



Munich Personal RePEc Archive

Indicators and Scorecards

Asuaga, Carolina

Yardin (ed) Costos y Gestión, una mirada panorámica en
Latinoamérica y España

2013

Online at <https://mpra.ub.uni-muenchen.de/105306/>
MPRA Paper No. 105306, posted 19 Jan 2021 10:04 UTC

INDICADORES Y CUADROS DE MANDO

Carolina Asuaga

Universidad de la República, Uruguay

En Yardin (coord.) Costos y Gestión. Una mirada panorámica en Latinoamérica y España

Resumen

El capítulo comienza con una descripción de los indicadores más importantes, para luego hacer alusión a las características de los sistemas. Luego se extiende en una comparación de los indicadores tradicionales con los creados para cubrir las necesidades del nuevo contexto que reclama herramientas útiles para servir de apoyo a las decisiones gerenciales. Incluye, asimismo reflexiones sobre los cuadros de mando, para arribar al cuadro de mando integral. Por último, alude a la aplicación de éste en el sector no lucrativo, en especial en las organizaciones públicas.

Abstract

The chapter begins with a description of the most important indicators, and then refers to the characteristics of the indicator systems. Then a comparison is made of the traditional indicators, those created to cover the needs of the new context. It also includes reflections on the scorecards, to arrive at the balanced scorecard. Finally, it alludes to its application in the non-profit sector, especially in public organizations.

1. LOS INDICADORES COMO HERRAMIENTAS DE MEDICIÓN Y CONTROL

El diccionario de la Real Academia Española define la acción de “indicar” como “*mostrar algo con indicios o señales*”. Esto implica que indicar no es expresar algo, sino dar la posibilidad, permitir, facilitar, que el otro descubra por si mismo ese algo. Esos indicios o señales son llamados *indicadores*

El ser humano se vincula con indicadores desde su propia gestación. Es mediante diversos indicadores, que resultan de exámenes de sangre u orina, que se detecta la creación de una nueva vida, y el seguimiento de un embarazo se basa en indicadores que le muestran a la madre de una forma indirecta el estado del feto, tales como la movilidad y reacción a los estímulos. Asimismo, las semanas de embarazo, conjuntamente con las variadas mediciones que se realizan en las ecografías y otros estudios, le indican al médico que todo está en orden o si se deberán tomar medidas ante alguna anomalía.

Los indicadores acompañan a los individuos durante toda su vida, y el peso, estatura, color de ojos, raza, el nivel de estudios y por qué no, hasta el monto del salario son indicadores que muestran características de ese individuo.

Las empresas no están ajenas a esta realidad y desde los inicios de la industria y el comercio los responsables de las organizaciones se han preocupado por conocer no solamente sus utilidades sino las toneladas producidas, las hectáreas cultivadas, los metros cuadrados construidos o las cabezas de ganado vendidas, entre múltiples ejemplos posibles.

Los indicadores antes expuestos se denominan primarios o básicos, pero es posible combinarlos para obtener ratios. Un ratio es un cociente entre dos indicadores, como por ejemplo “utilidad/ventas”, o “número de empleados con formación terciaria/número de empleados”. Como puede apreciarse, todo ratio es un indicador pero no todo indicador es un ratio.

A medida que la necesidad de información para la toma de decisiones fue incrementándose, el requerimiento de diversos indicadores que apoyen la labor gerencia fue creciendo sistemáticamente, y se han desarrollado diversas herramientas para cumplir con ese propósito.

1.1. Clasificación

Debido a la multiplicidad de indicadores posibles de definir, se suelen dividir los mismos en categorías, entre las que se destacan:

Indicadores cuantitativos y cualitativos: Tal como lo indica su nombre, los primeros se relacionan con la cuantificación y por ende son numéricos. Los indicadores cualitativos intentan mostrar una característica, una cualidad y

son de difícil obtención, relevados generalmente mediante encuestas, tal es el caso de la satisfacción o fidelidad del cliente, la calidad del producto o la imagen de la organización. Se suelen describir dicha característica con indicadores del tipo “no satisfactorio/satisfactorio/muy satisfactorio” o “baja/media/alta”.

Indicadores monetarios y no monetarios: Los primeros son de fácil obtención en las organizaciones ya que refieren a montos de ventas, costos de los bienes vendidos, retribuciones al personal, amortizaciones u otros indicadores que se obtienen del sistema contable de una organización, y su unidad de medida es el peso. Los indicadores no monetarios refieren a unidades producidas y vendidas, personal ocupado o tamaño de la flota de vehículos que posee una empresa, entre múltiples ejemplos posibles.

Indicadores financieros y no financieros: Los primeros, que a su vez son cuantitativos, son extraídos del sistema contable y están expresados en pesos, porcentajes o unidades. Se encuentran en esta categoría por ejemplo los ratios de prueba ácida, el nivel de endeudamiento, los ratios de rotación de stocks, entre otros. Los indicadores no financieros generalmente son no monetarios y pueden a su vez ser cuantitativos o cualitativos.

Indicadores externos e internos: Los primeros están vinculados a factores exógenos a la organización, como por ejemplo tipo de cambio, porcentaje de inflación, tasas de impuestos o PIB per cápita. Son indicadores sobre los cuales la empresa no tiene posibilidad de actuación, en contraposición a los indicadores internos que muestran aspectos y variables específicos de la organización.

Indicadores de procesos y resultados: Se diferencian por el momento del tiempo en que son recabados. Los indicadores de resultado muestran una realidad acabada, se conocen luego de finalizado un período y por ende es información histórica. Un indicador de proceso es recabado durante el período de análisis, y por ende, ayuda a tomar medidas correctivas de ser necesario. Generalmente se expresan en unidades de tiempo, como por ejemplo el tiempo de aprovisionamiento de la materia prima o el tiempo transcurrido entre pedidos de clientes.

Es claro que las diversas clasificaciones no son disjuntas, y un indicador puede pertenecer a varias categorías simultáneamente. Por ejemplo, el indicador “costo variable unitario del producto A” es un indicador cuantitativo, monetario, financiero, de resultado e interno; mientras que el “tiempo transcurrido entre dos llamadas” en un *Call Center* es un indicador cuantitativo, no monetario, de proceso y puede ser interno y externo simultáneamente.

1.2 Características de los Sistemas de Indicadores

El conjunto de indicadores que conforma el sistema de información de una organización suele denominarse Sistema de Indicadores Cabe destacar que, aunque de múltiples formatos, todos los indicadores que conformen el Sistema de Indicadores deben tener ciertas características comunes:

Relevancia: La información debe ser relevante para el control, evaluaciones y posterior toma de decisiones. Un exceso de información, en un informe en que se consideren indicadores no relevantes junto a los relevantes, dificulta la toma de decisiones en vez de facilitarla.

Pertinencia: El indicador debe ser el adecuado para lo que se quiere medir.

Accesibilidad: La obtención de la información debe satisfacer la relación costo-beneficio y es simple su medición e interpretación.

Comparabilidad: Los indicadores deben ser comparables en el tiempo.

Objetividad: Su lectura debe ser carente de subjetividad, por lo que no es posible que distintos individuos interpreten la medición arribando a conclusiones disímiles.

2. OBJETIVOS TRADICIONALES DE LOS INDICADORES

En cuanto al uso de un conjunto o sistema de indicadores como herramienta para la toma de decisiones, el comportamiento de los directivos de las organizaciones ha variado a lo largo del tiempo. Hasta la primera mitad del siglo pasado, caracterizada por escasos cambios en los procesos productivos, gran peso de la mano de obra en el costo total de producción, mercados pequeños y poco competitivos, los indicadores que solían manejar las organizaciones eran básicamente ratios financieros e indicadores para controlar la eficacia, la actuación económica y especialmente la eficiencia en los procesos. La relación entre estos tres conceptos se expone a continuación y puede verse gráficamente en la Figura 1

2.1. Eficacia

La eficacia se vincula al cumplimiento de los objetivos previstos. Se comparan los resultados realmente obtenidos con los presupuestados, independientemente de los recursos utilizados. Si no se lograron los objetivos previstos, significa que la organización no fue eficaz. El objetivo puede ser general, como por ejemplo la producción de determinada cantidad de artículos o específica, tal como sería el caso de lograr que un producto captara determinado porcentaje de mercado. Generalmente los indicadores para medir la eficacia son de resultado

