

# Cuadro de Mando Integral

Docente: Gerardo Gazzano

## Gestión de Calidad



# Cuadro de Mando Integral (CMI)



▶ Sistema de medición

VS

▶ Sistema de Gestión

**Orientación cuantitativa para la toma de decisiones**

# ¿Qué es la Administración del Desempeño?

La Medición del Desempeño es el *proceso de recolección, análisis, evaluación y comunicación de información* relativa al desempeño y resultados de una organización.

La Administración del desempeño efectiva *provee información para el planeamiento y el control* de las organizaciones y es una forma de *asegurar que la dirección, los comportamientos y los resultados de las personas y la organización están alineados*.

# ¿Qué es la Administración del Desempeño?

## ¿Cuál es la diferencia?

**Medición del Desempeño**

**Administración del  
Desempeño**

**TENER INFORMACIÓN**

**GERENCIAR Y ALINEAR  
LA ORGANIZACION**

# ¿Qué es el Desempeño?

*Un ejemplo...*

**3 empresas de cable de similares características (p.e. en población)**

**Gasto para cubrir los hogares**

Localidad	Inversión en U\$S
A	550.000
B	750.000
C	600.000

**¿Cuál tiene un mejor “desempeño”?**

# ¿Qué es el Desempeño?

**3 empresas de cable de similares características (p.e. en población)**

**Gasto para cubrir los hogares**

Localidad	Inversión en U\$S	Cantidad de hogares	Inversión por hogar
A	550.000	30.000	U\$S 18
B	750.000	40.000	U\$S 19
C	600.000	38.000	U\$S 16

**¿Cuál tiene un mejor “desempeño”?**

# ¿Qué es el Desempeño?

**3 empresas de cable de similares características (p.e. en población)**

**Gasto para cubrir los hogares**

Localidad	Inversión en U\$S	Cantidad de hogares	Inversión por hogar	TIR de la inversión
A	550.000	30.000	U\$S 18	10%
B	750.000	40.000	U\$S 19	14%
C	600.000	38.000	U\$S 16	7%

**¿Cuál tiene un mejor “desempeño”?**

# ¿Qué es el Desempeño?

Localidad	Inversión en U\$S	Cantidad de hogares	Inversión por hogar	TIR de la inversión
A	550.000	30.000	U\$S 18	10%
B	750.000	40.000	U\$S 19	14%
C	600.000	38.000	U\$S 16	7%

**¿Cuál tiene un mejor “desempeño”?**

***Con respecto al gasto***

**A**

***Con respecto a la eficiencia del gasto***

**C**

***Con respecto a los resultados***

**B**

# Control de Gestión

Es un proceso que tiene como objetivo principal evaluar de manera constante a todas las áreas de la organización, utilizando diversos indicadores estratégicos, los que hacen ver la tendencia de las fuerzas y debilidades de la organización, y en base a esto, tomar decisiones que aseguren el éxito.

Utiliza un **Tablero de Comando**, que es un auxiliar en el que aparecen organizados todos los **indicadores y sensores** que contribuyen al diagnóstico de la gestión, informando a la dirección el grado de cumplimiento de los objetivos.

