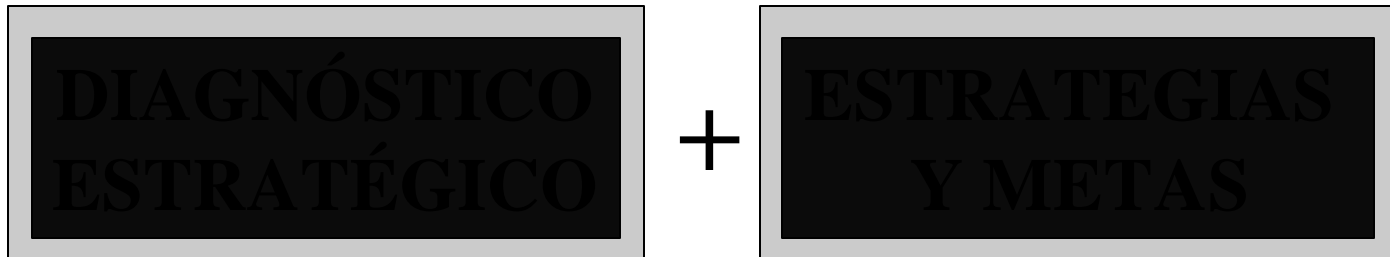


Gestión Estratégica, Control de Gestión, y Balanced Scorecard

**Mario Waissbluth
MGPP
2008**

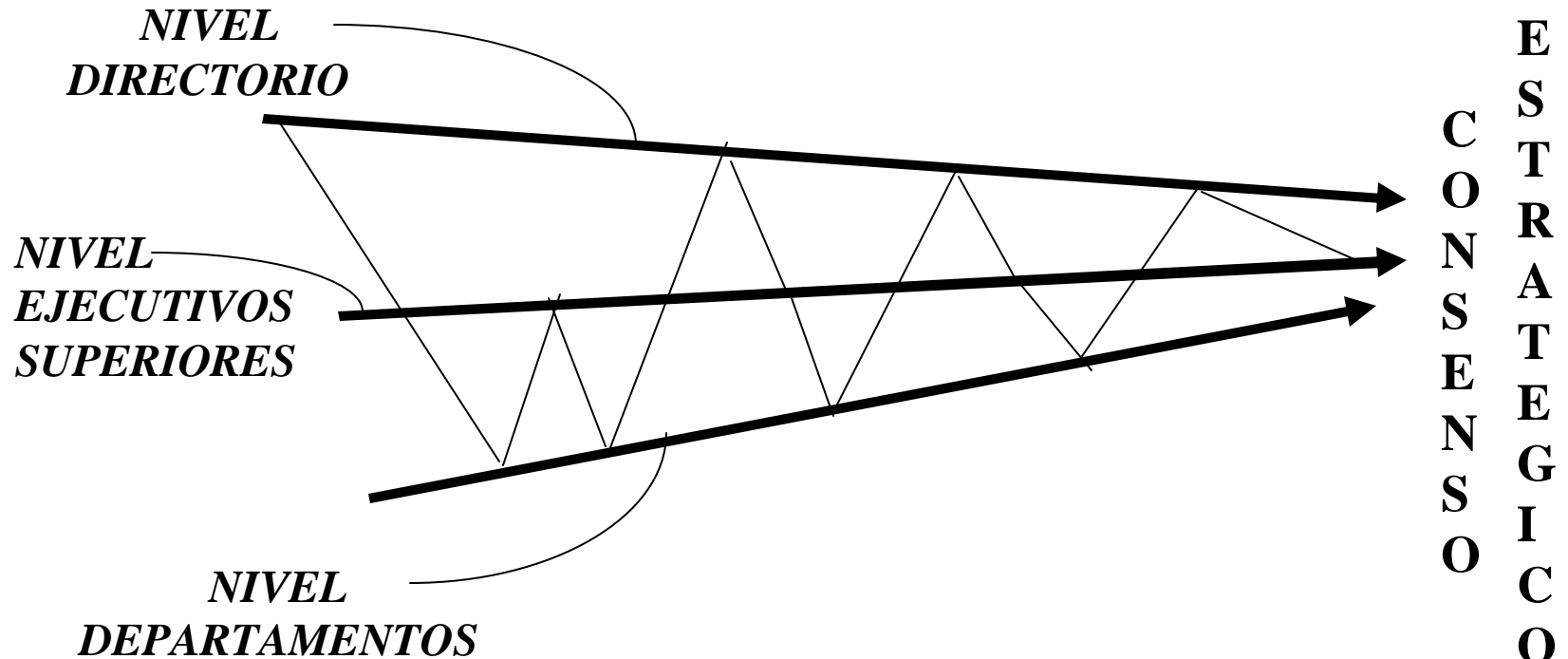
PLAN ESTRATÉGICO



... con responsables, costos, ingresos y plazos

A VECES ES NECESARIO, en organizaciones grandes ...

UN "PING-PONG INTERESTAMENTARIO" ...



Y UNA PRECAUCION ...

En nuestra experiencia, el lograr definir "dónde estamos", "para dónde vamos" y "qué es lo que hay que hacer" no es lo difícil. Siempre se puede.

