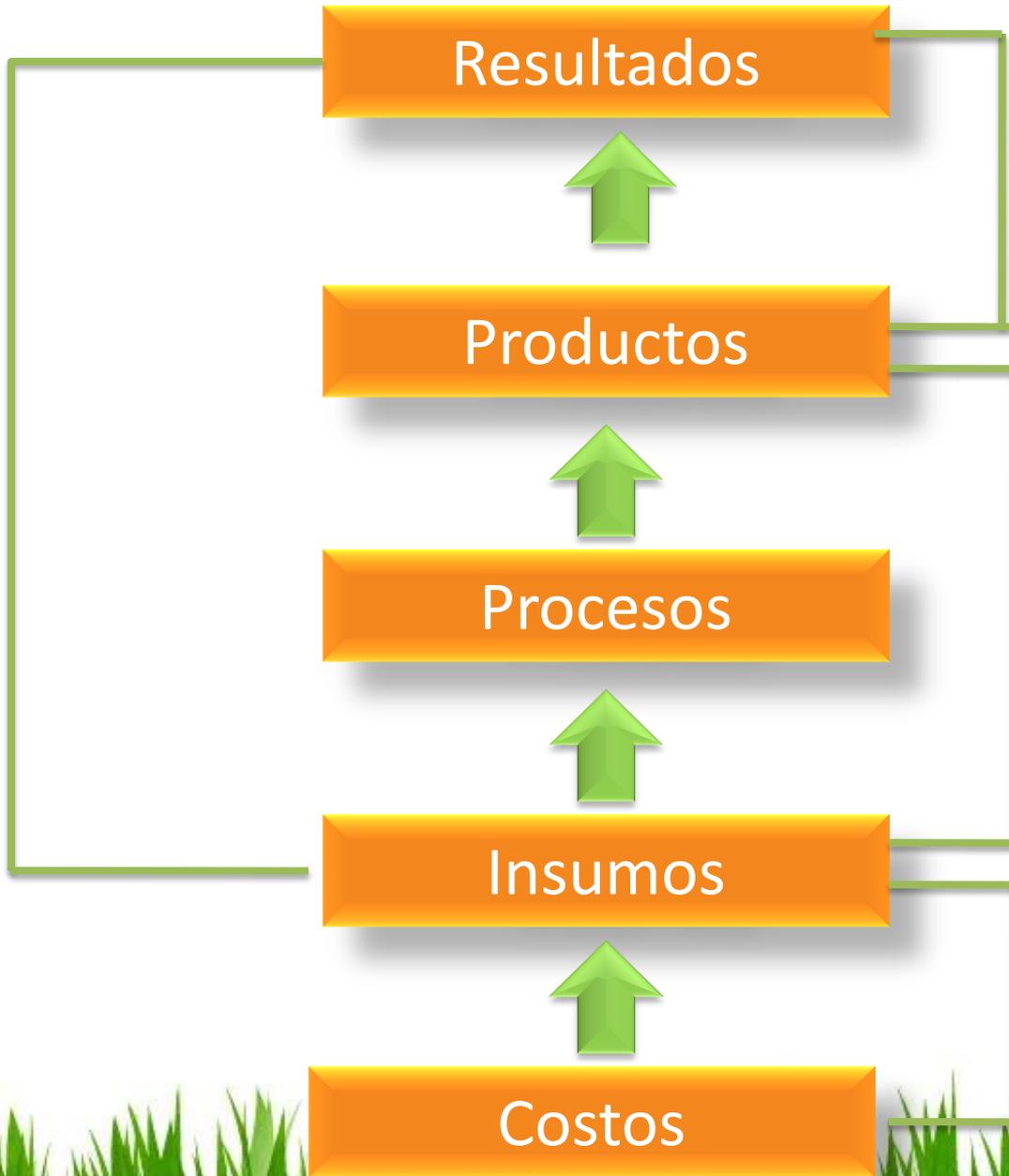
INDICADORES DE CALIDAD

Oportunidad	Accesibilidad	Percepción de usuarios	Precisión
Porcentaje de respuestas a los Parlamentarios dentro de los límites acordados.	Número de localidades cubiertas por atenciones móviles	Porcentaje de aprobación excelente de los talleres de trabajo, por los participantes	Porcentaje de contratos terminados por errores
Porcentaje de reportes económicos entregados en tiempo acordado	Nº de horas que la Biblioteca está abierta fuera de las horas de trabajo	Porcentaje de usuarios satisfechos Nº de usuarios satisfechos/ Total usuarios encuestados	Número de fallas reales/ Fallas programadas
Número de intervenciones con retraso/ Número de intervenciones totales	Porcentaje de Población con necesidades especiales que son miembros activos de la Biblioteca	Nº de usuarios Satisfechos con el trato en la atención/ Total usuarios	Porcentaje de contratos con uno o más errores encontrados por revisiones externas