# El Cuadro de Mando Integral

## Visión

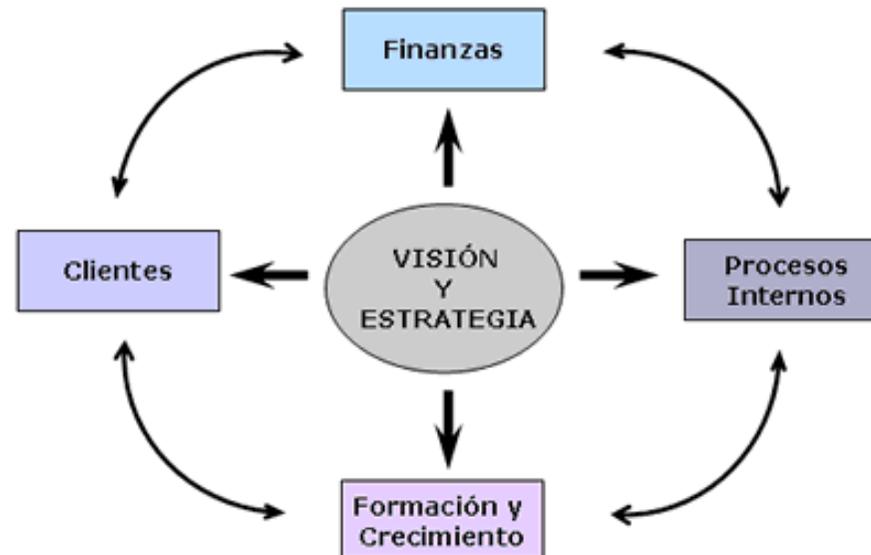


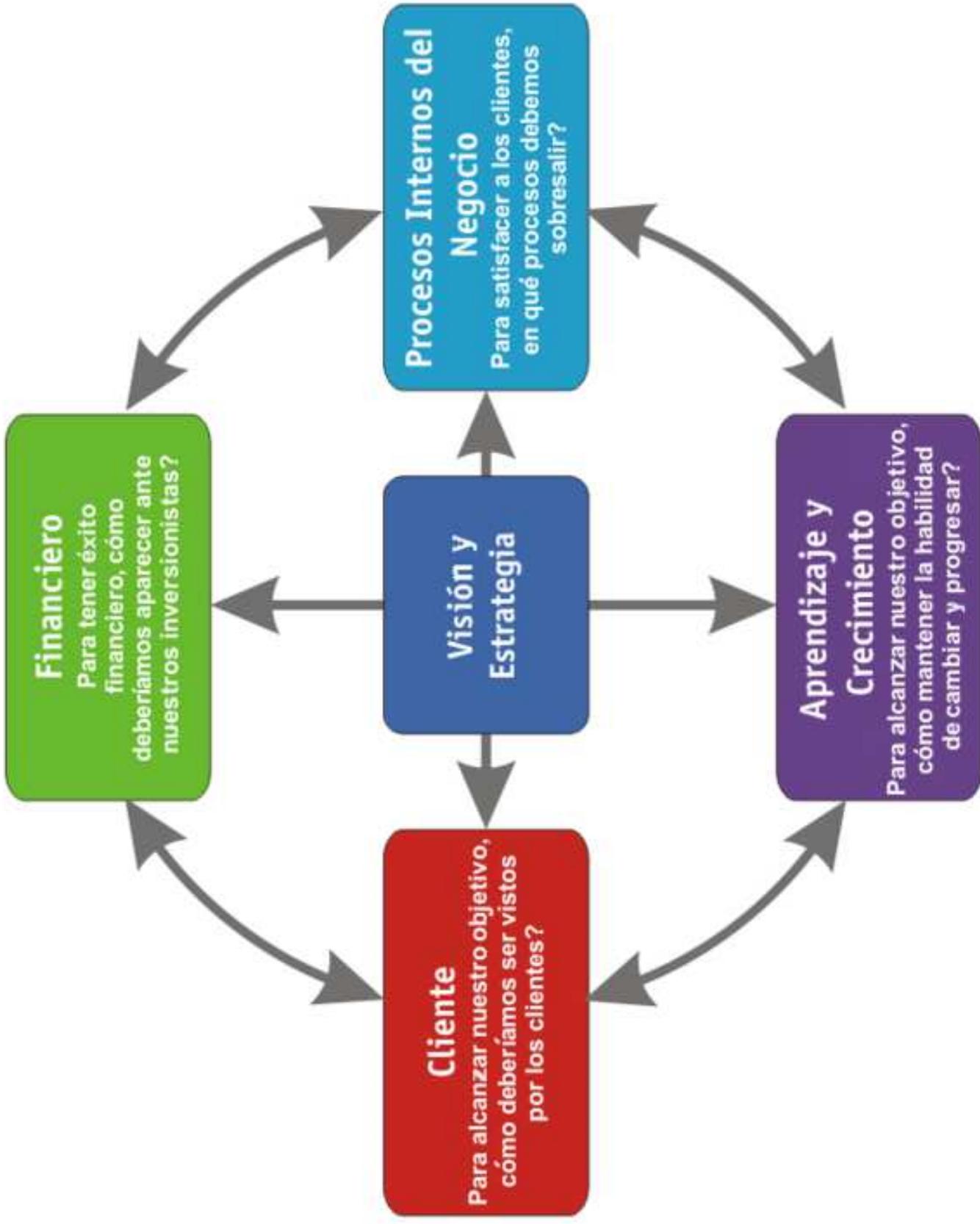
Enfatiza la conversión de la visión y estrategia en objetivos e indicadores estratégicos.

Permite mostrar la **estrategia** a toda la organización y permite hacer su seguimiento y gestión.