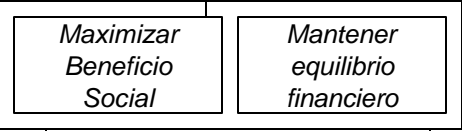
Lo verdaderamente difícil recién comienza ahí: la dedicación, persistencia, comunicación y liderazgo necesarios para que todos los proyectos de cambio estratégico se materialicen.

El problema es que los ejecutivos deben lograr esto en medio de una cotidianeidad extraordinariamente exigente y demandante. Eso requiere de esfuerzos, energías, y capacidades de liderazgo en los mandos medios y superiores que no siempre están disponibles.

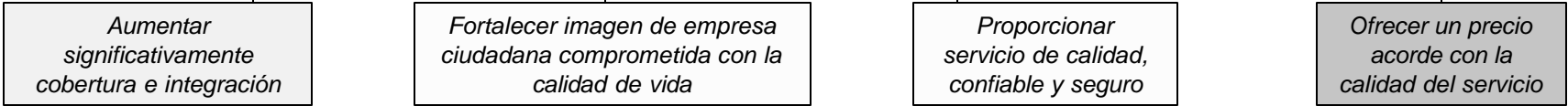
Mapa Metro Corporativo

Misión: Ser eje estructurante del sistema de transporte público de Santiago, mejorando la calidad de vida de las personas con servicios de excelencia y manteniendo equilibrio financiero en una perspectiva de largo plazo

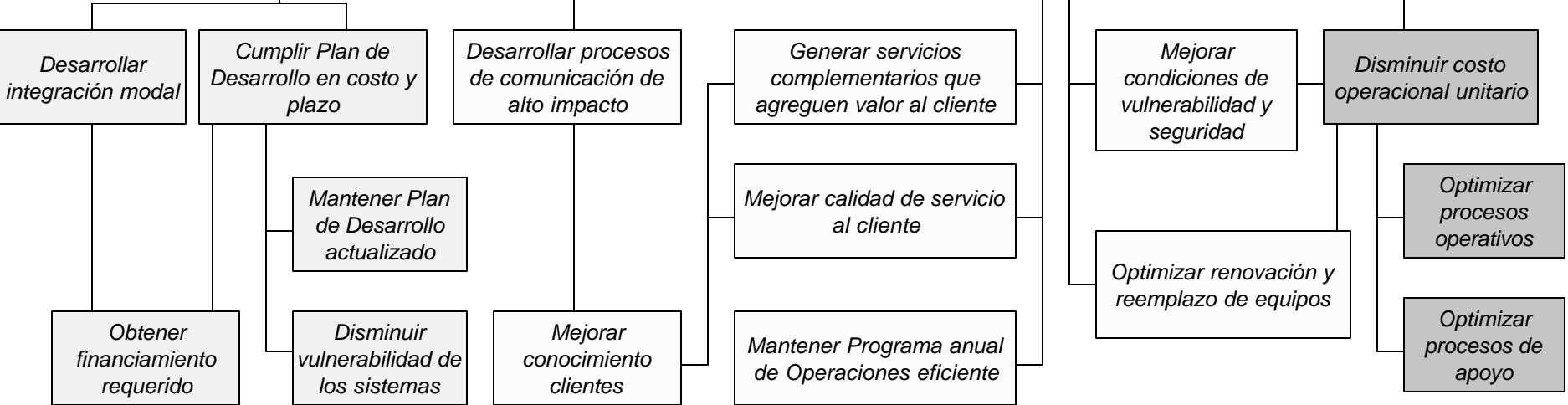
Dueño:



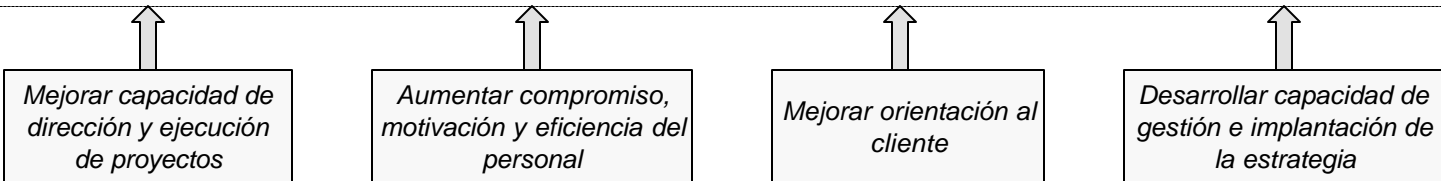
Clientes:



Procesos Internos:



Aprendizaje:



Control de Gestión y Balanced Scorecard

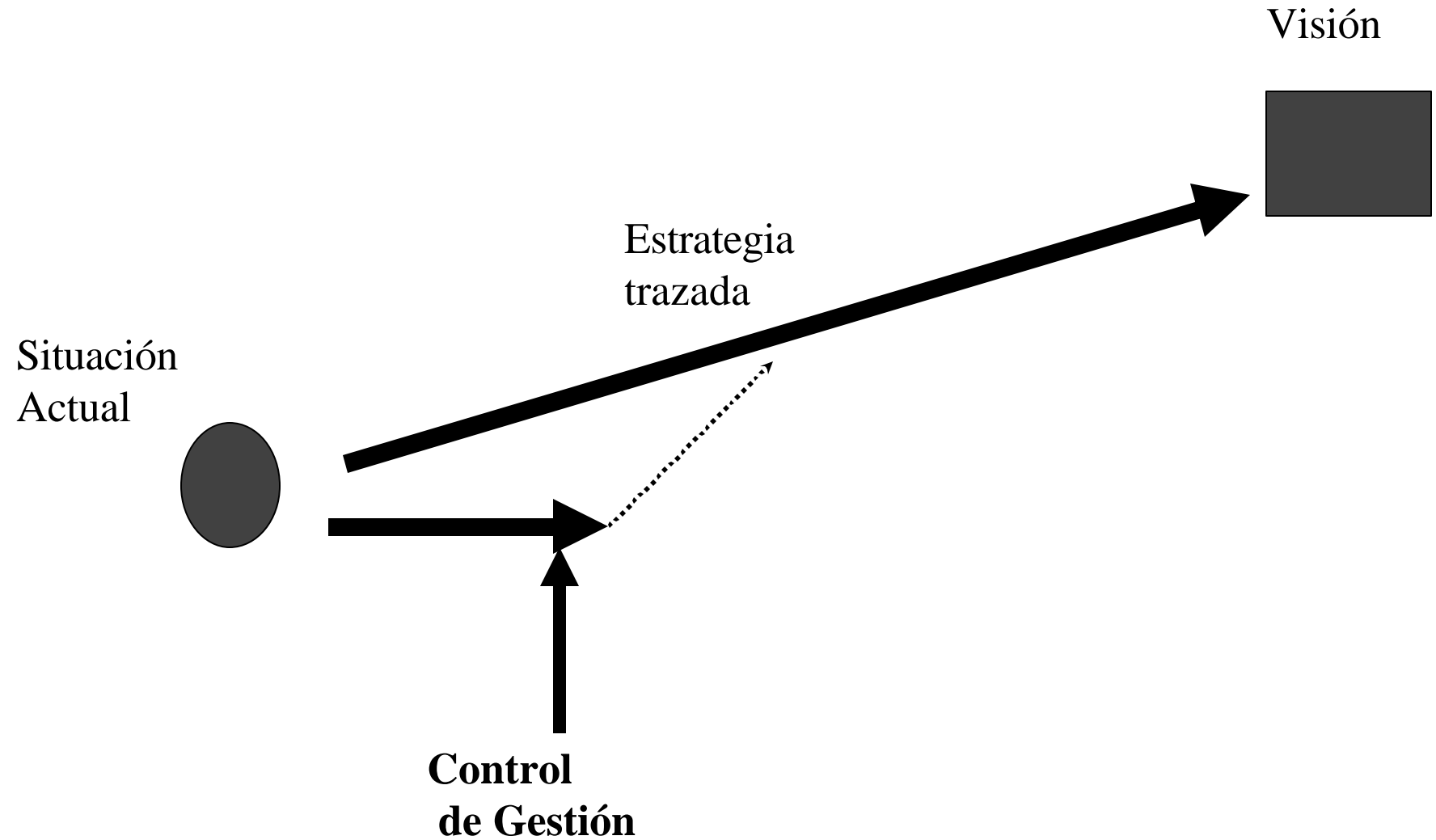
- Es esencial, como paso inicial de cualquier organización, establecer un Plan Estratégico.
- Posteriormente, este debe ser monitoreado a través de un Sistema de Control de Gestión, que idealmente debe ser plasamado en un BSC y mecanismos de Control de Gestión Operacional.
- De allí, es necesario descender al nivel individual, a traves de los sistemas de evaluación e incentivos.
- Sólo así se podrá lograr el adecuado alineamiento de la organización en pos de sus objetivos comunes.

1. Objetivo del Control de Gestión

Asegurar que la conducción de la gestión de una organización y sus resultados se orientan de acuerdo a las líneas estratégicas y los planes definidos.

- En un entorno externo cambiante (Regulación, competencia, mercado, proveedores ...).**
- Con las capacidades y limitaciones de la organización (Flexibilidad, recursos, capital, capacidad de gestión,...**

Objetivos del Control de Gestión



Otros objetivos

- **Entregar información de la situación de una organización y sus resultados.**
- **Apoyar la toma de decisiones.**
- **Conocer el real estado de la organización**
- **Realimentar a la dirección de las consecuencias de sus decisiones.**
- **Simular cómo se comportaría la organización ante ciertas decisiones.**
- **Generar un proceso de gestión basado en resultados.**
- **Transformar el mar de datos en información útil.**

- Entendemos el **control de gestión**, como un proceso de conducción, estructurado y orientado cuantitativamente, destinado a guiar a una organización de acuerdo a las direcciones definidas.
- Entendemos un **sistema de control de gestión**, como el sistema que soporta este proceso y suministra la información necesaria para desarrollarlo.

Lo esencial en un SCG...