ECONOMIA

- **Indicador de economía:** mide la capacidad de la institución para movilizar adecuadamente sus recursos financieros para lograr el cumplimiento de sus objetivos
 - **Porcentaje de recuperación de créditos de corto plazo**
 - **Gasto de actividades de apoyo/gastos totales**
 - **Aporte de beneficiarios a financiamiento/Monto total de inversión del programa**
 - **Gasto de funcionamiento/gastos ejecutados totales**
 - **Recuperación de cobranza/Facturación**

Costo
Efectividad



Resultados

Efectividad

Productos

Eficiencia

Procesos

Insumos

Economía

Costos

INTERRALICACIONES DESDE LA PERSPECTIVA DE PROCESO PRODUCTIVO, ENTRE ECONOMIA, EFICACIA Y EFICIENCIA



ASIGNAR LAS RESPONSABILIDADES POR EL CUMPLIMIENTO DE LAS METAS



Centros de Responsabilidad

- Unidad de la Organización que genera un producto o servicio
- Tiene un responsable a cargo con autonomía y autoridad
- Tiene recursos asignados para la generación de los productos o servicios

ESTABLECER REFERENTES COMPARATIVOS

BASES DE COMPARACION:

- Desempeño histórico
- Objetivos definidos
- Desempeño logrado en instituciones similares, procesos o programas.



RECOPIRAR LA INFORMACION NECESARIA PARA LA CONSTRUCCION DE INDICADORES Y CONSTRUIR SISTEMAS DE INFORMACION

- Información contable-presupuestaria
- Estadísticas de producción física, cargas de trabajo del personal
- Encuestas, estudios especiales
- Benchmarking, etc

Validar los indicadores

APLICAR CRITERIOS DE TECNICOS Y REQUISITOS



INTEGRALIDAD DE LA MEDICION

Aumentar la cobertura del programa de raciones a un 55% de la población escolar.

Llegar a un costos promedio de \$5

Alcanzar 1000 calorías por ración

INDICADOR DE EFICACIA

Población escolar en programa / población escolar total

INDICADOR DE EFICIENCIA

Costo promedio de las raciones: gasto total programa / número de raciones

INDICADOR DE CALIDAD

- * Calorías por ración.**
- * Porcentaje de aceptación de los escolares (encuesta)**

INTERPRETAR LOS RESULTADOS

- No hay una medida única que demuestre por si sola el desempeño de la institución
- Se requiere un combinación de ellas: resultados, impacto, eficacia, eficiencia, calidad
- “Ciertos indicadores pueden ser contradictorios entre ellos”



Comunicar e informar

- La comunicación de los resultados tiene que estar focalizada en los aspectos claves de la gestión con mensajes simples, directos y demostrables
- El contenido de la comunicación en lo posible debe ser educativo considerando las necesidades de información de los usuarios-ciudadanos
- La información debe ser entregada en informes que tengan alguna periodicidad.

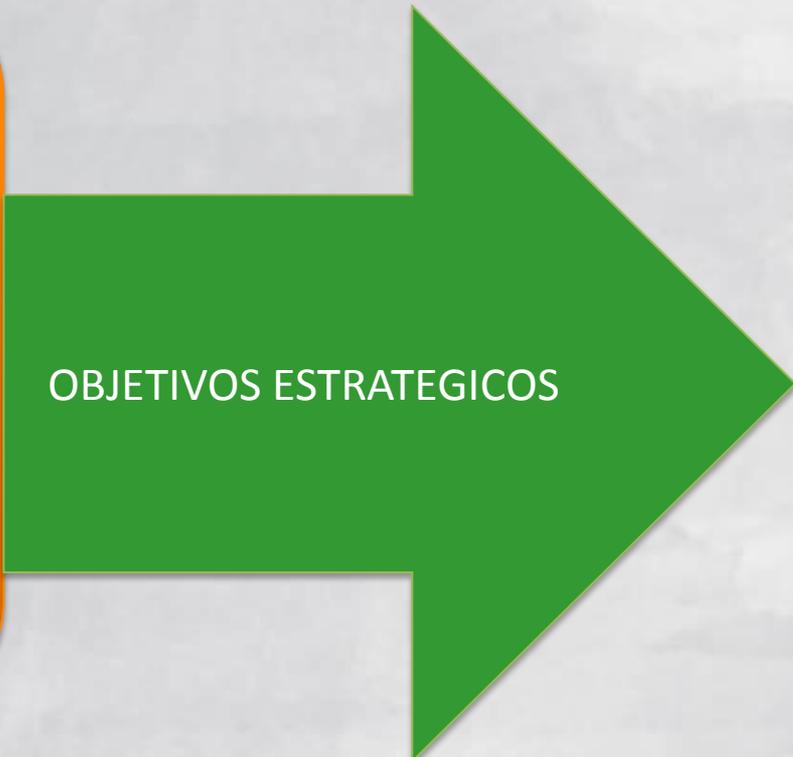


Ejemplo MINEDUC

Fuente: BGI 2010

MISIÓN

Asegurar un sistema educativo equitativo y de calidad que contribuya a la formación integral y permanente de las personas y al desarrollo del país, mediante la formulación e implementación de políticas, normas y regulación sectorial.