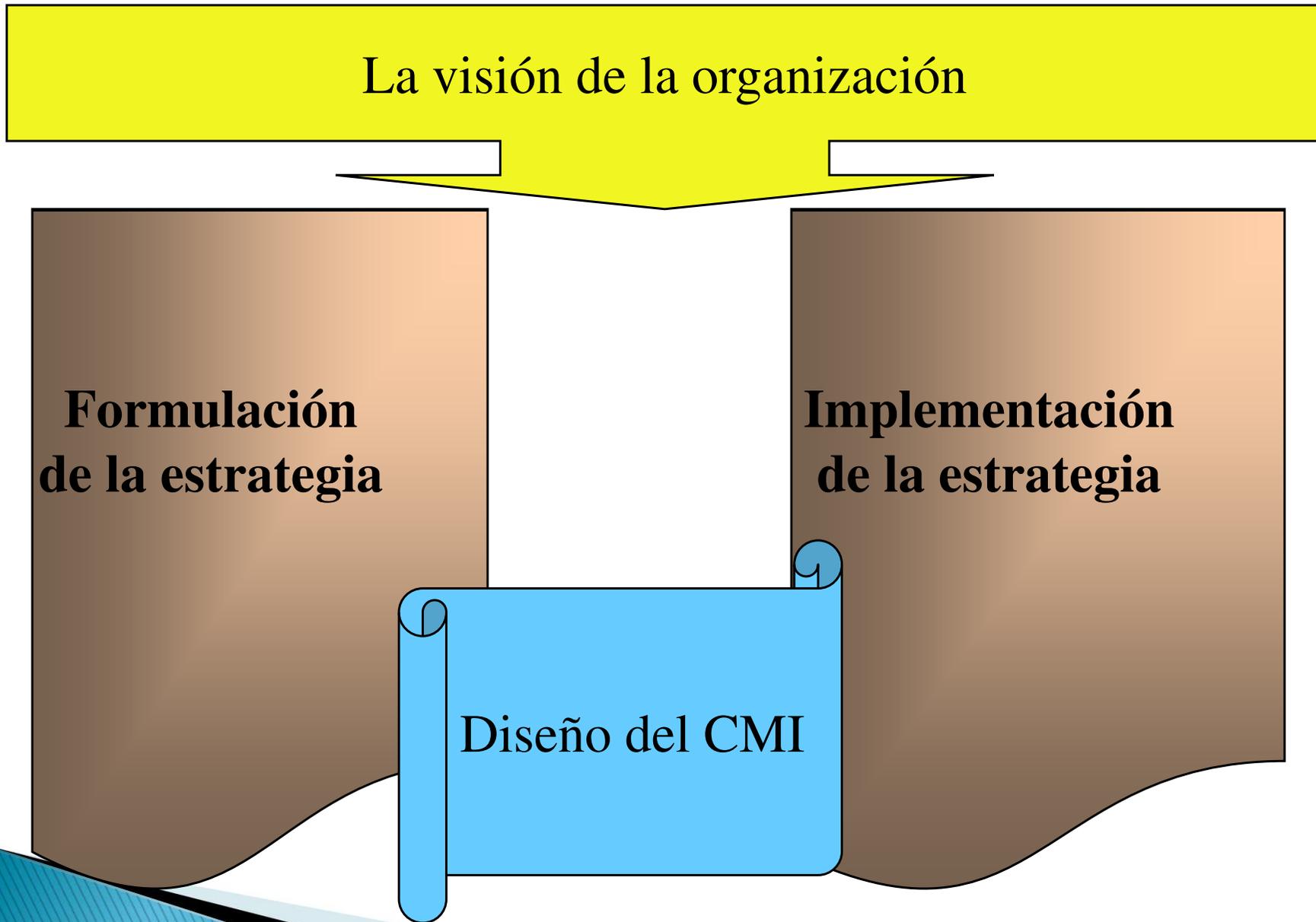
# Concepto de Cuadro de Mando Integral

**Traduce la estrategia de la organización en un conjunto de indicadores de la actuación, que proporciona la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica.**





# Horizonte estratégico

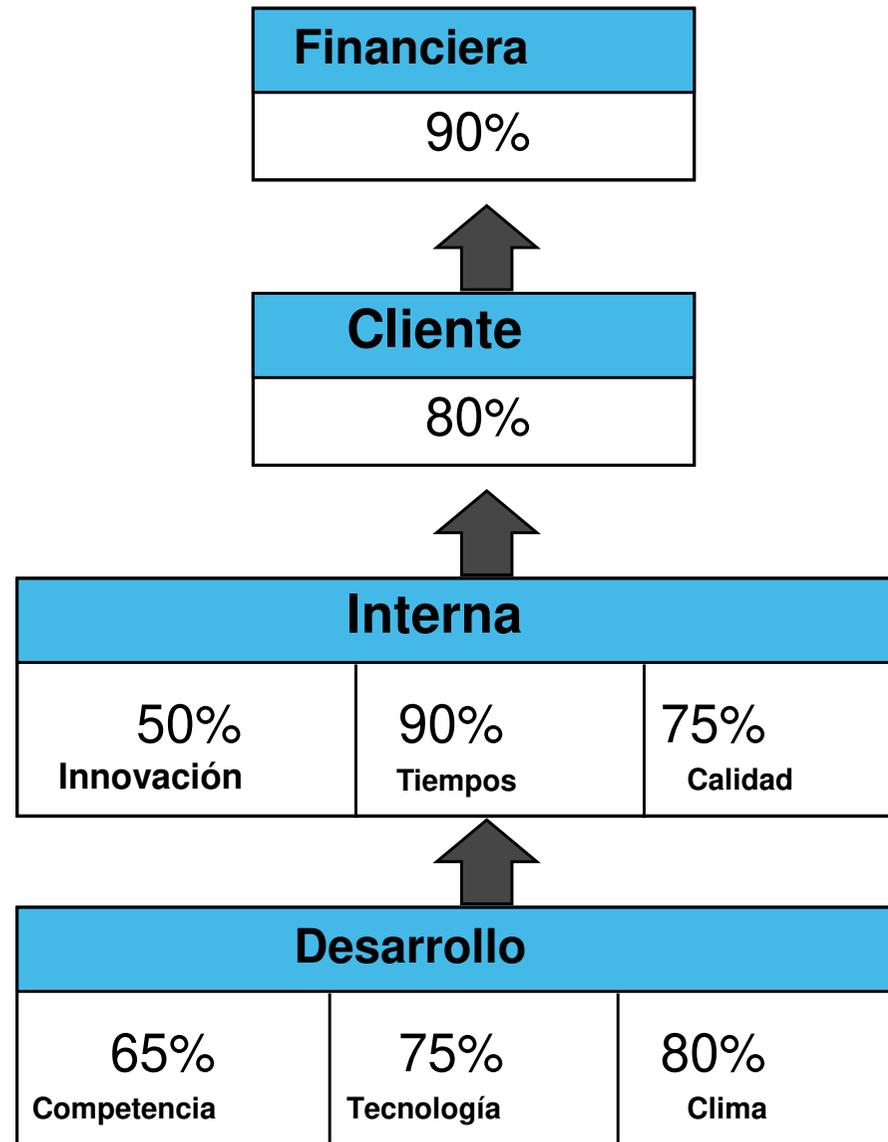


# Características del Cuadro de Mando Integral

## **El Cuadro de Mando Integral es un sistema de medición y gestión estratégica**

- El CMI complementa indicadores **financieros y no financieros** de los factores clave que influirán en los resultados del futuro, permitiendo así tener una visión completa del desempeño de la organización.
- El CMI pone énfasis en la consecución de los objetivos, pero también incluye los **inductores** para alcanzar esos objetivos.
- Induce a que **todas** las personas de la organización estén **alineadas con los objetivos organizacionales** y trabajen para alcanzarlos.
- Es una herramienta que **vincula la información de corto con la de largo plazo**, permitiendo la toma de decisiones estratégicas y el monitoreo de gestión.