- Proceso estructurado de gestión basado en:
 - Fijación de planes y metas
 - Capacidad para obtener y procesar información.
 - Capacidad para evaluar la gestión y los resultados respecto a lo planificado.
 - Capacidad para tomar acciones correctivas
 - Que atraviesa los distintos niveles de la organización.
 - Basado en metas objetivas y verificables
- El CG efectivo no es un ejercicio paralelo a la conducción de la organización, es el proceso para ello.**

Ejemplo

DIRECTORIO

Fijar metas
Evaluar resultados
Generar acciones

Gerencia
General

Fijar metas
Evaluar resultados
Generar acciones

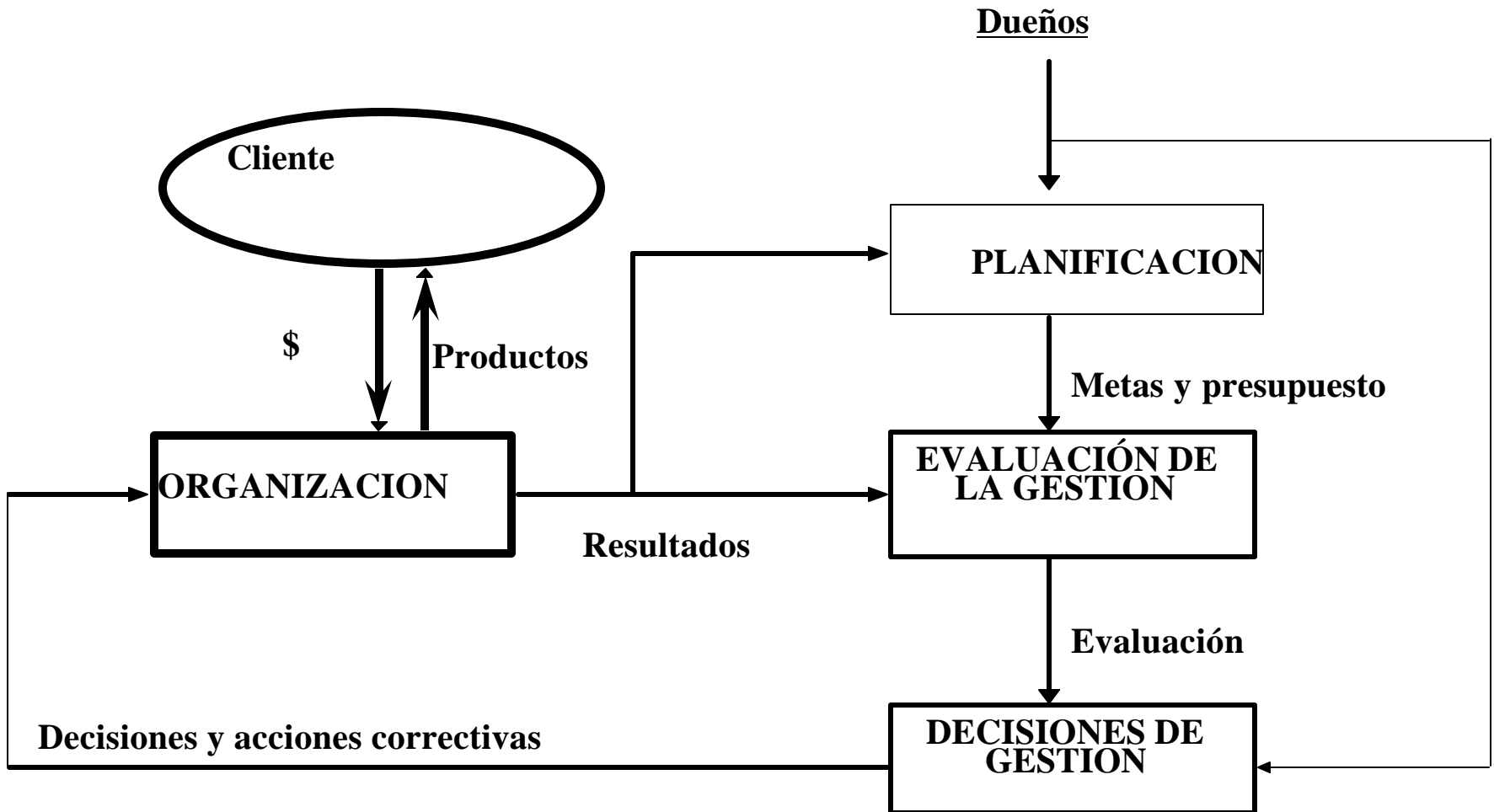
G1

Fijar metas
Evaluar resultados
Generar acciones

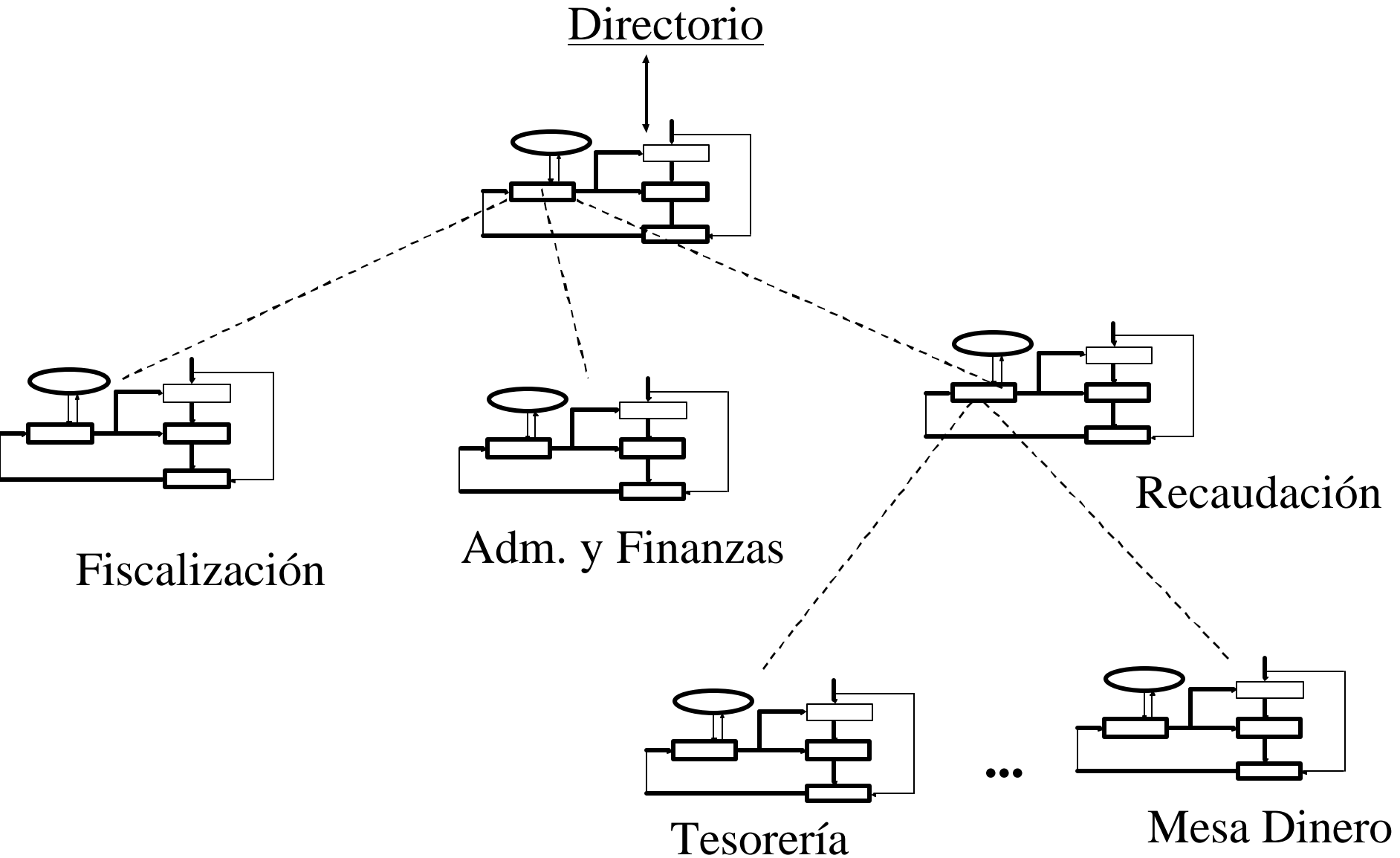
D 1.1

D 1.2

Visión esquemática del ciclo de control de gestión



Si profundizamos a través de la estructura de la organización, buscamos replicar el esquema...



Componentes de un sistema de control de gestión

- **Estructura de unidades de gestión.**
- **Indicadores y variables para cada unidad de gestión.**
- **Procesos de gestión.**
- **Herramientas de soporte al sistema**
 - **Sistemas de Información operacionales**
 - **Sistemas de Información Ejecutivos**
 - **Procedimientos**
- **Una Cultura evaluativa de la gestión**

BSC es una herramienta de gestión que:

- Provee a los ejecutivos con una visión comprensiva de la estrategia del negocio;
- Traduce la visión de una organización y su estrategia en un conjunto de medidas de su desempeño;
- Permite evaluar, monitorear y sustentar el mejoramiento del resultado organizacional.

Una poderosa pero SIMPLE herramienta de alineación: el Balanced Scorecard.. P.ej, BSC de la COF-CEC