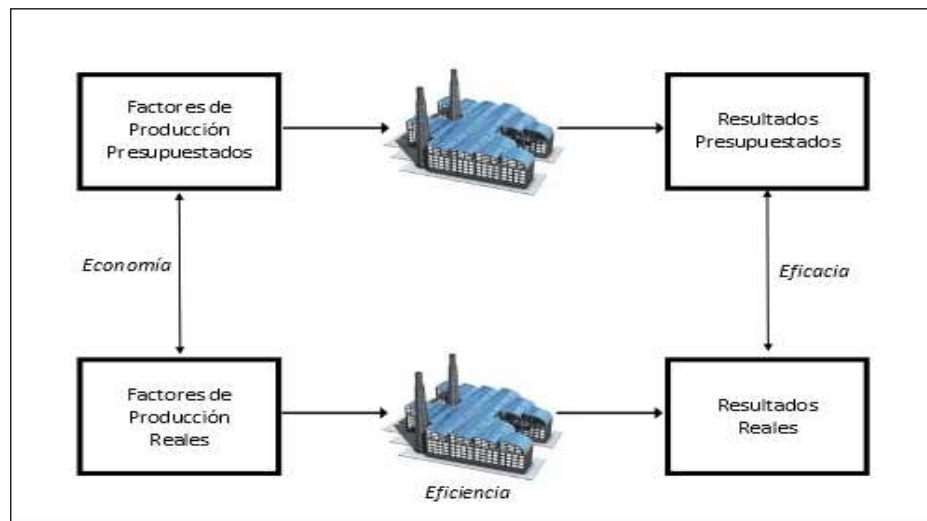
2.2. Economía

El atributo economía se emplea en relación con las adquisiciones de factores productivos que realiza una organización. Implica establecer parámetros sobre cantidades y calidades necesarias, así como plazos y condiciones de pago. La adquisición de recursos deberá ser entonces en un tiempo adecuado, en las mejores condiciones financieras considerando la relación precio-plazos, de una calidad determinada y en una cantidad apropiada a las necesidades previstas. Generalmente los indicadores para medir este atributo son monetarios y de resultado

2.3. Eficiencia

El grado de eficiencia en un proceso se determina por la relación existente entre los bienes y servicios consumidos, y los bienes o servicios producidos, o, lo que es lo mismo, por el vínculo entre los resultados obtenidos y los factores empleados. Un proceso es eficiente cuando los resultados producidos se obtuvieron con los recursos previstos para ello y es ineficiente si se aparta de los parámetros establecidos. Se utilizan generalmente indicadores no monetarios y cobran relevancia los indicadores de proceso.

Figura 1: Relación entre Eficacia, Economía y Eficiencia



Fuente: Elaboración propia

3. EL NUEVO CONTEXTO Y LOS INDICADORES DE GESTIÓN.

En la segunda mitad del siglo pasado, la gestión de las organizaciones se vuelve más compleja. Los cambios acontecidos en el entorno llevan a mercados globalizados y extremadamente competitivos, en donde la

innovación adquiere un rol cada vez más preponderante y la competitividad de la organización pasa a ser una variable clave

Esto lleva a los gerentes y directivos de una organización a una mayor necesidad de información, y los indicadores y ratios financieros con los que solían contar ya no alcanzaban. Los indicadores de eficiencia, aunque continúan siendo importantes, ya no son relevantes y dejan de ser comparables, a raíz de un permanente cambio en los procesos productivos, derivados de mejoras de calidad, reingeniería de procesos y el avance de la robótica, entre otros.

Cobra importancia el concepto de misión y visión y la planificación estratégica se vuelve una herramienta fundamental para el logro de los objetivos empresariales.

Ya en la década de los sesenta, ingenieros franceses habían diseñado lo que denominaron "*Tableaux de Bord*", en alusión al tablero de una embarcación y consistía en un conjunto de indicadores que permitían a los directivos conducir las organizaciones. En la década de los ochenta, diversos tableros en base a Sistemas de Indicadores son utilizados en múltiples países bajo el nombre de Tableros de Comando o Cuadros de Mando. El gran aporte de estos últimos es haber incorporado paulatinamente en su diseño los denominados *performance indicators* en su expresión anglosajona. No existe una traducción literal del término *performance* al español, utilizándose como traducción las expresiones comportamiento, rendimiento, funcionamiento, o equiparándose el término "*performance indicators*" al de indicadores de gestión, que es la terminología que se aplicará en este libro de texto. Un indicador de gestión no es un indicador cualquiera, sino que es un indicador estrechamente vinculado con la estrategia empresarial. Previo a su definición formal, será necesario recurrir un concepto asociado.

3.1. Factores claves

Se denomina factor clave a una característica fundamental de una organización que le permite mantener sus ventajas competitivas y por ende le otorga viabilidad económica a largo plazo. Esa característica o aptitud es la que explica el éxito de la organización y, por ende, debe originar acciones inmediatas en el caso de producirse un cambio.

Los factores claves pueden tener un carácter interno o externo en base al grado de control que se posea sobre los mismos. Por ejemplo, en una empresa productora de teléfonos móviles, la innovación continua es un factor clave interno, ya que es la organización quien gestiona sus procesos creativos e innovadores. Pero si se tratase de una elaboradora de combustible que importa barriles de petróleo, el precio del petróleo crudo no es manejable por la propia organización, por lo que sería un factor externo.

Cuando se está ante un factor clave externo, la organización es ciertamente más vulnerable ante cambios en dicho factor que si fueran factores internos, ya que no puede incidir sobre ellos. Los factores claves externos, suelen denominarse también factores claves de entorno, en contraposición a los factores claves del sector o los derivados de su propia estrategia, atendiendo a la siguiente clasificación.

Factores claves del entorno: Son exógenos a la organización, y vienen dados por la coyuntura económica del territorio, sea éste una provincia, país, zona o continente. La legislación laboral, la política de importaciones y exportaciones, los tipos de cambios involucrados, entre otras variables similares son ejemplos de este tipo de factores claves.

Factores claves del sector: Son factores endógenos del sector independientes de la posición que tenga la empresa en el mismo. Por ejemplo, en el sector de transporte de carga refrigerada, mantener la cadena de frío es un factor clave de toda organización que componga el sector.

Factores claves derivados de la estrategia: Dependerán de la posición que tenga la organización dentro del mercado y a la estrategia elegida. Dos empresas de similar tamaño y con posición equivalente en el mercado, podrán tener distintos factores claves en la medida que la estrategia competitiva sea diferente.

Luego de definido el concepto de factor clave, parecería fundamental contar con indicadores que permitan un seguimiento de los factores claves. Sin embargo, el objetivo último de toda organización debe ser el logro de sus objetivos, los que no se derivan directamente de los factores claves, sino que éstos brindan la columna vertebral en la que se asienta la estrategia, y por ende es necesario definir objetivos estratégicos, a los que luego se les hará el seguimiento y control.

Véase nuevamente la empresa de producción de teléfonos móviles ya señalada en que la innovación en nuevos productos es un factor clave. A efectos de poder evaluar el proceso innovador, objetivos estratégicos como “producir 6 modelos de teléfonos móviles al año” puede resultar una formulación que permita traducir el factor clave en objetivos. Al momento de establecer un objetivo estratégico, es recomendable que su formulación se por medio de verbos, medible y objetiva..

Suponga que conoce los siguientes objetivos estratégicos:.

- ✓ Disminuir el tiempo de espera hasta ser atendidos, de los clientes que llaman a un *Call Center*
- ✓ Incrementar las ventas del producto A
- ✓ Mejorar el nivel de estudio del personal técnico.

De la forma en que están formulados, es claro lo que buscan los objetivos, pero su interpretación es subjetiva. ¿Cuándo se habrá alcanzado el objetivo: incrementar las ventas del producto A? ¿Ante un incremento de un 10, un 20 o un 30%? ¿Cómo se mide y evalúa el cumplimiento del último objetivo?

Una correcta formulación sería:

- ✓ Disminuir en 20 segundos el tiempo de espera hasta ser atendidos, de los clientes que llaman a un *Call Center*
- ✓ Incrementar las ventas del producto A en un 25%
- ✓ Lograr que en el año 2017 el 80% del personal técnico tenga título de posgrado.

Luego de definido el objetivo estratégico, deberá decidirse qué procesos y actividades realizar para lograrlo. Es recién entonces que se podrá comenzar a elaborar la nómina de indicadores que permitan dar seguimiento a las acciones definidas y verificar el logro de los objetivos.

Suponga que para la disminución del tiempo de espera hasta ser atendido de los clientes que llaman a un Call Center se ha optado por reforzar la capacitación del personal, de forma de disminuir el tiempo de atención a cada cliente y de esa forma eliminar las colas. Indicadores del tipo “horas de capacitación brindadas” “personal capacitado/personal no capacitado” podrán ofrecer información relativa a si las acciones fueron hechas, e indicadores como “tiempo de espera hasta ser atendido” darán cuenta si el objetivo fue logrado. Nótese que si la estrategia, en vez de intentar disminuir el tiempo de servicio ante un cliente hubiese sido la de contratar un mayor número de telefonistas, el indicador “tiempo de espera hasta ser atendido” continúa siendo un indicador apto para medir si el objetivo fue logrado, pero para que la gerencia detecte si la contratación de nuevo personal fue realizada, deberá valerse de indicadores del tipo “número de operadores telefónicos”, o “incremento en el número de operadores telefónicos”, entre otros

Luego de introducidos los conceptos anteriores, se está en condiciones de desarrollar de una manera formal el concepto de indicadores de gestión, quienes son definidos por el diccionario técnico de Oxford como las principales medidas del éxito de una compañía, que se determinan y monitorean para asegurar el éxito de la misma a largo plazo, ayudando a establecer claramente las fuerzas y debilidades de dicha compañía. Asimismo, la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA) define a dichos indicadores como *“unidades de medida que permiten el seguimiento y evaluación periódica de las variables claves de una organización, mediante su comparación con los correspondientes referentes internos y externos”*

Existe profusa confusión en la bibliografía con la terminología de indicadores de gestión, que algunos casos son asimilados a simples indicadores que se utilizan en la gestión empresarial para la toma de decisiones, pero sin vincularlos a la estrategia. Véase nuevamente la empresa de transporte de carga refrigerada. Dado que mantener la cadena de frío es un factor clave, podrá fijarse como objetivo estratégico “reducir en un 50%” las interrupciones en la cadena de frío”. Los indicadores “tiempo de carga” o “tiempo de descarga” son para esta empresa indicadores de gestión, pero serían simples indicadores para una empresa transportadora de ganado en pie.