# Un sistema de indicadores





# Integralidad



- ▶ Refiere a gerenciar de manera simultanea al menos cuatro **perspectivas** (clásicas)
- ▶ El éxito de las organizaciones depende de que mantengan **bajo control** las 4 perspectivas



- ▶ **Financiera:** ¿Cuán eficiente es la gestión que realizamos?
- ▶ **Clientes:** ¿Cómo nos perciben los usuarios en cuanto a la gestión?
- ▶ **Procesos internos:** ¿Cómo ejecutar los procesos de manera eficaz?
- ▶ **Aprendizaje y desarrollo:** ¿qué desarrollos existen en los sistemas para mejorar o rediseñar los procesos claves identificados?, ¿qué niveles de motivación y capacitación se deben lograr para ofrecer una excelente atención al cliente?



Mantener bajo control estas 4 perspectivas implica su seguimiento a través de **2 o 3 indicadores clave** por perspectiva :

que aseguren

**Finanzas:** resultados acordes a los objetivos estratégicos fijados

**Clientes:** satisfechos

**Procesos:** bajo control

**Aprendizaje y desarrollo:** sistema de información y personal competente, satisfecho e involucrado

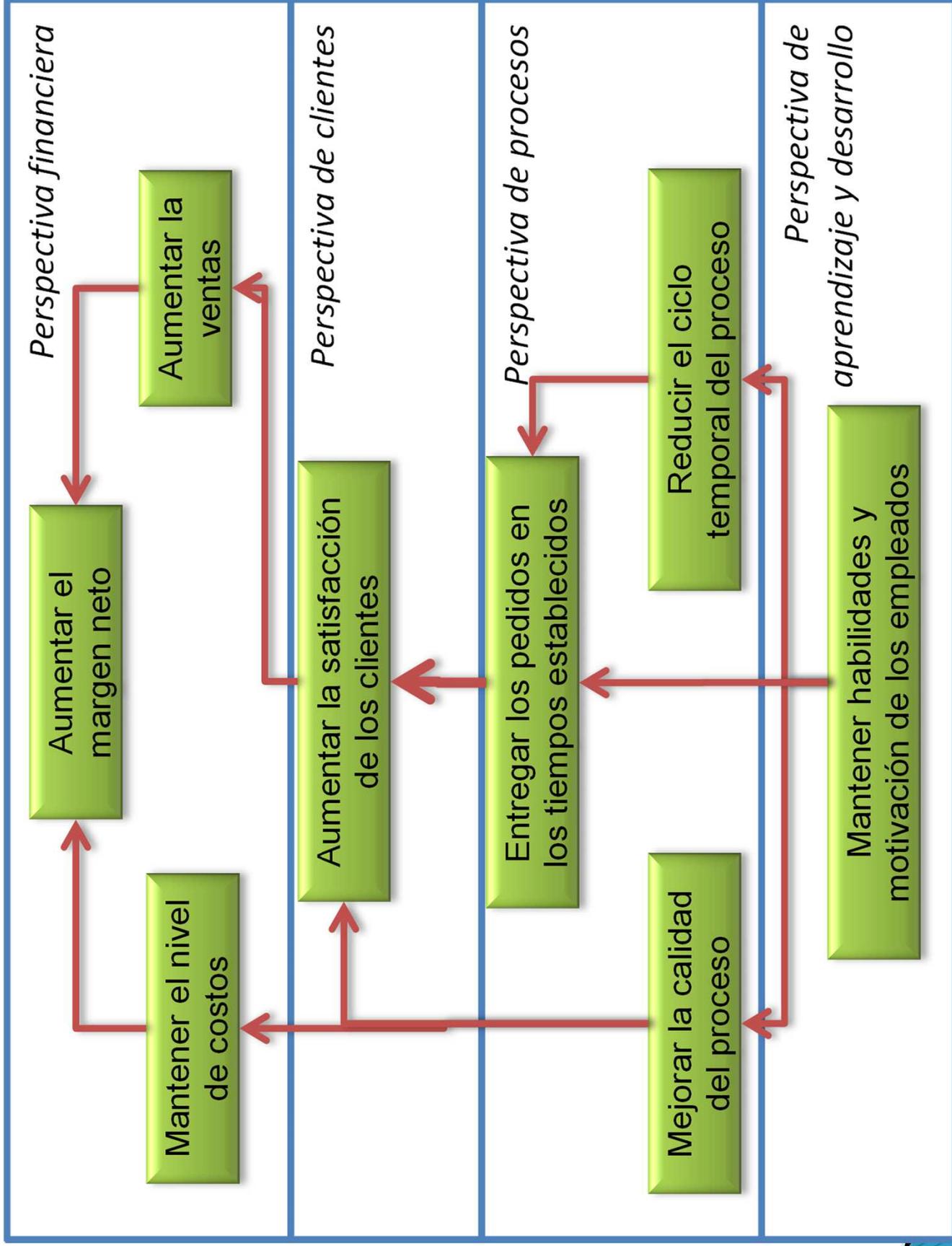