BALANCED SCORECARD DE COF-CEC 2005					INDICADOR	Escala	Ponderador (tent)	Calificación (ejemp)	
Fi	Cl	Pr	Kn	SUSTANTIVOS, DEPENDEN BASICAMENTE DEL DESEMPEÑO DE COF				28	80
				Monto desembolsado anual	US\$	0=X, 100=Z	5	100	
				Monto de desembolsos Anuales/Valor de la Cartera en ejecucion (%)	%	0=X, 100=Z	6	83	
				% de la cartera (en #) en estado de satisfactorio o muy satisfactorio	%	0=X, 100=Z	5	67	
				% de la cartera (en valor) en estado de satisfactorio o muy satisfactorio	%	0=X, 100=Z	7	67	
				Proactividad en la corrección de operaciones con problemas (según contrato de desempeño)	%	0=X, 100=Z	5	90	
Fi	Cl	Pr	Kn	SUSTANTIVOS, DEPENDEN TANTO DE COF COMO SEDE				47	84
				Valor de la Cartera BID/ Valor de la Cartera Multilateral en el país (market share) %	%	0=X, 100=Z	5	67	
				# de proyectos evaluados expost	#	0=X, 100=Z	2	50	
				Valor de operaciones aprobadas en el año	US\$	0=X, 100=Z	6	80	
				Encuesta de satisfaccion de usuarios y clientes	0 a 100	0=X, 100=Z	4	90	
				Duración promedio desde solicitud de prestamo a aprobacion, de operaciones aprobadas en el año en curso	Semanas	0=X, 100=Z	5	100	
				Reforzar la formulación oportuna, y la ejecución de la EBP (Estrategía BID-País) buscando la efectividad en el desarrollo y participación proactiva en la confección del próximo EBP.	MB, B,R, M, MM	0=MM, 100=MB	6	99	
				Proponer y ayudar a establecer mecanismos de apoyo para que el país tenga un sistema nacional de planificación y evaluación eficiente	MB, B,R, M, MM	0=MM, 100=MB	5	66	
				Sede y COF más integradas en el ciclo de identificación, formulación, ejecución y post evaluación de proyectos	MB, B,R, M, MM	0=MM, 100=MB	7	100	
				Terminación satisfactoria del PBL social.	MB, B,R, M, MM	0=MM, 100=MB	4	89	
				Terminar la preparación y aprobación del PBL competitividad	MB, B,R, M, MM	0=MM, 100=MB	3	70	
Fi	Cl	Pr	Kn	ORGANIZACIONALES Y OPERACIONALES, DEPENDEN DE COF				25	77
				% de proyectos en diseño o ejecución incorporados al nuevo sistema de supervisión	%	0=X, 100=Z	7	56	
				% de Unidades Ejecutoras con evaluación de desempeño satisfactoria	%	0=X, 100=Z	4	67	
				# de cartas formales asociadas al ciclo de proyecto de préstamos de inversión ingresadas en un trimestre/ desembolsos del trimestre (cartas por US\$ 100.000 dólares)	#/US\$	0=X, 100=Z	3	87	
				# de cartas formales asociadas al ciclo de proyecto de CT ingresadas en un trimestre/ desembolsos del trimestre (cartas por US\$ 100.000 dólares)	#/US\$	0=X, 100=Z	2	77	
				Encuesta interna de clima laboral	0 a 100	0=X, 100=Z	4	89	
				Nueva estructura implantada y personal capacitado en el nuevo sistema	MB, B,R, M, MM	0=MM, 100=MB	5	1799	
TOTAL							100	81	

Se utiliza para:

- Clarificar, traducir y operacionalizar la visión, la estrategia y las metas de la institución.
- Comunicar y unir objetivos estratégicos e indicadores de niveles Corporativo y de Centros de Responsabilidad.
- Planificar, definir metas y alinear iniciativas estratégicas.
- Fortalecer la retroalimentación y aprendizaje.
- Eventualmente, es aplicable para el diseño de sistemas de incentivos individuales y grupales.

La clave: La negociación del BSC

- El acto de negociación del BSC del siguiente año entre Unidades Superiores y Subordinadas, y ENTRE áreas que debieran colaborar en pos de un objetivo común, si es que el BSC contiene lo verdaderamente importante, pasa a convertirse en el acto de gestión más importante del año, al cual debiera dedicarse todo el tiempo necesario.
- Si por el contrario, se convierte en un “rito burocrático adicional”, **es preferible no implementarlo.**

El BSC complementa medidas financieras - del desempeño pasado- con medidas de los ejes del desempeño futuro.

- Por esta razón, un BSC suele contemplar una combinación de los indicadores tradicionales, con otros indicadores y-o descriptores que reflejan las acciones que está tomando la empresa para construir su futuro.
- Balanced Scorecard significa “Tarjeta de medición **BALANCEADA**”

El BSC no es solo una herramienta de control de gestión, también es una herramienta comunicacional.

- Por ello, es imprescindible que el BSC conste de un número compacto de items, por lo general no superior a 20. Esto no significa que sólo haya 20 temas importantes, pero son aquellos que la alta dirección ha escogido para singularizar y focalizar la organización.
- Otros temas relevantes pueden ser incorporados en los BSC de Gerencias o Subgerencias.

El ideal son indicadores cuantificables, pero la realidad de un sistema complejo no siempre lo permite.

- Las empresas suelen utilizar indicadores numéricos, y por tanto “objetivos”, y suelen despreciar los indicadores “subjetivos”.
- Sin embargo, si se ha estimado, por ejemplo, que un proyecto estratégico (p.ej. montar un nuevo mecanismo de cofinanciamiento público-privado) es muy relevante, la materialización de este proyecto puede ser muy buena o muy mala, en forma totalmente independiente de sus “indicadores objetivos” como por ejemplo cumplimiento de plazos y presupuestos, o “elaboración de un reporte”.
- Es inevitable que ciertas situaciones o proyectos sean evaluados por medio del criterio de ciertas personas, en juicios lo más fundados posible, del tipo “Muy Bien” o “Regular” o “Mal”.

El ideal es poder definir las metas futuras con gran precisión, pero la realidad de un sistema complejo no siempre lo permite.

- En otras palabras, es siempre preferible, cuando se trata de un tema relevante, incluirlo en el BSC haciendo una estimación sensata del futuro, y generar así una potente señal organizacional, antes que eliminarlo por una excesiva preocupación por la precisión.