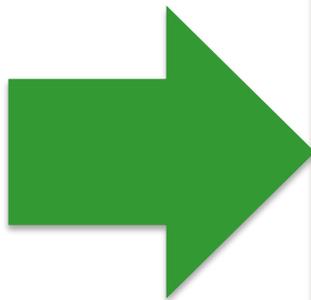
OBJETIVOS ESTRATEGICOS

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

N°	Descripción
1	Contribuir al aseguramiento de la equidad en el acceso y permanencia de las personas en el sistema educativo, mediante la asignación de recursos, cautelando la normativa de resguardo de derechos.
2	Mejorar la calidad de los aprendizajes de los niños, niñas, jóvenes y adultos fortaleciendo los mecanismos de aseguramiento de calidad institucional, docente, curricular y técnica de los establecimientos educacionales, con especial énfasis en la educación pública, tendientes al logro de la equidad social y de género y al fortalecimiento de la participación de la comunidad educativa.
3	Lograr mayores espacios de equidad en el acceso y permanencia de los estudiantes en la Educación Superior, junto con brindar oportunidades equitativas en el desempeño futuro; asegurar la calidad de nuestras instituciones y programas, y la de los aprendizajes de los estudiantes, y promover la pertinencia, con miras al desarrollo cultural, social y productivo del país.
4	Consolidar sistemas de información válida y confiable, evaluación y mecanismos de resguardo de derechos, que apoyen oportunamente la toma de decisiones de la comunidad educativa.
5	Contribuir al mejoramiento de los procesos internos, a través del desarrollo e implementación de estrategias y acciones eficientes, alineadas e integradas

PRODUCTOS ESTRATÉGICOS

N°	Descripción
1	Contribuir al aseguramiento de la equidad en el acceso y permanencia de las personas en el sistema educativo, mediante la asignación de recursos, cautelando la normativa de resguardo de derechos.
2	Mejorar la calidad de los aprendizajes de los niños, niñas, jóvenes y adultos fortaleciendo los mecanismos de aseguramiento de calidad institucional, docente, curricular y técnica de los establecimientos educacionales, con especial énfasis en la educación pública, tendientes al logro de la equidad social y de género y al fortalecimiento de la participación de la comunidad educativa.
3	Lograr mayores espacios de equidad en el acceso y permanencia de los estudiantes en la Educación Superior, junto con brindar oportunidades equitativas en el desempeño futuro; asegurar la calidad de nuestras instituciones y programas, y la de los aprendizajes de los estudiantes, y promover la pertinencia, con miras al desarrollo cultural, social y productivo del país.
4	Consolidar sistemas de información válida y confiable, evaluación y mecanismos de resguardo de derechos, que apoyen oportunamente la toma de decisiones de la comunidad educativa.
5	Contribuir al mejoramiento de los procesos internos, a través del desarrollo e implementación de estrategias y acciones eficientes, alineadas e integradas



PRODUCTOS ESTRATÉGICOS

- Gestión y apoyo ejecutivo
- Servicios asistenciales de educación superior
- Sistema de financiamiento
- Servicios de información

Algunos indicadores por productos estratégicos

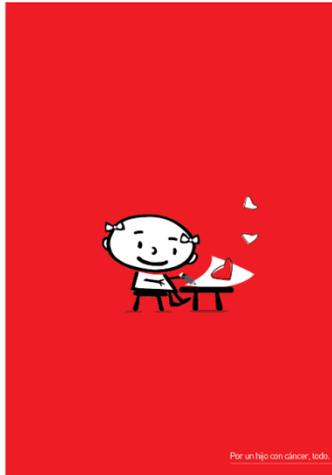
Producto Estratégico	Nombre Indicador	Fórmula Indicador	Unidad de medida	Efectivo			Meta "	Cumple SI/NO ⁹⁵	% Cumplimiento ⁹⁰
				2008	2009	2010	2010		
Gestión y Apoyo Educativo	Porcentaje de docentes que completan su proceso de evaluación del desempeño profesional docente en el año t	(N° de docentes que finalizan su proceso de evaluación del desempeño profesional docente en el año t/N° de docentes identificados para realizar su proceso de evaluación en el año t)*100	%	73%	95%	96%	96%	SI	101%
				(16023/21849)*100	(15714/16457)*100	(11073/11482)*100	(14500/15150)*100		
				0	0	0	0		
	Enfoque de Género: Si			H: 74	H: 94	H: 96	H: 96		
				(4107/5573)*100	(3989/4227)*100	(3385/3537)*100	(3625/3788)*100		