4. LOS CUADROS DE MANDO.

Como ya se expuso en el capítulo anterior, es a partir de la década del 60 que los indicadores financieros tradicionales dejan de ser las herramientas únicas de un sistema de información gerencial y comienzan a cobrar importancia los indicadores no financieros. La unión de indicadores financieros y no financieros da lugar a diversos sistemas de indicadores, los que tuvieron un relativo éxito como herramientas de seguimiento y control en las décadas de los 70 y 80 y son precursores de los actuales Cuadro de Mando.

Un Cuadro de Mando es un sistema de información basado en un sistema de indicadores ampliado, que facilita la toma de decisiones y verifica el logro de los objetivos planteados por la organización. El adjetivo ampliado no es menor, ya que un Cuadro de Mando, además de contener un conjunto coherente de indicadores, posee información, generalmente cualitativa, sobre los competidores, el mercado y el entorno.

El concepto y por ende el diseño de los Cuadros de Mando han ido variando a lo largo de los años, teniendo actualmente un enfoque netamente estratégico.

4.1. Requisitos adicionales

Para la elección de los indicadores que conformarán el sistema de indicadores contenido en un Cuadro de Mando con enfoque estratégico, son válidas todas las consideraciones efectuadas en el capítulo 1 sobre la relevancia, pertinencia, accesibilidad, comparabilidad y objetividad que deben reunir los indicadores elegidos. Pero además de las características señaladas, deberán adicionarse características adicionales.

Factores Claves: Los indicadores de gestión, por su propia naturaleza, están necesaria y forzosamente vinculados a la estrategia empresarial. Dicha estrategia buscará obtener los objetivos estratégicos apoyándose en los factores claves, tal como se definió en el apartado anterior, por lo que todos los indicadores contenidos en el sistema deben estar vinculados a la estrategia empresarial.

Procesos: El análisis y la mejora de los procesos suele ser una variable clave para incrementar la competitividad y lograr los objetivos estratégicos. Esto lleva a que los indicadores de procesos (definidos en el punto 1 en contraposición a los indicadores de resultado) sean claves como indicadores que permiten tomar medidas correctoras ante desvíos que se puedan percibir en tiempo real durante el desarrollo del proceso.

Flexibilidad: El sistema de indicadores debe ser flexible, pudiéndose sustituirse unos indicadores por otros de ser necesario, atendiendo a los bruscos cambios que en ocasiones suceden en el entorno y que pueden incidir en la marcha del negocio, o antes cambios necesarios en los procesos derivados de errores, omisiones, accidentes u otros imprevistos que suelen suceder en la realidad empresarial.

Es posible diferenciar dos tipos distintos de Cuadros de Mando, según los diversos destinatarios y propósitos, como son el Cuadro de Mando estratégico y el operativo. El primero incluye información estratégica clave para la gestión de la organización y es utilizado por la alta gerencia abarcando períodos de tiempo semanal, mensual o trimestral. Debe contener información sobre todas las áreas de la organización, pero debe hacer hincapié en las áreas críticas. Deberá exponer claramente los objetivos estratégicos para el período bajo análisis y el nivel de concreción de los mismos. En términos generales, debe proporcionar información sobre:

- ✓ Competidores, mercado y entorno
- ✓ Costos de los productos y comportamiento de los mismos
- ✓ Evolución del Presupuesto
- ✓ Procesos
- ✓ Control financiero
- ✓ Rentabilidad por productos, clientes, zonas geográficas

El Cuadro de Mando operativo contiene información necesaria para la operación diaria de la organización y responde a las necesidades propias de los directivos funcionales y mandos medios. Estos Cuadros de Mando deberán

contener los objetivos marcados para cada área funcional y el grado de cumplimiento de los mismos, indicando los desvíos y sus causas.

Actualmente los Cuadros de Mando presentan la información en plataformas tecnológicas, lo que ha facilitado y potenciado la herramienta, sobre todo a nivel de los Cuadros de Mando operativos, Estos sistemas de indicadores ampliados se consideran elementos útiles para el diagnóstico y el control de la gestión empresarial, preferentemente porque brindan información ordenada y confiable, eliminando la información poco relevante.

La Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA), en su documento N° 17, realiza una comparación entre los sistemas de indicadores tradicionales, y los nuevos sistemas de indicadores con enfoque estratégico, el que se reproduce en la Figura 2

Figura 2: Sistema de indicadores: comparación

SISTEMA TRADICIONAL	SISTEMA ESTRATÉGICO
<p>Enfoque financiero:</p> <ul style="list-style-type: none"> * Más centrado en actuaciones pasadas * Flexibilidad limitada. * Un solo sistema atiende lo interno y externo * No enlaza con la estrategia operativa <p>Optimizaciones parciales:</p> <ul style="list-style-type: none"> * Reducción de costes * Dependencia vertical. <p>Fragmentado:</p> <ul style="list-style-type: none"> * Costes, producción y calidad se ven por separado * No ofrece excesivas alternativas de actuación <p>Incentivos individuales:</p> <ul style="list-style-type: none"> * Aorendizaje individual 	<p>Enfoque estratégico:</p> <ul style="list-style-type: none"> * Se centra en actuaciones futuras * Es impulsado por clientes internos y externos * Es flexible: se centra en el control de las operaciones y los procesos de negocio * Apoya a la estrategia * Es catalizador de mejoras de proceso <p>Optimizaciones sistemáticas:</p> <ul style="list-style-type: none"> * Mejora continua de la actuación * Dependencia horizontal <p>Integrado:</p> <ul style="list-style-type: none"> * Calidad, entrega, tiempo y coste se controlan y evalúan de forma simultánea * Evalúa alternativas <p>Incentivos de grupo:</p> <ul style="list-style-type: none"> * Aprendizaje de grupo dentro del contexto organizativo

Fuente: AECA. Documento N° 17

5. EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL.

El Cuadro de Mando Integral (en adelante CMI) es, por definición natural, un Cuadro de Mando con enfoque estratégico, y por ende, cumple con todas las características de los Cuadros de Mando más modernos señalados en el apartado anterior.

Sin embargo, no es un Cuadro de Mando más, ya que posee un enfoque netamente integral que ha superado con creces a los Cuadros de Mandos existentes al momento de su aparición, convirtiéndose en una herramienta fundamental para el diseño, gestión y control de la estrategia empresarial. Este cuadro hace especial hincapié en los activos intangibles de una organización, bajo la premisa que la organización puede transformar dichos intangibles en valor tangible

Es a principios de 1992 cuando en la Harvard Business Review, Robert Kaplan y David Norton publican el artículo *The Balance Scorecard- Measures that drive performance*, dando lugar al nacimiento del *Balanced Scorecard*, nombre original dado por los autores a este particular cuadro de mando, adoptándose para el español la denominación de Cuadro de Mando Integral. Éste es un cuadro basado en indicadores estratégicos para la evaluación de la gestión empresarial desde diversos ángulos, modificándose el concepto tradicional de control, ya que el CMI sitúa en el centro la estrategia, proporcionando un marco, una estructura y un lenguaje para comunicar la misión y la estrategia por medio de un conjunto coherente de indicadores de gestión. Los autores han continuado desarrollando el modelo a lo largo de los años y se ha avanzado considerablemente desde la publicación seminal, a raíz de la rica experiencia práctica que ha aportado la implementación del CMI en las grandes organizaciones y la madurez que ha adquirido la teoría.

El CMI se apoya sobre dos pilares fundamentales. El primero es el del *Valor Sustentable*, entendido éste como la creación de valor por una organización mediante la potencialización de sus activos intangibles. Los creadores del CMI sostienen que el 80% del valor de las organizaciones modernas deriva de activos intangibles, e identifican entre ellos el conocimiento que existe en una organización para crear ventaja diferencial y las capacidades de los empleados de una organización para satisfacer las necesidades de los clientes. Es por ello que uno de los principales activos intangibles que debe gestionar y potenciar una organización son sus recursos humanos (Capital Humano). En segundo lugar señalan la información a la que accede la empresa, como por ejemplo bases de datos, sistemas de información, redes (Capital de la Información o Tecnológico) y en tercero la cultura organizacional (Capital Organizacional). Señalan que los activos intangibles no tienen un impacto directo en los resultados financieros, sino que el impacto es de segundo o tercer orden. Esto último se explica mediante el segundo pilar en el que se asienta el modelo que son las *relaciones causa-efecto*, las que se explicarán en detalle más adelante, pero contando con la comprensión intuitiva del término por el lector, se intentará explicar porqué el impacto de los intangibles en la utilidad no es directo: *Si se cuenta con recursos humanos formados, innovadores y motivados se facilita tanto la mejora de los procesos de la organización como la creación de nuevos procesos, lo que lleva a un producto de mejor calidad y por ende a una mejor satisfacción del cliente y fidelidad del mismo, así como la captación de nuevos mercados, lo que se vería reflejado en una mejora en las utilidades y una mayor rentabilidad para los accionistas.*

Si se acepta que los intangibles no impactan de forma directa en el resultado, deberá aceptarse también que los sistemas actuales de gestión se vuelven obsoletos ya que no están diseñados para enfrentar esta complejidad.