Cuando una herramienta de gestión desafía el sentido común, lo que suele estar mal es la herramienta, y no el sentido común

- **A medida que los sistemas se hacen más complejos, disminuye la posibilidad de hacer, sobre estos sistemas, afirmaciones que sean simultáneamente precisas y significativas.**
- El BID es un sistema muy complejo, y mientras más grande, mayor es la complejidad. Por ello, la construcción del BSC debe ser, ante todo, un ejercicio en sentido común.
- Si en una hoja sintética no es posible condensar lo relevante de una organización, o de un área de la organización, o si las metas que definen lo que es hacerlo “muy bien” o “muy mal” no hacen sentido, o si los ponderadores establecidos no hacen sentido, lo que se debe revisar es el BSC y no el sentido común.

EL BSC de un área de la organización debe obedecer a las prioridades corporativas, pero no es una copia mimética y acrítica del BSC corporativo.

- **Lo vital es el ejercicio de negociación del BSC de un área con sus superiores inmediatos**, de manera de concordar mutuamente qué es lo que se espera de esa área en el período en cuestión.
- Es también vital incorporar indicadores comunes a varias áreas, de manera de asegurar la co-responsabilidad. Estos deben ser negociados entre las propias áreas.

Generalmente, las organizaciones suelen tomar decisiones estratégicas de manera “vertical-consultiva”.

- ***Esto significa que la estrategia básica es definida a nivel corporativo, y luego es refinada en consultas a otros niveles.***
- La secuencia de elaboración y discusión de los diferentes BSC debe seguir la secuencia, formal o informal, en que verdaderamente se toman decisiones estratégicas en la organización.
- Por cierto, el BSC Corporativo no es la simple suma de los BSC Divisionales. Es al revés.... el Corporativo establece metas globales de carácter cuantitativo y cualitativo, luego estas se trabajan en Divisiones y Representaciones, y si “cuadra” o “no cuadra” se hacen los ajustes necesarios.

La teoría tradicional de Kaplan y Norton sobre BSC es muy buena, pero no debe convertirse en una camisa de fuerza.

- Esta indica que el BSC siempre debe organizarse de acuerdo a cuatro perspectivas, en cuatro secciones: Financial, Client, Processes and Knowledge.
- Es una buena manera de “partir el pastel” pero lo que verdaderamente importa no es cómo se para el pastel, sino que **LOS ITEMS ESTRATEGICAMENTE IMPORTANTES ESTEN EN EL BSC**, sin importar mayormente como se subdividen.
- Tampoco debemos tratar de ponerle mediciones numéricas a todo, pues conduce a insensateces. Lo verdaderamente cualitativo, si es importante, debe incluirse en el BSC ... con una medición cualitativa.

Los BSC, cuando son implantados exitosamente, representan cambios profundos en la cultura de “accountability” de una organización.

- **Generalmente, las organizaciones cuentan con diversos y a veces excesivos instrumentos de control de gestión estratégico, operacional, administrativo, etc.... a los cuales nadie les hace mucho caso. Si se logra que el BSC condense lo VERDADERAMENTE importante, y esto es VERDADERAMENTE negociado entre las distintas unidades, pasa a convertirse en un instrumento clave, que por cierto debe ser conocido por todos.**
- **Esto significa que los jefes de todas las unidades deben conocer los BSC de todas las unidades, y deben conocer el resultado final de la evaluación de los BSC de todas las unidades.**
- **Por ello, nuestra recomendación suele ser que el primer año sea considerado una implantación piloto – experimental.**

La importancia del BSC exige que exista un responsable corporativo del tema y uno en cada Unidad.

- **Esto no significa que deba ser un trabajo de tiempo completo, pero ciertamente alguien debe ser el “depositario” del BSC, responsable de las mediciones de línea base, de verificar la congruencia entre los BSC de distintas áreas, de proponer ajustes al mismo a mitad de año si es que hubo cambios de entorno relevante, de difundirlos, de preparar el ejercicio del siguiente año, etc.**

La sensatez con que se establezcan las metas, es decir, qué significa en algún item sacar “nota 100” o “nota 0”, es crucial.

- Tomemos por caso que la encuesta de clima organizacional sea un Item del BSC. Supongamos además que a nivel de toda la organización este indicador estaba en el 2005 en 73%. Sería absurdo decir que, para el 2006, sacamos “100” si llevamos ese indicador a 95% (casi imposible), y sacamos “0” si el clima esta en 0% (habría que cerrar la organización).
- Sería más sensato decir que sacaremos “100” si logramos elevar ese indicador de 75% a 80%, y nos sacamos “0” si se nos reduce a 70%.
- **Si los números y metas desafían el sentido comun, se desacredita el sistema.**
- No todo indicador debe subir permanentemente. Si un país entra en crisis, es natural que las ventas en ese país disminuyan.
- Tambien debe destacarse que los indicadores no son eternos.