Algunos indicadores por productos estratégicos

Producto Estratégico	Nombre Indicador	Fórmula Indicador	Unidad de medida	Efectivo			Meta "	Cumple SI/NO ⁹⁵	% Cumplimiento ⁹⁶
				2008	2009	2010	2010		
Sistema de Financiamiento	Porcentaje de alumnos incorporados a Jornada Escolar Completa (JEC)	(N° de alumnos incorporados a Jornada Escolar Completa hasta año t/N° de alumnos susceptibles de ser incorporados a Jornada Escolar Completa)*100	%	75.48%	77.99%	79.57%	80.98%	SI	98%
	Enfoque de Género: No			(2233042.00/2958651.00)*100	(2307319.00/2958651.00)*100	(2354102.00/2958652.00)*100	(2395850.00/2958651.00)*100		
Sistema de Financiamiento	Porcentaje de alumnos matriculados en el primer nivel de transición subvencionada (de 4 a 5 años) en el año t respecto de la población estimada de 4 a 5 años	(N° de alumnos matriculados en el primer nivel de transición subvencionada (de 4 a 5 años) en el año t/Población estimada de 4 a 5 años en el año t)*100	%	48.5%	53.8%	57.9%	54.7%	SI	106%
	Enfoque de Género: No			(120731.0/249135.0)*100	(133497.0/248207.0)*100	(143131.0/247280.0)*100	(135187.0/247280.0)*100		

CONTINUACIÓN EJEMPLO PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Escuela N° 1676 Fundación
Nuestros Hijos



Resumen...

1. Misión
2. Visión
3. Objetivos estratégicos
4. Análisis de consistencia
5. Mapa estratégico
6. Metas

Cómo se cumplen lo anterior?
Determinando indicadores para
cada objetivo.

Ejemplo Escuela N° 1676

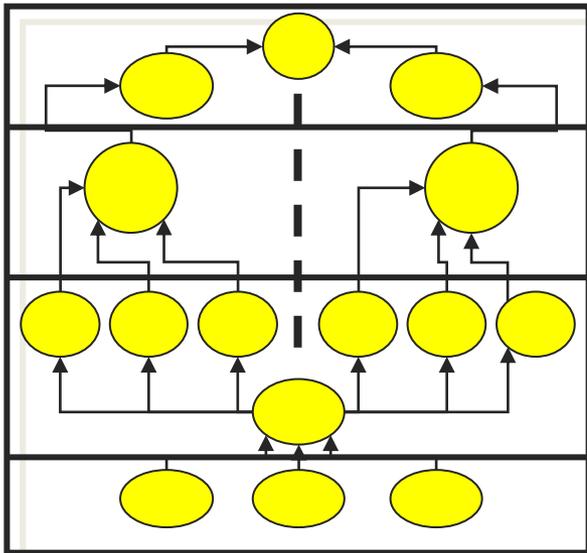
Fundación Nuestros Hijos

PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y DESARROLLO

Objetivos	Indicador	Iniciativas	Responsable
Aumentar los recursos adicionales para favorecer la contratación de profesionales	$(N^{\circ} \text{ de profesionales contratados en periodo } t - N^{\circ} \text{ de Profesionales contratados en } t-1 / N^{\circ} \text{ de profesionales contratados en } t-1) * 100$	Subvencion del MINEDUC y convenio con empresas Convenio con universidades	Gerente General de la Fundación y Directora
Capacitar a profesionales docentes en nuevas metodologías de enseñanza y de habilidades personales	$N^{\circ} \text{ de profesores capacitados} / \text{Total de dotación de profesores}$	Realizar convenio con institutos, universidades. Presentar proyectos para buscar financiamiento	Encargada de RRHH. Gerente comercial de la Fundación
Mejorar las instalaciones físicas para adaptarse a las necesidades de los alumnos y familias	$N^{\circ} \text{ de apoderados encuestados que responden encuesta satisfactoriamente sobre cambios físicos producidos} / \text{Total de encuestados}$	Investigar para hacer benchmarking y copiar buenas prácticas	Encargada de infraestructura

CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Mapa Estratégico



El Balanced Scorecard (BSC) o Cuadro de mando Integral (CMI) provee de un sistema de medición y gestión de todos los aspectos de desempeño relevantes para la empresa.

El BSC relaciona el éxito financiero, medido por ejemplo: ganancias y rentabilidad con indicadores no financieros, que explican los resultados financieros que tendrá en el futuro la empresa.

CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Objetivo Estratégico

Indicadores	Periodo 1	...	Periodo n	Responsable
Indicador 1	Meta 1	...	Meta n	Resp. 1
Indicador 2	Meta 1	...	Meta n	Resp. 1
Indicador 3	Meta 1	...	Meta n	Resp 2

Proporciona a los directivos el equipo de instrumentos que necesitan para navegar hacia un éxito competitivo

El CMI traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de la actuación que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica

El Balanced Scorecard

El Balanced Scorecard (BSC) o Cuadro de mando Integral (CMI) provee de un sistema de medición y gestión de todos los aspectos de desempeño relevantes para la empresa.

El BSC relaciona el éxito financiero, medido por ejemplo: ganancias y rentabilidad con indicadores no financieros, que explican los resultados financieros que tendrá en el futuro la empresa.