Bajo la premisa que el Capital Humano, el Capital de la Información o Tecnológico y el Capital Organizacional son los intangibles que hay que

gestionar para convertirlos en valor tangible, parecería lógico que una vez conocida la misión de la organización se partiera de los activos intangibles para definir la estrategia que permitiera cumplir con la misión establecida. Sin embargo, el modelo es ambicioso y no parte de este camino, sino que conocida la misión, se pregunta cuál es la visión de la empresa en el futuro. Conocida ésta, se cuestiona cuáles son los objetivos financieros que permitirían la concreción de la visión. Una vez establecido el nivel financiero requerido, habrá que determinar qué tipo y número de clientes se necesita para llegar a producir la rentabilidad deseada. Luego la empresa deberá cuestionarse qué productos y qué nivel de calidad serán necesarios para satisfacer y fidelizar a esa tipología y cantidad de clientes por los que se ha optado. Posteriormente deberán definirse los procesos necesarios para la obtención de dichos productos, y luego de hacerlo, solamente resta analizar cuál será la estrategia para lograr que esos procesos puedan realizarse mediante el aprendizaje y crecimiento de los recursos humanos existentes y qué información se requiere.

El seguimiento de la estrategia se efectuará por medio de un sistema de indicadores de gestión y en base a cuatro perspectivas tal como se mostrará a continuación.

5.1. Las cuatro perspectivas

El CMI muestra una visión integradora de la empresa y su estrategia, y visualiza a la organización desde cuatro perspectivas:

5.1.1. La perspectiva financiera o del accionista.

Se centra en la obtención de éxito financiero, por lo que los indicadores definidos desde esta perspectiva son los indicadores tradicionales, y que surgen de datos del sistema de contabilidad asociados a información histórica. Dichos indicadores se enfocan en el análisis del incremento de las utilidades, el valor de las acciones, el retorno sobre el capital, y otros indicadores de carácter económico-financiero.

Dado que estos indicadores son tradicionales, usualmente la bibliografía no se expone lo suficiente en esta perspectiva dándola por conocida. Sin embargo, se creyó interesante señalar en este texto la posición de Fernández Hartre (2004), quien señala la importancia de considerar la correcta adecuación de los indicadores a las unidades de negocio de que se trate y a la fase en que se encuentre la organización dentro del ciclo de vida del negocio. Es usual caer en el error de aplicar igual parámetro a las distintas unidades de negocio, como por ejemplo “rentabilidad sobre el capital invertido”, sin considerar que se les puede haber asignado estrategias diferentes. Asimismo, sostiene que debe considerarse la situación del negocio dentro del ciclo de vida del producto, el cual está sometido a una sucesión de fases entre las que tradicionalmente se consideran las fases de Introducción > Desarrollo > Madurez > Declive

En la fase de Introducción, la estrategia suele pasar por la aplicación de elevados recursos con relación a las ventas obtenidas, el costo de producción unitario es alto y la rentabilidad baja. En la fase de Desarrollo se requieren de inversiones en logística y publicidad y las ventas comienzan a ser elevadas,

aportando mayor cantidad de recursos. En la fase de Madurez, el producto ha conquistado el mercado, ha bajado sus costos de producción por lo que se encuentra en la fase de mayor rentabilidad. Por último, cuando el producto se sitúa en la fase de declive, las ventas disminuyen, pero se mantienen los beneficios ya que no es necesaria ninguna inversión. Es claro que cada una de estas fases tiene objetivos económicos diferentes, no solamente en lo que se refiere a la rentabilidad de la inversión, sino también en lo que atañe al cash flow, el capital circulante necesario para la financiación de stocks, la relación entre los recursos publicitarios y el incremento de las ventas, entre otros.

5.1.2. La perspectiva del cliente

Analiza la forma en que la empresa debe presentarse ante el cliente, identificando los segmentos de clientes y de mercado por los que competirá la organización para alcanzar los objetivos financieros antes determinados. Esta perspectiva traduce la estrategia en objetivos sobre clientes y segmentos de mercado, siendo éstos los que definirán luego los procesos de marketing y logística, entre otros. Es necesario para corroborar la estrategia conocer cómo el cliente ve a la empresa, qué es lo que espera y el grado de satisfacción del cliente. Esta perspectiva suele incluir indicadores que muestren la satisfacción del cliente, la captación de nuevos clientes, la lealtad de éstos y la cuota de mercado en los segmentos seleccionados, entre otros. Dichos indicadores son de compleja obtención, ya que no pueden generarse internamente en la empresa con la información disponible. Es por ello que deberán efectuarse encuestas a los clientes o tercerizar la obtención de los indicadores delegando en firmas especializadas en este tipo de consultorías. Se utilizarán las encuestas también para conocer la percepción del cliente con respecto a precios, calidad, tiempos de espera, imagen de la empresa, marca, entre otros.

Cabe destacar que la percepción de calidad del cliente, no se refiere solamente al producto en sí mismo en relación al precio, sino que deberá considerarse los plazos y formas de entrega, embalaje y la atención post venta.

5.1.3. La perspectiva de los procesos internos del negocio

Muestra en cuáles procesos críticos internos se debe buscar la excelencia a efectos de satisfacer a clientes y accionistas. Los objetivos e indicadores de esta perspectiva se derivan de estrategias explícitas para satisfacer las necesidades de los clientes. Cabe destacar que una diferencia fundamental entre los sistemas tradicionales basados en indicadores y el CMI, es que los primeros -aún cuando incorporen medidas no financieras, como por ejemplo mediciones de calidad- siguen basándose en la mejora de los procesos ya existentes. El CMI suele, en cambio, identificar nuevos procesos en los que la organización deberá ser excelente para satisfacer los objetivos financieros y del cliente. Los indicadores que conforman esta perspectiva están expresados tanto en términos de costos de los productos, como en términos de calidad y tiempos requeridos por los ciclos y procesos. A semejanza de lo establecido en la perspectiva anterior, en la que se consideraba toda la cadena de comercialización que se establece con el cliente, en esta perspectiva se tendrá

en cuenta la calidad en todo el proceso productivo, que nace con una selección adecuada de proveedores, la calidad de las materias primas adquiridas, el manipuleo y almacenamiento de estas, así como los procesos de investigación y desarrollo, y no solamente el proceso productivo en si mismo.

5.1.4. La perspectiva del aprendizaje y crecimiento

Los activos intangibles son la fuente definitiva de la creación de valor sustentable. Los objetivos de aprendizaje y crecimiento describen la forma en que los recursos humanos, la tecnología y el entorno organizacional se combinan para apoyar la estrategia. Las mejoras en las mediciones son indicadores de tendencia del desempeño relacionado con los procesos internos, con la satisfacción del cliente y con los resultados financieros. Se identifica la estructura que la empresa debe construir para lograr establecer el nivel de procesos internos necesario para la obtención de los productos que satisfacen a los clientes, y en especial qué estrategia se llevará a cabo con el capital humano para que por medio de aprendizaje y crecimiento se logren la concreción de los objetivos.

La satisfacción de los empleados adquiere una importancia crucial, bajo la premisa que la excelencia en los procesos es posible solamente si la organización cuenta con personal entusiasta y comprometido, características también fundamentales para el desarrollo de ideas motivadoras. Los indicadores de esta perspectiva suelen ser cuantitativos y cualitativos, incluyendo indicadores sobre el grado de satisfacción del personal, la formación de los mismos, el absentismo, las sugerencias del personal, entre otros.

Las cuatros perspectivas y sus vínculos se muestran en la Figura 3.

Figura 3: El CMI de Kaplan y Norton



Fuente: Elaboración propia en base a Kaplan y Norton, 1992.

Como ya fue expuesto, las relaciones causa-efecto son uno de los dos pilares básicos para el diseño de un CMI. Estas relaciones son *verticales* entre las perspectivas y definen la cadena lógica por la que los activos intangibles se transformarán en valor tangible

Al momento de diseñar la estrategia, es fundamental entonces que se identifique una relación causal entre los resultados que se pretenden alcanzar y las acciones que se esperan realizar, en relaciones del tipo “Si A, entonces B”, siendo A un plan de acción y B un objetivo. Deberán definirse entonces indicadores de causa o inductores, para evaluar el plan de acción (A), e indicadores de efecto o resultados, para evaluar los resultados alcanzados (B).

Ahora, que las relaciones causa-efecto que sustentan el modelo sean *verticales* entre las perspectivas no impide que a su vez se identifiquen relaciones causa-efecto *horizontales* en el marco de cada perspectiva

Por ejemplo, si uno de los objetivos de una organización es reducir la rotación del personal de un determinado sector, ya que el número de renuncias es mayor que en otras áreas de la empresa, los indicadores: *número de renuncias en el mes*, *renuncias período n/ renuncias período n-1*; *número de faltas sin aviso*; *llegadas tarde*, pueden ser indicadores de efecto o resultado¹, y muestran qué tan cerca de cumplir los objetivos se encuentra la organización. Los dos primeros son además indicadores *expost*, que se obtendrán luego de finalizado un período, mientras que los otros dos son indicadores que se monitorearán más asiduamente, incluso diariamente, de forma tal de posibilitar tomar medidas correctivas a tiempo, incluyendo cambios drásticos en el plan establecido para reducir la rotación del personal si éste no es eficaz.