# Relaciones causa - efecto

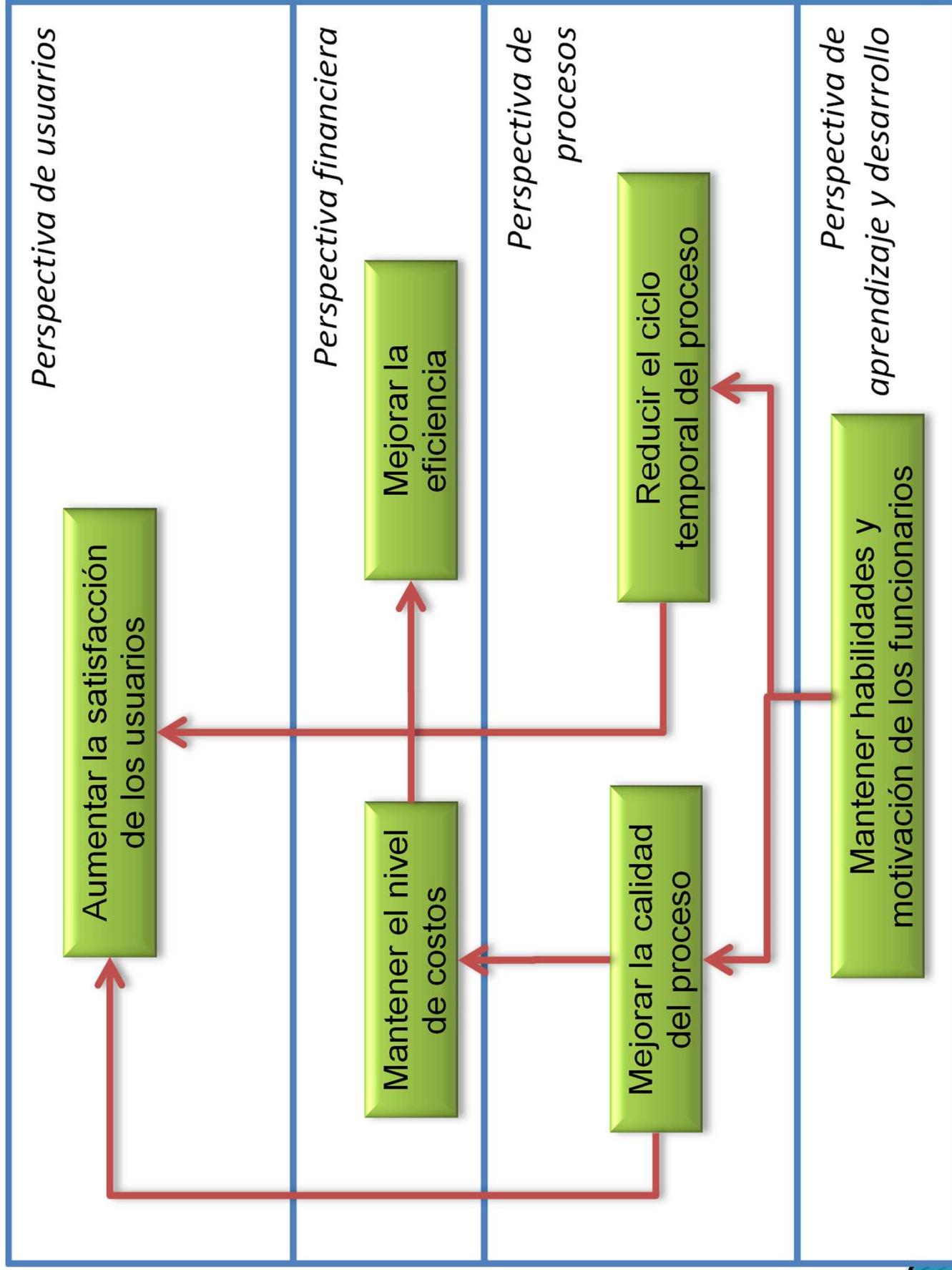
- ▶ Interesa conocer cómo se relacionan los objetivos definidos en cada una de las perspectivas. Estas relaciones causa-efecto pueden presentarse gráficamente como un **mapa estratégico**



# Ejemplo empresa



# Ejemplo organización pública



# Indicadores de Efecto e Inductores de Acción

## ▶ Indicador de efecto (IE)

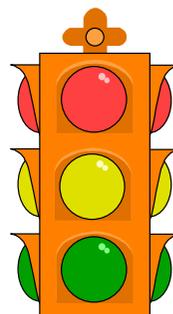
- Medidas que **muestran los resultados obtenidos** en la organización
- Los IE son los que nos dicen si estamos o no cumpliendo los objetivos fijados (**refieren al qué se logró**).
- Ejemplos:
  - Grado de satisfacción de los usuarios.
  - Nivel de cobertura de los servicios de saneamiento.

## ▶ Indicador de causa o inductor de acción (IA)

- Es un “factor” interno o externo que impacta significativamente en el logro de los resultados deseados.
- **Refieren al cómo** los resultados esperados deben ser alcanzados.
- Ejemplos:
  - Grado de implementación del Programa de Atención al Usuario
  - Grado de avance del Plan de Obras.