Cuadro de Mando Integral

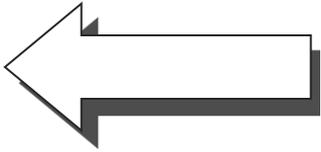
- El CMI sigue poniendo énfasis en la consecución de los objetivos financieros , pero también incluye los inductores de actuación de esos objetivos
- El CMI integral mide la actuación desde cuatro perspectivas: finanzas, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento.

EL BALANCED SCORECARD:

A
Y
E
R

Para conseguir éxito financiero
¿qué imagen deberíamos presentar a nuestros accionistas?

FINANZAS			
Objetivos	Medidas	Metas	Iniciativas



H
O
Y

Para alcanzar nuestra visión
¿qué imagen deberíamos presentar a nuestros clientes?

CLIENTES			
Objetivos	Medidas	Metas	Iniciativas

VISION Y ESTRATEGIA

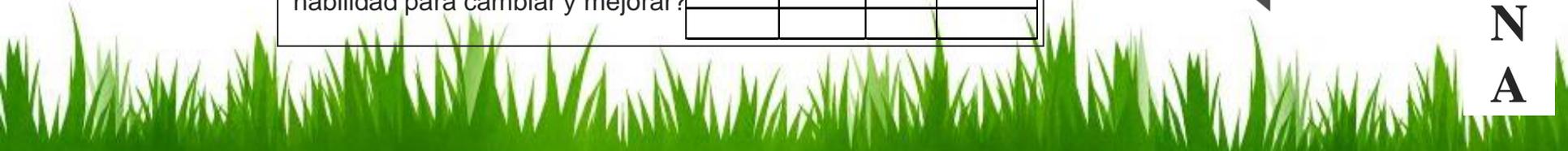
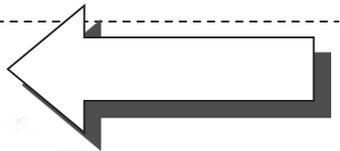
Para satisfacer a nuestros accionistas y clientes, ¿qué procesos del negocio debemos destacar?

PROCESOS INTERNOS			
Objetivos	Medidas	Metas	Iniciativas

M
A
Ñ
A
N
A

Para alcanzar nuestra visión
¿cómo sostendremos nuestra habilidad para cambiar y mejorar?

APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO			
Objetivos	Medidas	Metas	Iniciativas



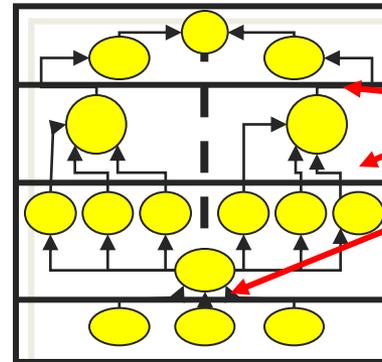
Balanced Scorecard

Objetivo Estratégico

Indicadores	Periodo 1	...	Periodo n	Responsable
Indicador 1	Meta 1	...	Meta n	Resp. 1
Indicador 2	Meta 1	...	Meta n	Resp. 1
Indicador 3	Meta 1	...	Meta n	Resp 2

Para cada Objetivo estratégico se define los **Indicadores** clave que lo miden, las **Metas** que marcan los hitos dentro del Plan y los **Responsables** de evaluar su consecución.

Mapa Estratégico



El **Mapa Estratégico** define el contexto estratégico de gestión en cada nivel de la **arquitectura estratégica** de forma integrada. Está compuesto por los **Objetivos estratégicos** ordenados en **relaciones causa-efecto**.

Iniciativas Estratégicas

Iniciativa 1

Iniciativa N

Las **Iniciativas estratégicas** permiten alcanzar los objetivos y metas propuestos.

Perspectivas

- *Financiera*: ¿Qué esperan los dueños?
- *Clientes*: ¿Cómo creamos valor a los clientes?
- *Procesos Internos*: ¿ En qué procesos internos debemos ser excelentes para satisfacer los exigido por los dueños y clientes?
- *Aprendizaje y Crecimiento*: ¿ Qué competencias de los empleados , sistemas de información y clima organizacional necesitamos para mejorar continuamente nuestros procesos y las relaciones con nuestros clientes?