Pero lo realmente complejo es definir cuáles van a ser las acciones que realizará la empresa para detener la rotación y cómo va a medir el correcto desarrollo de las mismas. La disminución de la rotación no va a suceder porque los encargados de dirigir la organización así lo deseen, sino que deberán implementarse planes para lograrla, y estos planes no deben ser casuales sino causales, de forma tal de asegurar la concreción del objetivo. Dependiendo de identificar el porqué de la rotación, (por ejemplo, que se deba a bajos salarios, horario de trabajo inapropiado, falta de capacitación del personal, trabajo insalubre, mal ambiente laboral, etc.), se deberá diseñar el plan de acción a seguir. Indicadores del tipo: *incremento de salarios*, *número de cursos dictados al personal*, *temperatura de la planta industrial*, *calidad de los uniformes* y hasta el *número de horas de música funcional* pueden ser indicadores de causa o inductores. Lo fundamental es identificar las relaciones causa-efecto, las que van a ser propias de esta organización y generalmente no extrapolable a otras. Cabe destacar que por cada plan de acción (A), puede haber varios indicadores de actuación.

El CMI es una excelente herramienta al servicio de la planificación estratégica, y su diseño implica la necesidad de definir los planes de acción, posibilitando la comunicación de la estrategia, ya por el mapa estratégico y

¹ A los indicadores de efecto, también se les denomina indicadores de resultados. Nótese que aunque con el mismo nombre, estos indicadores son conceptualmente diferentes a los definidos en el apartado 1 como indicadores de resultados. La denominación de resultado en el contexto de esta página está asociada al éxito o fracaso del objetivo, mientras que el indicador resultante definido en el apartado 1 implicaba que era conocido luego que terminaba un período de tiempo, asociando el término resultado a resultado histórico.

fundamentalmente por los indicadores de causa dentro de cada perspectiva, ya que si sólo se consideraran los resultados sin los inductores de actuación, no se explicitaría la forma en que se planea lograr los objetivos.

5.2. Implementando el CMI

Una vez fijados los objetivos en las dos primeras perspectivas, la financiera y la del cliente, los objetivos de las otras dos perspectivas, (procesos internos y aprendizaje y crecimiento) describen cómo se alcanzará la estrategia.

Las organizaciones deberán gestionar sus procesos internos y el crecimiento del capital humano, tecnológico y organizacional para proporcionar la propuesta de valor diferenciadora de la estrategia, lo que lleva a que un buen desempeño en estas dos perspectivas será crucial para el logro de los objetivos.

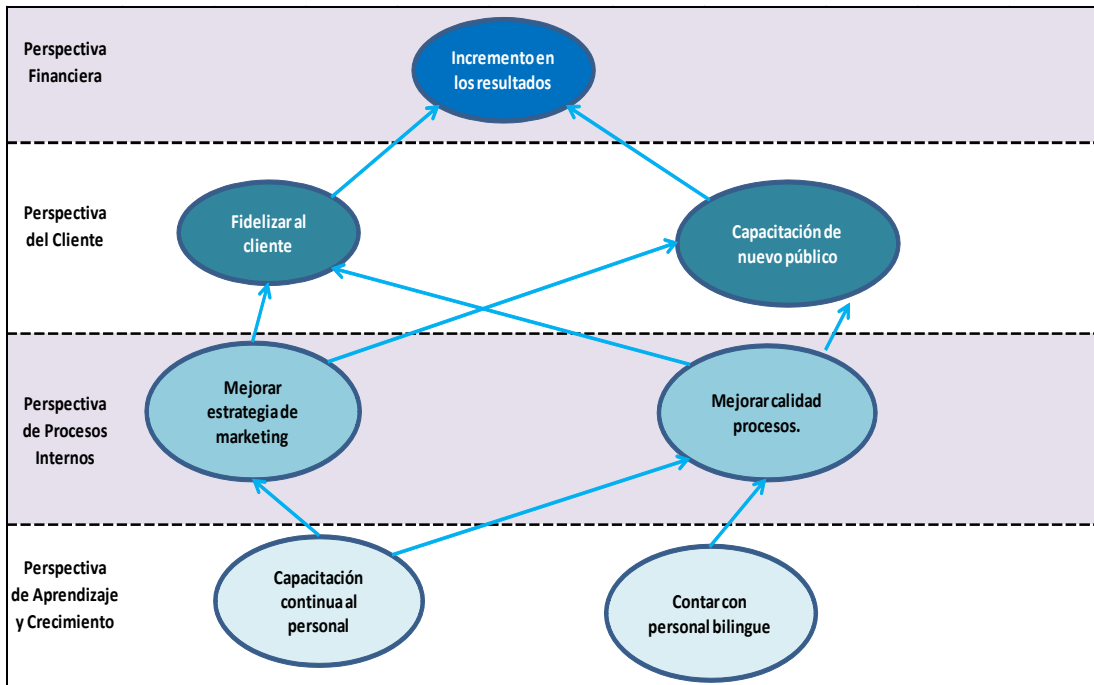
Luego de definida la estrategia es usual el empleo de mapas estratégicos, a efectos de comunicar la misma a toda la organización. El mapa estratégico es una representación visual y vertical de las relaciones causa-efecto entre los componentes de la estrategia de una organización.

Para la elaboración de un mapa estratégico deberán considerarse los siguientes principios:

- ✓ La estrategia equilibra fuerzas contradictorias (por ejemplo, una estrategia de productividad vs una estrategia de crecimiento).
- ✓ La estrategia se basa en una propuesta de valor diferenciada para el cliente.
- ✓ El valor se crea mediante la gestión de procesos internos tales como:
 - Gestión de operaciones
 - Gestión del cliente
 - Gestión de la innovación
 - Gestión de procesos reguladores y sociales
- ✓ La alineación estratégica determina el valor de los activos intangibles
- ✓ La estrategia consta de temas simultáneos y complementarios

Cada tema podrá representarse mediante un mapa estratégico. Suponga que se trate de un restaurante de comida de autor, cuyo elemento distintivo es una carta que varía semanalmente en base a propuestas gastronómicas innovadoras y de calidad. Dado que el restaurante se encuentra fuera del circuito turístico de la ciudad, el público que suele frecuentarlo es un público local de alto poder adquisitivo. Suponga ha propuesto como uno de sus objetivos la captación de turistas de los hoteles 5 estrellas de la ciudad, además de incrementar el público local.

Figura 4: Mapa estratégico de un tema determinado



Fuente: Elaboración propia.

Esta representación visual indica la estrategia a seguir por la organización. Se deberá acotar los objetivos de forma de poder cuantificarse, tal como se explicara en el apartado 2: Por ejemplo, para el objetivo de contar con personal bilingüe, se deberá explicitar el porcentaje requerido y en qué puestos y mediante qué estrategia se posibilitará contar con esos recursos humanos, tal como se muestra en la siguiente figura

Figura 5: Mapa estratégico de un tema e indicadores

	Objetivo	Indicadores de actuación
Perspectiva Financiera	Incrementar en un 10% el resultado del trimestre	
Perspectiva del Cliente	Captación de 500 cubiertos de turistas Incremento de un 10% en las ventas locales Fidelizar al cliente	
Perspectiva de Procesos Internos	Mejorar en un 10 % la calidad de la oferta gastronómica Mejorar estrategia de marketing para captar un 20% de turistas extranjeros e incrementar en un 10\$ la clientela local	
Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	Contar con un 30% de personal bilingüe en el staff de camareros y personal de reservas. Capacitación en temas gastronómicos y étnicos	

Una vez definida la estrategia, se procederá a la elección de los indicadores, diferenciando los indicadores de actuación o casusa de los indicadores de resultado o efecto, perspectiva a perspectiva. Asimismo, se explicitará el indicador previsto y el real.

En el ejemplo planteado, se podrían haber seleccionado los indicadores que se muestran en la Figura 6.

Nótese que un indicador puede ser válido en más de una perspectiva. Un ejemplo claro se da en los indicadores de resultado o efecto que intentan medir el éxito de una estrategia de marketing. Serán simultáneamente indicadores de la perspectiva de procesos internos y de la del cliente. Tal como se aprecia en la figura 6, los indicadores se concentran en las perspectivas de aprendizaje y crecimiento y procesos internos, atendiendo a la lógica del modelo ya señalado.

Cada organización, en base a su estrategia definirá sus objetivos y por ende los indicadores serán propios y no son extrapolables a otras organizaciones, aun cuando sean organizaciones semejantes. Esto no quita que existan indicadores comunes aún a empresas de diferentes rubros acorde a su estrategia. Efectivamente, si la empresa opta por una estrategia centrada en la innovación de productos, los indicadores de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento centrarán su foco en la motivación, creatividad y formación terciaria del personal a cargo del diseño de productos y la adaptabilidad a las nuevas tecnologías mientras que en la perspectiva de procesos internos hará hincapié en los procesos de investigación y desarrollo y políticas de marketing a aplicar para dar a conocer los nuevos productos.