Perspectiva	Objetivo	Indicador de efecto	Meta	Inductor de acción	Indicador de causa	Meta
Usuarios	Aumentar el nivel de satisfacción de los usuarios	Grado de satisfacción de los usuarios	90%	Implementar el Programa de Atención al Usuario	Porcentaje de implementación del programa	100% del Programa implementado
Procesos	Incrementar la cobertura del saneamiento en la ciudad	Nivel de cobertura del nivel de saneamiento	98%	Ejecutar el Plan de Obras	Porcentaje de obras ejecutadas	100% de las obras ejecutadas
Finanzas						
Aprendizaje y desarrollo						

Los resultados suelen presentarse como **semáforos**, de manera visualizar rápidamente sobre qué aspectos se deberán adoptar acciones correctivas



# Inductores de acción

- ▶ Son INICIATIVAS que contribuyen a alcanzar las metas que nos hemos planteado para los distintos objetivos y, por ende, la CREACIÓN DE VALOR DE LA ORGANIZACIÓN.
- ▶ Donde verdaderamente las Iniciativas alcanzan un especial sentido son en las perspectivas de tipo **interno** (Aprendizaje y crecimiento y Procesos internos), es donde dejan una mayor "huella". Las perspectivas **externas** en la mayoría de las ocasiones son consecuencia de la buena preparación de mi personal y de cómo hacemos las cosas internamente.

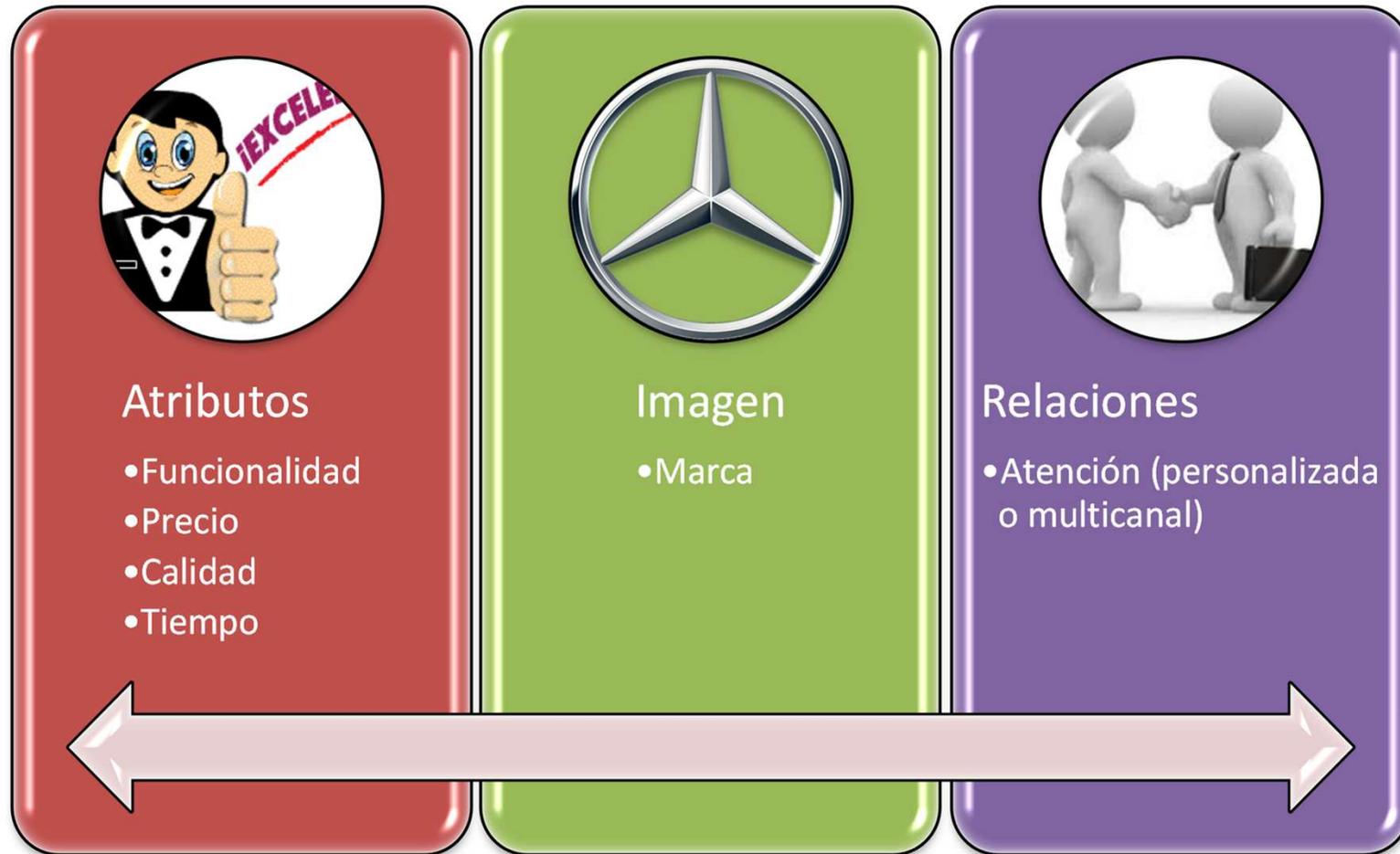
# Propuesta de valor

- ▶ Consiste en analizar **qué entregamos al cliente** ¿un producto o un valor? Es necesario tener claro por qué nos “compran” nuestros clientes. Puede que compren por:
  - Características del producto (funcionalidad, calidad, precio)
  - La imagen (marca)
  - Las relaciones (trato personal, cercanía, etc)
- ▶ Si nuestros clientes nos compran, por ejemplo, por “relaciones” y “funcionalidad”, debemos focalizar en ello las estrategias, fijando objetivos y haciendo el seguimiento de los indicadores para ver si estamos cumpliendo la propuesta de valor.