Perspectiva Financiera

- El CMI retiene la perspectiva financiera, ya que los indicadores financieros son valiosos para resumir las consecuencias económicas de las acciones realizadas
- Los indicadores financieros se relacionan con medidas de rentabilidad principalmente
- Vendiendo más y gastando menos
- Dos enfoques: Crecimiento de los ingresos y productividad
- Medida de medición pasada

Perspectiva Cliente

- Se seleccionan mercados y segmentos en que la empresa participará y las medidas de su actuación
- Los indicadores fundamentales son la satisfacción del cliente, retención de clientes, nuevos clientes, rentabilidad por cliente y la cuota de mercado. Debe incluir valor añadido a los clientes
- Medida de desempeño presente y futura



Perspectiva proceso interno

- En la perspectiva del proceso interno, los ejecutivos identifican los procesos críticos internos en los que la organización debe ser excelente.
- Entregar las propuestas de valor que atraerán a los clientes
 - Satisfacer las expectativas de excelentes rendimientos financieros
- Procesos operativos, clientes, innovación y reguladores y sociales
- Medidas de desempeño presente y futuras

Perspectiva aprendizaje y crecimiento

- Esta perspectiva identifica la infraestructura que la empresa debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo
 - Personas: habilidades, talentos y conocimiento
 - Sistemas: información, redes e infraestructura
 - Organización: proceso de cambio
- Medidas de desempeño futura

Conectando las 4 perspectivas

El *Mapa estratégico* muestra una representación visual de las relaciones causa efecto de las relaciones entre las cuatro prepectivas.

**Perspectiva
Financiera**

Rentabilidad sobre Inversión o **misión en una org. sin fines de lucro**

Perspectiva Clientes

Fidelidad de clientes

Entrega a tiempo

Perspectiva Interna

Calidad de procesos

Tiempo de ciclo

**Perspectiva
Aprendizaje y
crecimiento**

Mejora de las competencias de los empleados

Figura 2-2. El cuadro de mando integral es un paso dentro de una cadena que describe lo que es el valor y cómo se crea