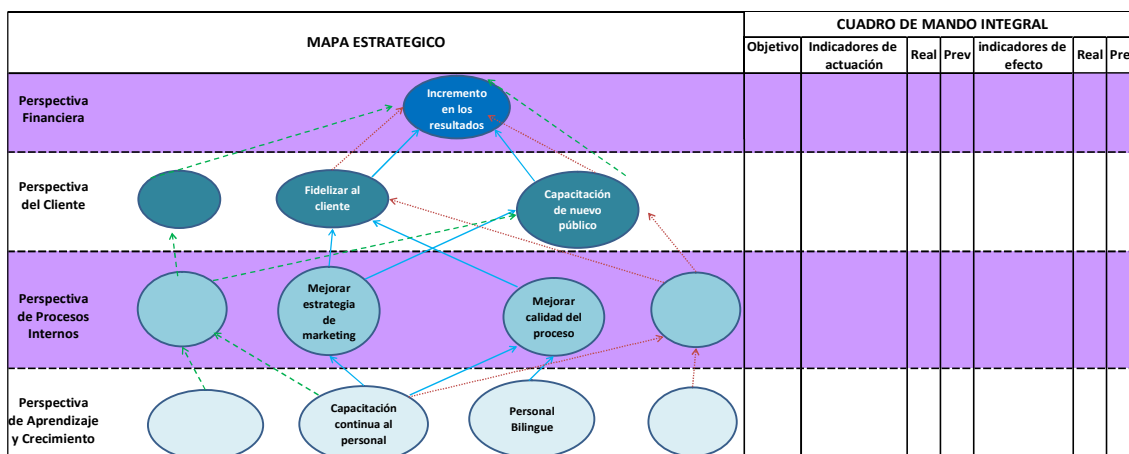
Figura 6: Tabla de indicadores para un tema

Perspectiva	Objetivo	Indicadores de actuación	Real	Prev	Indicadores de efecto	Real	Prev
Financiera	Incrementar en 10% el resultado del trimestre				Utilidad mensual Utilida del trimestre Utilidad trimestre <hr/> Utilidad trim.anterior		
Del cliente	Captación de 500 cubiertos de turistas Incremento de 10% en ventas locales Fidelizar al cliente	% de ejecución del plan de marketing % de descuento concedido a clientes habituales			Incremento de las ventas Cantidad de tarjetas de crédito extranjeras procesadas Grado de satisfacción del cliente		
De procesos internos	Mejorar 10% la calidad de la oferta gastronómica Mejorar estrategia de marketing para captar 20% de turistas extrñajeros e incementar en 10% la clientela local	Nuevos condimentos incorporados Número de platos del menú Variedad de alimentos promedio que componen un plato Número de contactos con gerentes de hoteles Incremento en gasto publicidad Númeroi de comunicaciones vía mailing sostenidas con clientes inscriptos			Número de apariciones en prensa y reseñas gastronómicas Número de quejas de clientes Costo variable promedio de un plato Cantidad de tarjetas de crédito extranjeras procesadas Monto facturado a tarjetas de crédito extranjeras Cantidad de platos servidos diariamente		
De aprendizaje y crecimiento	Contar con 30% de personal bilingüe en el staff de camareros y personal de reservas Capacitación en temas gastronómicos y etnicolas acorde a parámetros establecidos	Horas de clases de inglés impartidas al personal (*) Número de avisos de prensa solicitando personal bilingüe (*) Reuniones semanales del personal con chef y subchef Reuniones mensuales del soumniller con enólogos Horas de cursos ofrecidos al personal			Número de personal bilingüe (*) <hr/> Número de camareros y personal de reservas Grao de satisfacción del personal Número de sugerencias del personal Número de personal que concurriço a cursos		

Fuente. Elaboración propia

En otro orden, en el ejemplo planteado que da origen a las figuras 4 y 6, se analizó solamente un tema. La visualización de todos los temas dará origen al mapa estratégico y la determinación de todos los indicadores al Cuadro de Mando Integral, tal como se muestra en la figura 8

Figura 7: Mapa estratégico y Cuadro de Mando Integral



Fuente: Elaboración propia

Como puede apreciarse, su diseño no es complejo y el éxito del CMI radica precisamente en la sencillez de su técnica y en su potencia como herramienta de comunicación.

5.3. Fallos en la implementación del Cuadro de Mando Integral

A nivel empresarial es frecuente ver empresas nacer y morir, por lo que es pertinente efectuarse el siguiente cuestionamiento: *¿Las empresas que mueren no contaban con una estrategia para continuar sanas y fuertes?* Puede que en ciertos casos la respuesta sea afirmativa, pero habitualmente el fracaso empresarial no suele deberse a una mala definición de la estrategia, sino en una incorrecta planificación e implementación de esta.

Parece obvio entonces que el simple diseño de un CMI no implica, por si mismo, que la planificación e implementación de la estrategia sea adecuada, pero ayuda a detectar los errores.

Pero no se puede ignorar que el número de empresas que poseen un CMI es mayor que el que refiere a las organizaciones que realmente se apoyan en él para el logro de sus objetivos. El fracaso en la implementación de un CMI se puede deber a múltiples factores, entre ellos que la cantidad de indicadores no sea la adecuada. UN CMI con pocos indicadores se vuelve una herramienta pobre, que no cumple el objetivo de servir como herramienta de gestión. Asimismo, demasiados indicadores impiden la identificación de los indicadores vitales y distrae al tomador de decisiones de efectuar el seguimiento correcto de éstos.

Queda analizar el número de indicadores que debe contener un CMI, y cómo se distribuyen entre las cuatro perspectivas. En base a las experiencias más exitosas, un CMI debe contener entre 20 y 30 indicadores, estimándose que al menos el 60% de ellos correspondan a las perspectivas de procesos internos y aprendizaje y crecimiento, y que los indicadores financieros de todas las perspectivas no sobrepasen el 20%

Otro fracaso común en el diseño de un CMI es incluir una unidad de negocios que no está alineada con una estrategia global.

Pero, aunque se cuente con un excelente diseño de un CMI, igualmente puede fracasar en su implementación si existe falta de compromiso por parte de la alta dirección de la organización. Existen múltiples organizaciones que efectúan un CMI sin que la plana mayor se encuentre verdaderamente convencida de su utilidad. Asimismo, otro fallo frecuente es que aún cuando la alta gerencia se encuentre comprometida, no baja a los mandos medios y eso lleva a que los empleados implicados en el CMI no sean los suficientes.

Otro error frecuente es considerar períodos de tiempos para la medición de indicadores muy largos, llevando a términos operativos objetivos que deberían ser de estrategia de más largo plazo, o por lo contrario, efectuar un monitoreo constante de variables que se modifican a más largo plazo.

Cabe señalar que, como toda herramienta de gestión, los directivos y mandos medios deben adaptarse a ella y es usual que el primer Cuadro de Mando Integral que posea una organización no sea óptimo. Sin embargo, las aproximaciones sucesivas facilitarán el empleo de este cuadro de indicadores en post del logro de los objetivos de la organización.

6. LOS INDICADORES Y EL SECTOR PUBLICO

Es reciente la aparición de indicadores de gestión en el sector público, entendiéndose por indicadores de gestión aquellos vinculados a la estrategia tal como fueron definidos en el apartado 2. Sin embargo, desde hace muchísimos años es usual encontrar indicadores para medir el desempeño de las políticas públicas. Por ejemplo, indicadores como el Producto Interno Bruto (PIB), tanto absoluto como por cápita, el nivel de empleo, la tasa inflacionaria, son ejemplos de indicadores que evalúan las políticas económicas; asimismo, la cantidad de turistas recibidos y el gasto diario del turista son indicadores tendientes a evaluar las políticas turísticas y la tasa de analfabetismo da indicios de las políticas educativas.

En el caso particular del sector público además de los indicadores vinculados a la *eficacia, eficiencia y economía* definidos en el apartado 1, deberán considerarse, al efecto de la evaluación de las políticas públicas indicadores vinculados con al menos los siguientes conceptos.

6.1. Indicadores de Equidad

Los indicadores de equidad son indicadores básicos de toda política pública, ya que miden el nivel de distribución justa y equánime de los servicios públicos. Señalan si la posibilidad de beneficio de un servicio público es accesible a los sectores sociales más carenciados. Por ejemplo, un hospital es transferencia de riquezas hacia las clases menos favorecidas, de forma que la situación económica no sea una barrera al acceso a la salud. Indicadores del tipo N° de hospitales/100.000 habitantes o simplemente el N° de hospitales, muestran si las políticas públicas están cumpliendo su cometido en forma justa.

6.2. Indicadores de Efectividad

Los indicadores de efectividad miden el impacto final del servicio público sobre el total de la población afectada y suelen también ser denominados indicadores de impacto. La disminución de la mortalidad infantil es un indicador que muestra que las políticas sanitarias son efectivas, mientras que si no se logra aumentar la esperanza de vida, las estrategias utilizadas al efecto no han sido efectivas. Estos indicadores están estrechamente vinculados a los indicadores de eficiencia.

6.3. Indicadores y Organizaciones Públicas

A nivel micro, las primeras publicaciones referidas a la gestión de las instituciones sin ánimo de lucro, tanto públicas como privadas, tienen como punto de partida el trabajo de Anthony y Herzlinger titulado *Management control in nonprofit organizations* publicado en 1975. A fines de los años 70, comienza a visualizarse que los controles diseñados para las empresas lucrativas, pueden adaptarse a las empresas públicas y a las entidades no lucrativas. Sin embargo, como ya se expuso, aún para las empresas lucrativas los sistemas de control estaban escasamente desarrollados.