Especificidades del Balanced Scorecard

- Uno de los principales problemas está en el alineamiento e incentivos ENTRE distintas áreas de una organización. Por ello, uno de los ejes esenciales de este diseño es que **haya elementos comunes a los BSC de Divisiones, que deben ser prenegociados entre ellas antes de ser autorizadas por la Gerencia General.**
- **Debe evitarse a toda costa la frase “.... es que a mi no me pueden exigir resultados de algo que depende de otros”.**
- **Es una excelente manera de combatir la insularidad.**

Simplicidad

- Por lo anterior, en lugar de seguir ciegamente la tipología de Kaplan y Norton (Financial, Process, Client, Knowledge), parece más importante establecer una distinción más simple, pero comunicacionalmente más potente, en las siguientes cuatro categorías:
 - Indicadores Corporativos
 - Indicadores específicos pero mandatorios de todas las Divisiones
 - Indicadores ad-hoc de una División
- Debe destacarse que, la primera vez, es preferible la simplicidad y uniformidad, a la diversidad y la sofisticación, que debería postergarse para el siguiente año.

La secuencia de implantación del BSC que aparece como la más deseable es:

1. Designación de un responsable corporativo, y de uno en cada División, a cargo del sistema y base de datos del BSC (una simple planilla Excel)
2. Definir una primera versión de BSC Corporativo, que además indique cuáles ítems son mandatorios para Divisiones.
3. Definir una primera versión de BSC Divisionales.
4. Medición rápida de línea base (valores 2005) de los Indicadores, que permita establecer metas 2006 sensatas.
5. Ronda de intercambios y negociaciones entre Divisiones para afinar indicadores y metas.
6. Retroalimentación y ajuste del BSC Corporativo.
7. Negociación final de todos los BSC con el Gerente General.

Recordatorio: Una poderosa pero SIMPLE herramienta de alineación: el Balanced Scorecard.. P.ej, BSC de la COF-CEC

BALANCED SCORECARD DE COF-CEC 2005					INDICADOR	Escala	Ponderador (tent)	Calificación (ejemp)	
Fi	Cl	Pr	Kn	SUSTANTIVOS, DEPENDEN BASICAMENTE DEL DESEMPEÑO DE COF				28	80
				Monto desembolsado anual	US\$	0=X, 100=Z	5	100	
				Monto de desembolsos Anuales/Valor de la Cartera en ejecucion (%)	%	0=X, 100=Z	6	83	
				% de la cartera (en #) en estado de satisfactorio o muy satisfactorio	%	0=X, 100=Z	5	67	
				% de la cartera (en valor) en estado de satisfactorio o muy satisfactorio	%	0=X, 100=Z	7	67	
				Proactividad en la corrección de operaciones con problemas (según contrato de desempeño)	%	0=X, 100=Z	5	90	
Fi	Cl	Pr	Kn	SUSTANTIVOS, DEPENDEN TANTO DE COF COMO SEDE				47	84
				Valor de la Cartera BID/ Valor de la Cartera Multilateral en el país (market share) %	%	0=X, 100=Z	5	67	
				# de proyectos evaluados expost	#	0=X, 100=Z	2	50	
				Valor de operaciones aprobadas en el año	US\$	0=X, 100=Z	6	80	
				Encuesta de satisfaccion de usuarios y clientes	0 a 100	0=X, 100=Z	4	90	
				Duración promedio desde solicitud de prestamo a aprobacion, de operaciones aprobadas en el año en curso	Semanas	0=X, 100=Z	5	100	
				Reforzar la formulación oportuna, y la ejecución de la EBP (Estrategía BID-País) buscando la efectividad en el desarrollo y participación proactiva en la confección del próximo EBP.	MB, B,R, M, MM	0=MM, 100=MB	6	99	
				Proponer y ayudar a establecer mecanismos de apoyo para que el país tenga un sistema nacional de planificación y evaluación eficiente	MB, B,R, M, MM	0=MM, 100=MB	5	66	
				Sede y COF más integradas en el ciclo de identificación, formulación, ejecución y post evaluación de proyectos	MB, B,R, M, MM	0=MM, 100=MB	7	100	
				Terminación satisfactoria del PBL social.	MB, B,R, M, MM	0=MM, 100=MB	4	89	
				Terminar la preparación y aprobación del PBL competitividad	MB, B,R, M, MM	0=MM, 100=MB	3	70	
Fi	Cl	Pr	Kn	ORGANIZACIONALES Y OPERACIONALES, DEPENDEN DE COF				25	77
				% de proyectos en diseño o ejecución incorporados al nuevo sistema de supervisión	%	0=X, 100=Z	7	56	
				% de Unidades Ejecutoras con evaluación de desempeño satisfactoria	%	0=X, 100=Z	4	67	
				# de cartas formales asociadas al ciclo de proyecto de préstamos de inversión ingresadas en un trimestre/ desembolsos del trimestre (cartas por US\$ 100.000 dólares)	#/US\$	0=X, 100=Z	3	87	
				# de cartas formales asociadas al ciclo de proyecto de CT ingresadas en un trimestre/ desembolsos del trimestre (cartas por US\$ 100.000 dólares)	#/US\$	0=X, 100=Z	2	77	
				Encuesta interna de clima laboral	0 a 100	0=X, 100=Z	4	89	
				Nueva estructura implantada y personal capacitado en el nuevo sistema	MB, B,R, M, MM	0=MM, 100=MB	5	34 ⁹⁹	
TOTAL								100	81