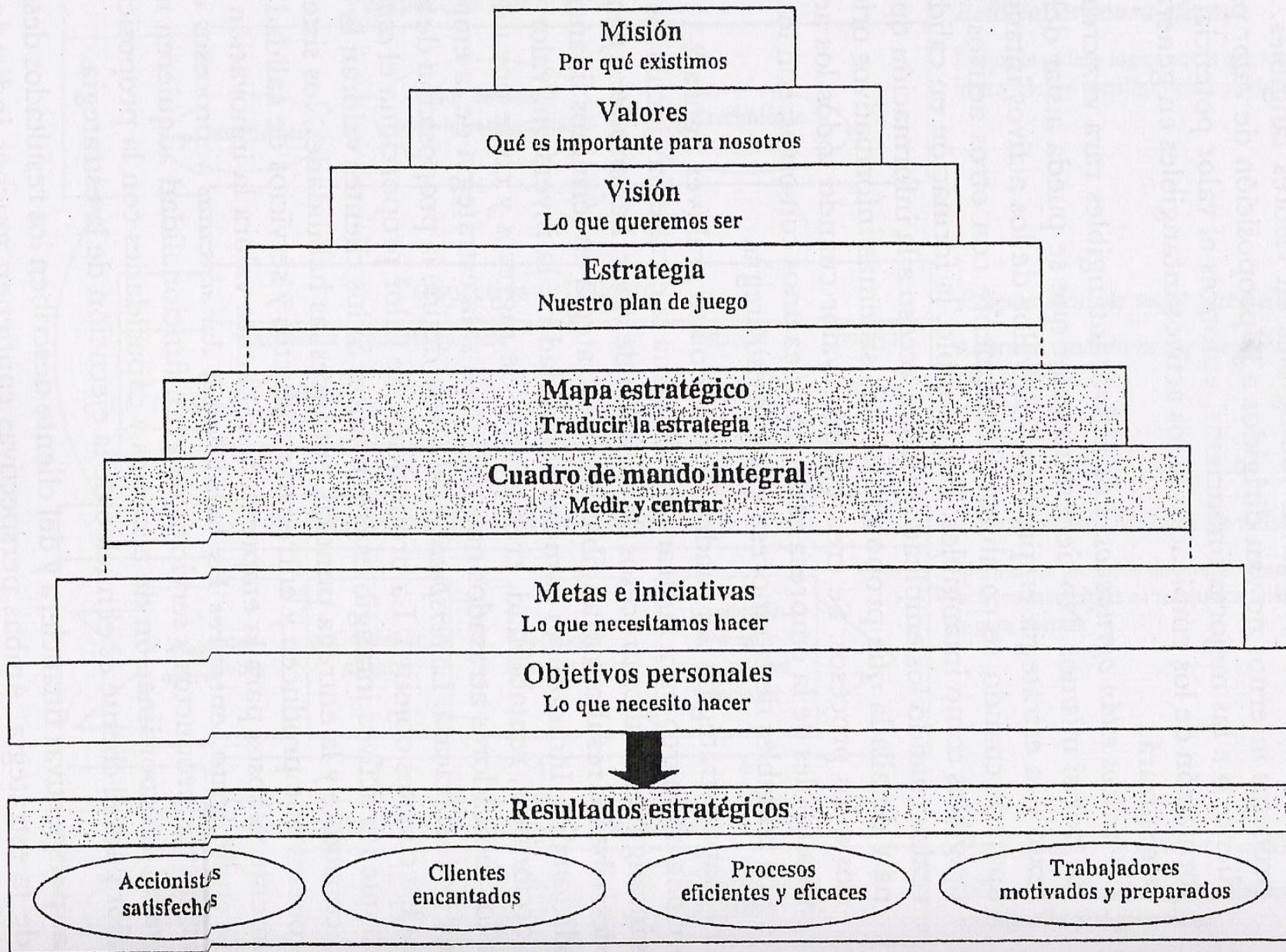
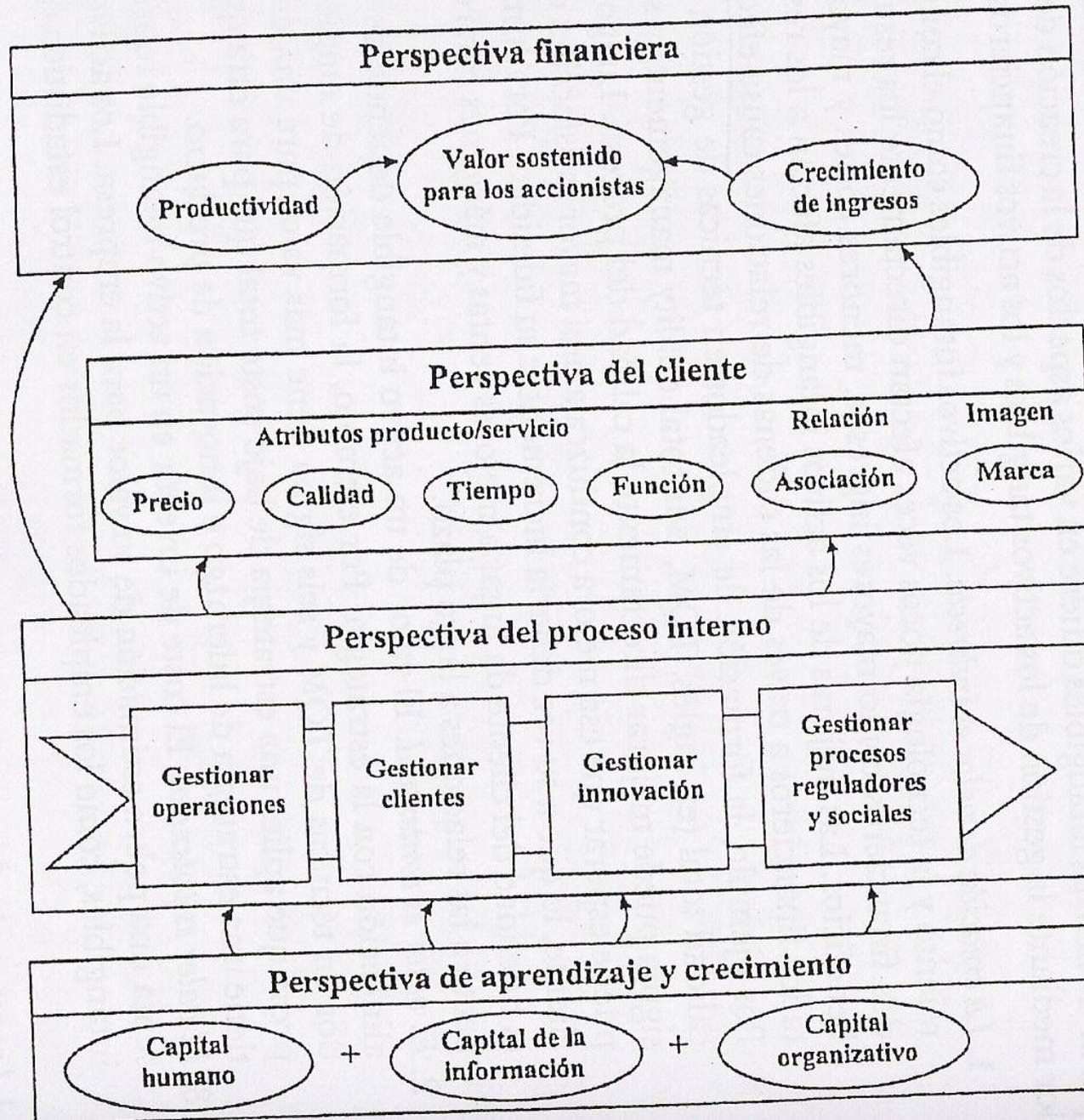


Figura 2-1. Marco del cuadro de mando integral



Relaciones causa-efecto

Define la cadena lógica por la que los activos intangibles se transformarán en valores tangibles