En una primera etapa, el control de las organizaciones públicas se basó fundamentalmente en el cálculo de costos y el control presupuestal. En una segunda etapa, y especialmente en la última década del siglo XX, surgen publicaciones relativas a la gestión de las organizaciones no lucrativas en las que se incorporan los conceptos de misión y estrategia, visión, planes de acción, así como el posterior control de la gestión. Sin embargo, era, y continúa siendo usual, encontrar organizaciones cuya misión sea simplemente una bonita declaración de intención, que no sea conocida por los empleados de dicha organización y que los directivos no la consideren a la hora de tomar decisiones. Esta situación es a su vez dispar dentro del sector no lucrativo. Es usual ver en países en que el estado posee empresas de diverso tipo (comunicaciones, servicio eléctrico, servicio postal, entre otras) que las mismas dispongan de modernas herramientas de gestión. Tal es el caso en Uruguay de múltiples empresas públicas, las que cuentan hoy en día con un cuadro de mando integral. Dado que estas empresas en muchos casos compiten con empresas privadas (en Uruguay puede verse en el caso de la telefonía móvil y los seguros), se comportan como empresas privadas y poseen un Cuadro de Mando Integral tradicional.

A nivel de organizaciones más pequeñas, el desarrollo de esta herramienta ha sido menor y es en los hospitales públicos donde ha tenido mejor acogida, costando más su aceptación a nivel de centros de enseñanzas públicas o ayuntamientos. Quizás la demora en su implementación se deba a que en este tipo de empresas, el Cuadro de Mando Integral debe transformarse.

7. EL CMI EN LAS ORGANIZACIONES NO LUCRATIVAS

Recuérdese que el CMI fue pensado originalmente por sus autores como una herramienta al servicio de las organizaciones lucrativas, y por ende, la perspectiva financiera domina las demás, a fin de satisfacer el requerimiento último del accionista que es el cobro de dividendos, y el éxito de un negocio, es medido por el inversionista por el retorno sobre su inversión.

Con respecto a las entidades no lucrativas, tanto públicas como privadas, el éxito y la buena gestión de estas dependerán de la cantidad y calidad de servicios brindados a la comunidad con los recursos disponibles.

Los propios autores del *Balanced Scorecard*, en el año 2001, proponen una adecuación de esta herramienta al sector no lucrativo. Sostienen que el CMI debe transformarse, ya que en las organizaciones no lucrativas la perspectiva financiera no dominará a las demás, atendiendo a que el objetivo primordial es la satisfacción de las necesidades de una comunidad, por lo que la perspectiva del cliente será entonces la dominante. Sin embargo, que esté en la cima de las perspectivas no soluciona *per se* el modelo, ya que existe la problemática en la identificación del cliente.

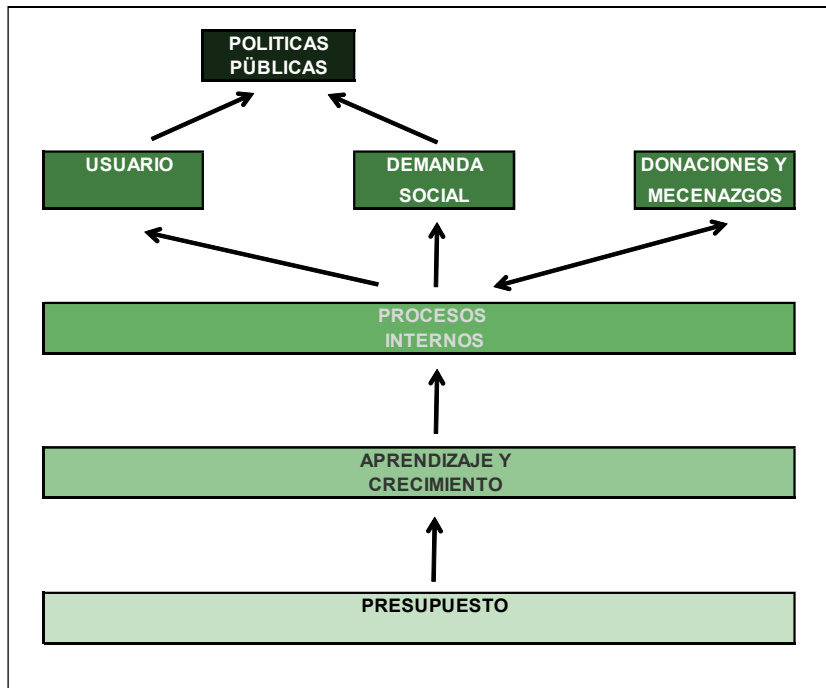
¿Quién es el “cliente” de un hospital? ¿El ciudadano que concurre a la institución con una dolencia de salud o el Ministerio de Salud que es quién financia al hospital?

Adquiere entonces importancia relevante la Teoría de los *Stakeholders*, teoría que explica que la realidad de un ente deberá ser entendida en el marco de la conflictividad de intereses que tienen los diferentes actores relacionados a la empresa, sean clientes, proveedores, accionistas, empleados, gobierno o sociedad. Estos heterogéneos actores, tendrán diferentes conflictivas, y aún opuestos requerimientos, requerimientos que deberán contemplarse en el establecimiento de la estrategia. En la medida que el CMI es una herramienta estratégica, varios autores sustentan que el CMI tiene un enfoque de *stakeholders*, solo que simplemente contempla a clientes y accionistas y deja de lado otros *stakeholders* que pueden ser fundamentales en las empresas sin fines de lucro como la autoridad pública y la comunidad.

Kaplan y Norton proponen dividir la perspectiva del cliente en dos dimensiones, la del contribuyente y la del beneficiario. También diversos autores sustituyen la perspectiva del cliente por dos o más perspectivas paralelas, entre las que generalmente se incluye el usuario y la comunidad.

Se expone a continuación una propuesta de diseño de CMI para organizaciones públicas, el que ha sido implementado con éxito en Uruguay, en algunos casos de forma textual a la figura 9 y en otros adaptándose a las necesidades de la organización. Dicha propuesta considera en la cima a la perspectiva de las políticas públicas, considerando luego 3 perspectivas paralelas que sustituyen a perspectiva del cliente, como son la perspectiva del usuario, la perspectiva de la demanda social y la perspectiva de donaciones y patrocinios. La perspectiva de procesos internos y de aprendizaje y desarrollo no varían de las tradicionales, pero se incluye en la base la perspectiva del presupuesto, tal como puede apreciarse en la siguiente figura.

Figura 8: Diseño del CMI en organizaciones públicas



Fuente: Elaboración propia

En el apartado anterior, se explicó la lógica del CMI, que partía de los requerimientos de los accionistas, para luego determinar el tipo de cliente y cuota de mercado necesaria para poder cubrir dicho requerimiento. En el caso de las organizaciones públicas, quienes deberán determinar al “cliente” son las personas a cargo de definir las políticas públicas, procurando que las mismas cumplan con los principios de equidad y eficacia además de los principios básicos de economía, eficiencia y eficacia.

7.1. La perspectiva de las políticas públicas

Las políticas públicas persiguen a menudo objetivos múltiples y que se encuentran en conflicto entre sí (por ejemplo, en una política educativa, elevar la calidad y facilitar el acceso). Esto acarrea dos problemas, el primero es que las políticas públicas suelen estar poco definidas, y el segundo es la dificultad en evaluar el cumplimiento de dichas políticas considerando el conflicto principal-agente. Efectivamente en las organizaciones públicas, los intercambios entre los agentes (públicos o privados) se articulan a partir de niveles de información asimétricos y con conflictos evidentes entre objetivos. Los intereses entre gerentes de organizaciones, empleados, responsables políticos de las instituciones, donantes, usuarios y ciudadanos muestran la complejidad de las relaciones y los conflictos del principal-agente.

Pero se entiende que es en la definición de las políticas públicas donde debe estar el corazón de las estrategias que luego tomarán las organizaciones. Es usual que, en las campañas políticas, los candidatos suelen argumentar sobre

los objetivos que pretenden alcanzar, pero no es usual que describan la forma en que piensan lograr dichos objetivos. La definición de las políticas públicas debería ser el marco en el que encuadrar la estrategia de una organización pública. Es por ello que la primera interrogante a plantearse por la dirección de una organización pública debería ser: ¿Cómo traducir las políticas públicas a los objetivos de la organización y a qué público están dirigidas? Y este interrogante tiene una respuesta diferente de acuerdo al sector público que se analice. Por ejemplo, para la fijación de políticas sanitarias o educativas, cobran importancia los conceptos de equidad y efectividad, y este tipo de indicadores estarán presentes en organizaciones que giren en el sector de salud pública o enseñanza pública. Distinto es el caso de las políticas turísticas, que buscan atraer turistas por el impacto económico que éstos generan sobre un territorio. En este caso los indicadores de eficacia o eficiencia cobran relevancia, a efectos de dar cuenta del dinero público invertido. Tal sería el caso de aeropuertos o centros de información turística.