Paratener clientes satisfechos se debe procurar incrementar el “valor para el cliente” (es el inductor de actuación)

▶ Atributos de valor



# Ejemplo de indicadores para medir inductores de actuación:

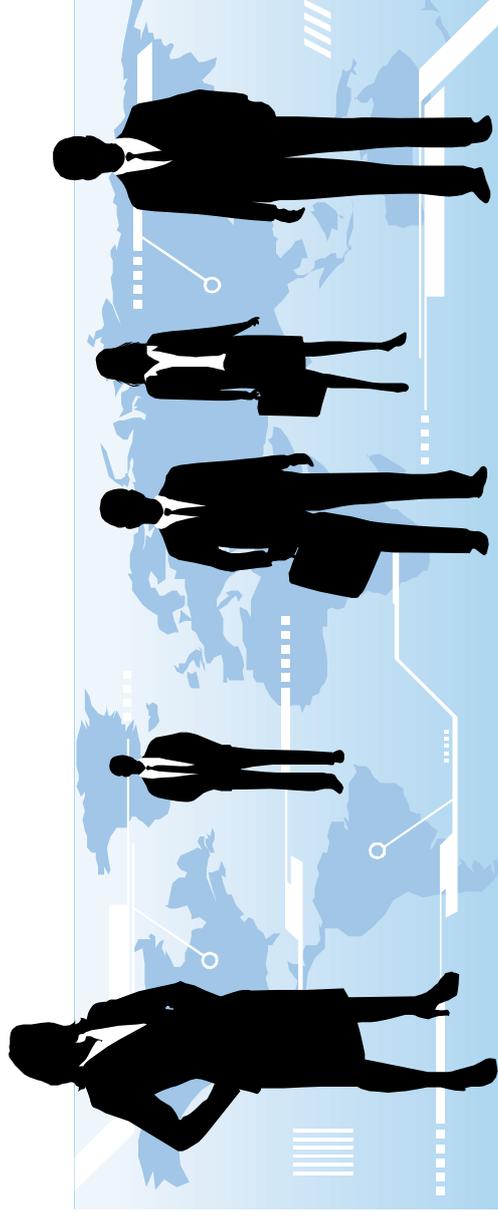
Propuesta de valor	Indicador
Precio	Precio de la organización / precio de la competencia o servicios similares o de otros países
Calidad de las relaciones (buen trato)	% de quejas recibidas por mal trato recibido
Calidad del producto	% de reclamos por problemas de calidad en suministro de agua potable
Marca	% de personas entrevistadas del segmento seleccionado que valoraron la marca OSE como muy buena o excelente

# Segmentación

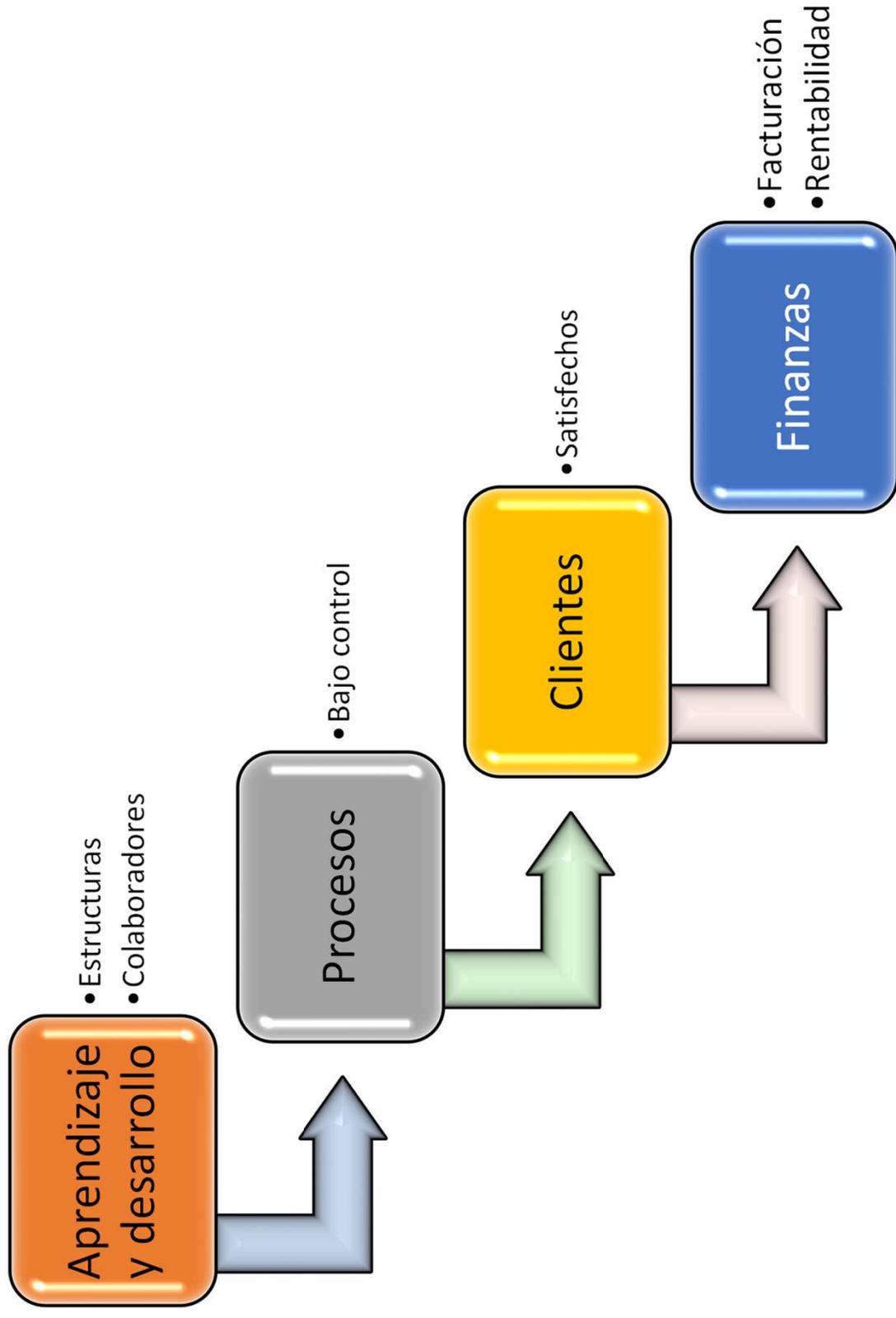
- ▶ Puede diseñarse un CMI para cada segmento identificado de la población.
- ▶ **La segmentación aparece en la perspectiva del cliente.** Allí se explicita cuál es la propuesta de valor para cada segmento.
- ▶ Luego, en la perspectiva de procesos, se especifica cómo entregar ese valor al cliente