Proposición de valor para el cliente

Aclara las condiciones que crearán valor para el cliente

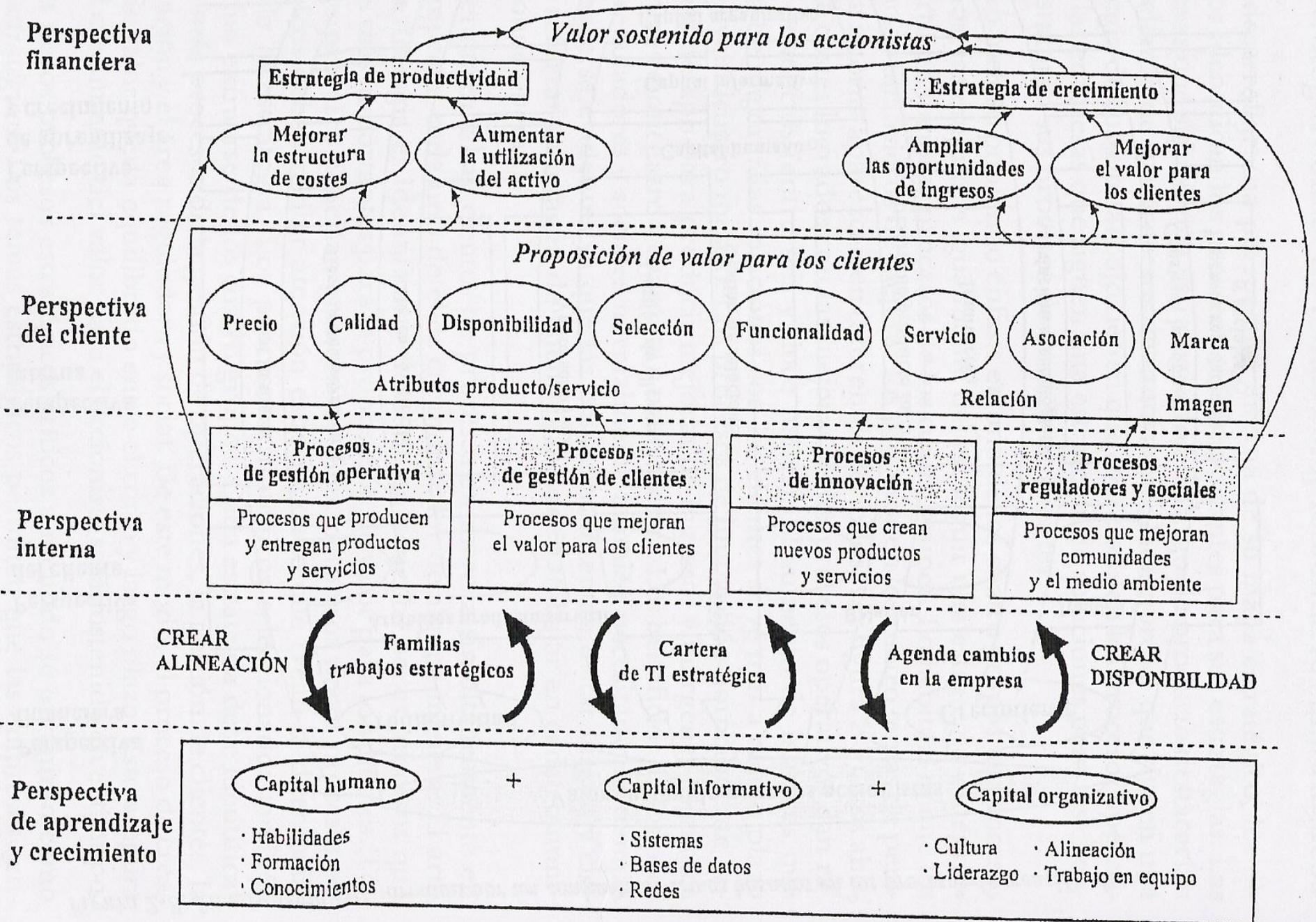
Procesos de creación de valor

Define los procesos que transformarán los activos intangibles en resultados financieros y para clientes

Agrupación de activos y actividades

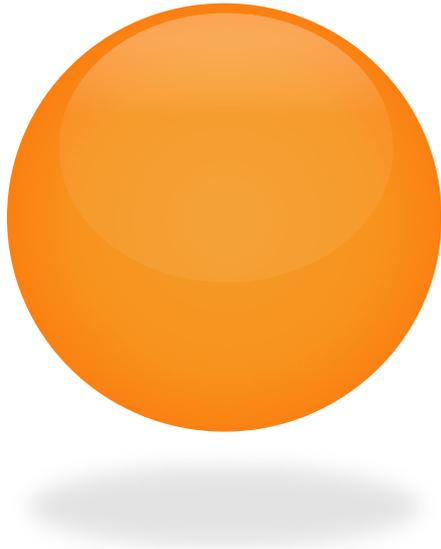
Define los activos intangibles alineados e integrados para crear valor

Figura 2-9. Los activos intangibles deben estar alineados con la estrategia para crear valor



Sistemas de indicadores

El mejor sistema será el que permita:



- Poder dirigir la empresa en función de sus propias características externas e internas
- Transformar las organizaciones desarrollando capacidades de flexibilidad y profesionalismo.

Un indicador ¿Qué es?

Una visión de la realidad que permite evaluar el comportamiento de una variable