7.2. La perspectiva de la demanda social

El sector público tiene una particularidad propia y es la existencia de una demanda social, ya que beneficia no sólo a los usuarios de las organizaciones, sino que benefician también al resto de los consumidores, que no necesariamente desean convertirse en usuario. Como ejemplo extremo considere que la organización bajo análisis es una Brigada contra el Crimen. El usuario de esta organización es la víctima de un crimen, algo no deseado por ningún individuo en su sano juicio. Sin embargo, todo ciudadano honesto demanda la existencia de este servicio, el que le da seguridad, aun cuando espera no utilizarlo. Un ejemplo inverso, pero en el mismo sentido, aunque suene paradójico, es por ejemplo un edificio monumental histórico. Aun cuando el individuo no hubiera concurrido nunca, es decir, no es usuario, existe una demanda social propiciada por la opción de concurrir en alguna oportunidad o simplemente como legado a generaciones futuras. La razón reside en que estas instituciones conservan y promueven el sentimiento de identidad regional o nacional, tal como sucede, por ejemplo, con la Casa Rosada en Argentina o el Cristo Redentor en Río de Janeiro. Quizás los ejemplos planteados en este apartado sean extremos, uno negativo y los otros positivos, pero esa demanda social, en mayor o menor medida, suele ser constante en la órbita pública, tal como puede verse en el caso de hospitales, escuelas, sistema judicial o Ayuntamientos.

7.3. La perspectiva de donaciones y patrocinios

Al mismo nivel que la perspectiva anterior, pero en un cariz diferente, se incluye esta perspectiva. Las relaciones causa efecto tienen aquí un doble sentido, ya que la excelencia en los procesos internos es causa y consecuencia de la existencia de las donaciones y patrocinios, ya que esta financiación adicional posibilita tanto la mejora de los procesos como la formación de personal. Se optó por no incluir ésta en una perspectiva financiera más tradicional, sino dentro de la perspectiva del cliente, por entender que las empresas patrocinantes o donantes conforman un segmento de mercado por los que competirá la organización, siendo necesario medir la satisfacción de dichas empresas patrocinantes, la captación de nuevas empresas o donantes

y la lealtad de estos. Se incluyen aquí indicadores sobre satisfacción de los donantes o patrocinante, cantidad de donantes o patrocinantes, indicadores que muestren cómo éstos ven a la organización y si esperan asociar su imagen a la de la organización. Este tipo de “cliente” es usual en las organizaciones prestigiosas, como universidades o museos públicos. También se puede considerar en esta perspectiva la publicidad en el transporte público.

7.4. La perspectiva del usuario

Esta perspectiva puede tener un público cautivo, que se ve obligada a consumir el servicio público. Tal es el caso de un enfermo en un hospital, un mendigo en un refugio o un preso en una cárcel. En estos casos la cuantificación de la satisfacción del usuario es compleja, pero no por ello deberá ignorarse su análisis. Existen otras organizaciones públicas, no obstante, que compiten por el usuario de forma similar a las empresas privadas, como es el caso, por ejemplo de los teatros públicos que conviven en una misma ciudad. En este caso los indicadores son similares a los requeridos en las empresas privadas en la perspectiva del cliente.

Como ya se señaló, las Perspectivas de Procesos Internos y de Aprendizaje y Crecimiento no varían de las perspectivas tradicionales definidas por Kaplan y Norton, pero se incorpora a la base del CMI una nueva perspectiva.

7.5. La perspectiva del presupuesto

La evaluación de la eficiencia alcanzada en el cumplimiento de los programas y objetivos planteados con fondos públicos, es un factor crucial en la gestión de una organización pública. Las posibilidades de gestionar tanto los procesos internos como el de aprendizaje y crecimiento se ven restringidos por el presupuesto, ya que los ingresos por donaciones o patrocinios no suelen ser suficientes para el cumplimiento de la misión de las organizaciones no lucrativas. Tampoco alcanza con el pago de los usuarios de corresponder (por ejemplo, en Chile los estudiantes universitarios deben pagar para asistir a una universidad pública), por lo dependerán de un presupuesto asignado. Una eficiente gestión del presupuesto, con especial atención a indicadores de economía y eficiencia son necesarios tanto para la concreción de los objetivos como para dar cuenta a la ciudadanía de un correcto uso de los fondos públicos.

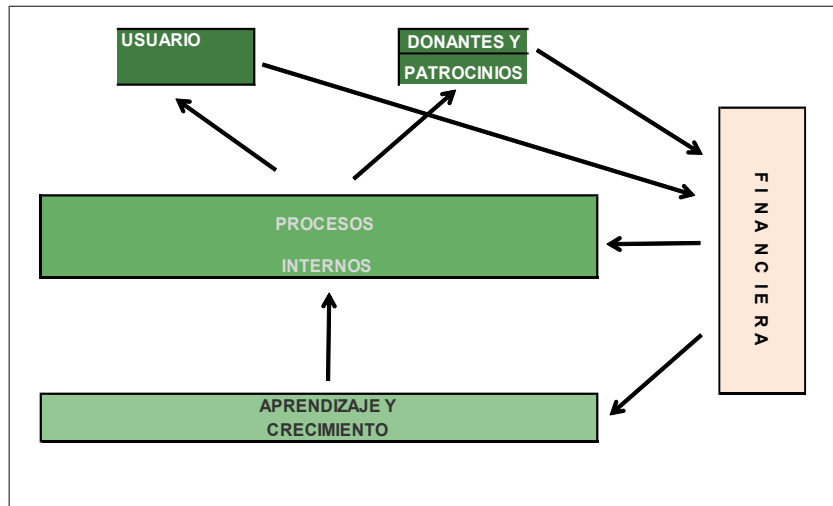
7.6. Adecuación del CMI al sector privado no lucrativo

En cuanto a la adecuación del CMI a las organizaciones no lucrativas de la órbita privada, la perspectiva de Políticas Públicas Culturales no corresponde y se eliminará de la cima. Situación similar sucede con la perspectiva de la Demanda Social, la que puede o no existir. Habrá que analizar las características de la organización pública y fundamentalmente determinar su principal fuente de financiación. Si se trata por ejemplo de un museo financiado por una fundación, la Perspectiva del Presupuesto continuará en la base. Si se tratara de un club social y deportivo, que su financiación suele provenir de las cuotas de los asociados, la perspectiva del presupuesto no corresponde, aunque no por ello deben desatenderse la gestión financiera, ya

que el principio de eficiencia debe continuar rigiendo, lo que implica alcanzar los objetivos a los menores costos.

Aunque cada organización deberá analizar sus características, se muestra a continuación un ejemplo de diseño de CMI para organizaciones privadas no lucrativas.

Figura 9: CMI en organizaciones privadas no lucrativas



Fuente: Elaboración propia

Nótese que la Perspectiva Financiera se muestra de forma vertical, acompañando el resto de las perspectivas. Aunque tanto la captación de usuarios como de donantes y patrocinios posibilitan un incremento financiero, al ser una organización sin fines de lucro, los mismos se vuelcan en las Perspectivas de Procesos Internos o en la de Aprendizaje y Crecimiento.

Tanto el cuadro de perspectivas presentado como guía para la elaboración de un CMI en el sector público como el recientemente presentado para el sector no lucrativo, muestran modelos que como ya se señaló, se han implementado con éxito en Uruguay. No obstante, la diversidad de servicios públicos y el amplio espectro que abarcan las organizaciones no lucrativas lleva a que cada organización deba optar por las variantes a estos modelos que mejor se alineen con su estrategia general.

BIBLIOGRAFÍA

- AECA, “Indicadores de gestión para las Entidades Públicas”. *Principios de Contabilidad de Gestión*. Documento 16, AECA, Madrid, España, 1997.
- ANTHONY, R y HERZLINGER, R: *Management control in nonprofit organizations*. Homewood, IL: R. D. Irwin, 1975.
- FERNÁNDEZ HATRE, Alfonso. *Indicadores de Gestión y Cuadro de Mando Integral*, Centro para la Calidad en Asturias, Asturias, España, 2004.
- ASUAGA, C., CAMBEIRO, P., & CAMI, M. Gestión de Teatros Públicos: Una adaptación del Cuadro de Mando Integral. *Quantum, Revista de Contabilidad, Economía y Administración*, 2(1). 2007
- ASUAGA, C y ESMORIS, M: “Indicadores de Gestión en Organismos Públicos: el caso de las orquestas sinfónicas”. *Anales del II Congreso de Costos del Mercosur*. Colonia, Uruguay, 2006
- ASUAGA, C., CABRAL, C. & VALVERDE, G. Una polémica en la nueva economía: El capital intelectual. In *Cruzando fronteras: tendencias de contabilidad directiva para el siglo XXI: actas VII Congreso Internacional de Costos y II Congreso de la Asociación Española de Contabilidad Directiva*. 2001
- KAPLAN, R y NORTON D, “The Balance Scorecard- Measures that drive performance”, *Harvard Business Review*. Enero-Febrero, 1992.
- KAPLAN, R y NORTON D, *Cuadro de Mando Integral*, Gestión 2000, Barcelona, 1997.
- KAPLAN, R y NORTON D, *Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral para implantar y gestionar su estrategia*, Gestión 2000, Barcelona, España, 2001.
- KAPLAN, R y NORTON D, “Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part 1”, *Accounting Horizons*, Vol.15, No.1, March, 2001a.
- KAPLAN, R y NORTON D, “Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part 2”, *Accounting Horizons*, Vol.15, No.2, June, 2001b.
- OXFORD UNIVERSITY PRESS: *A Dictionary of Business*. Oxford Reference Online, 2002.