# El Mapa Estratégico



# El mapa estratégico



Proporciona una estructura para transformar la estrategia en términos operativos

# La forma del CMI

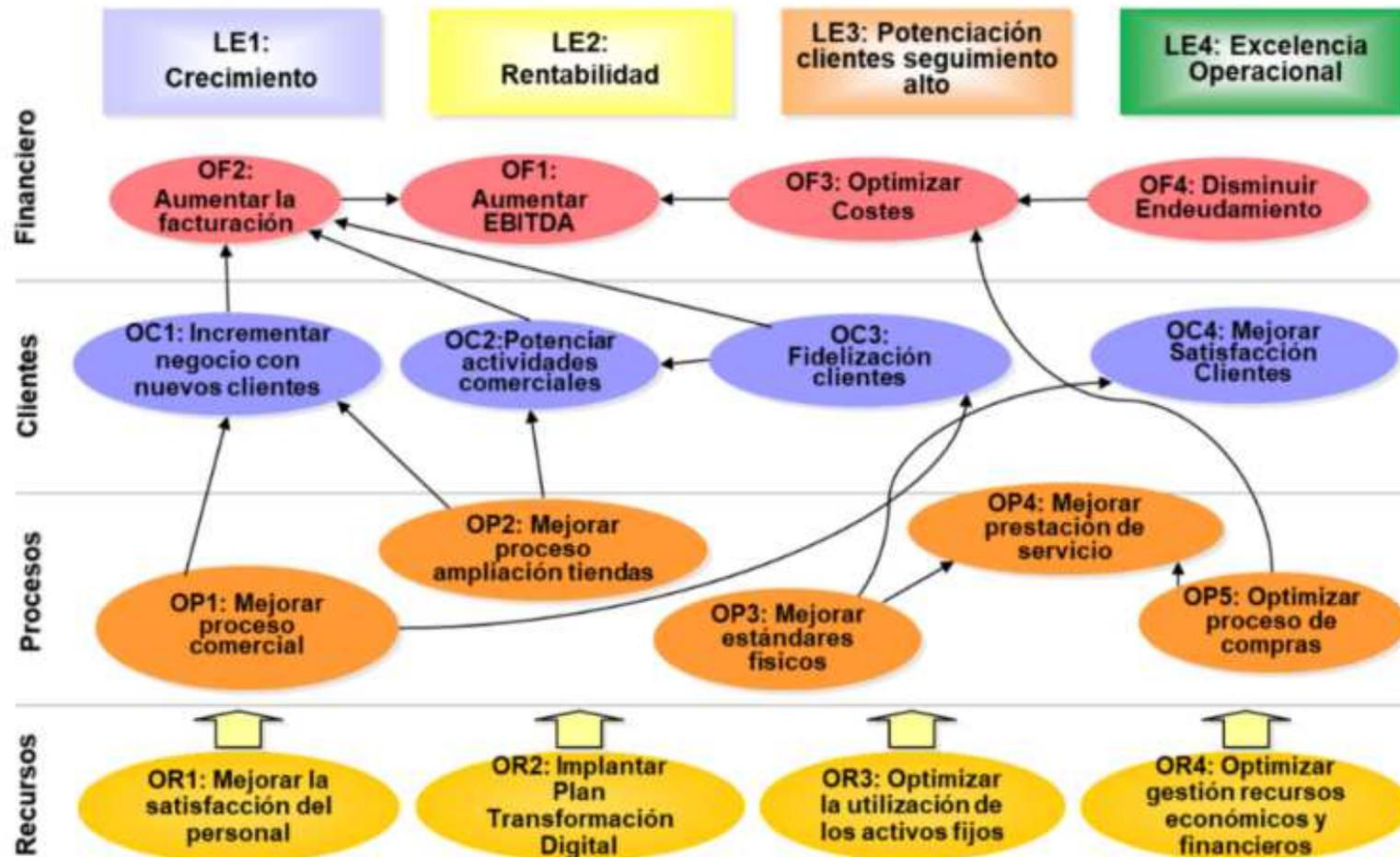


Fuente de Crecimiento

Fuente de Productividad

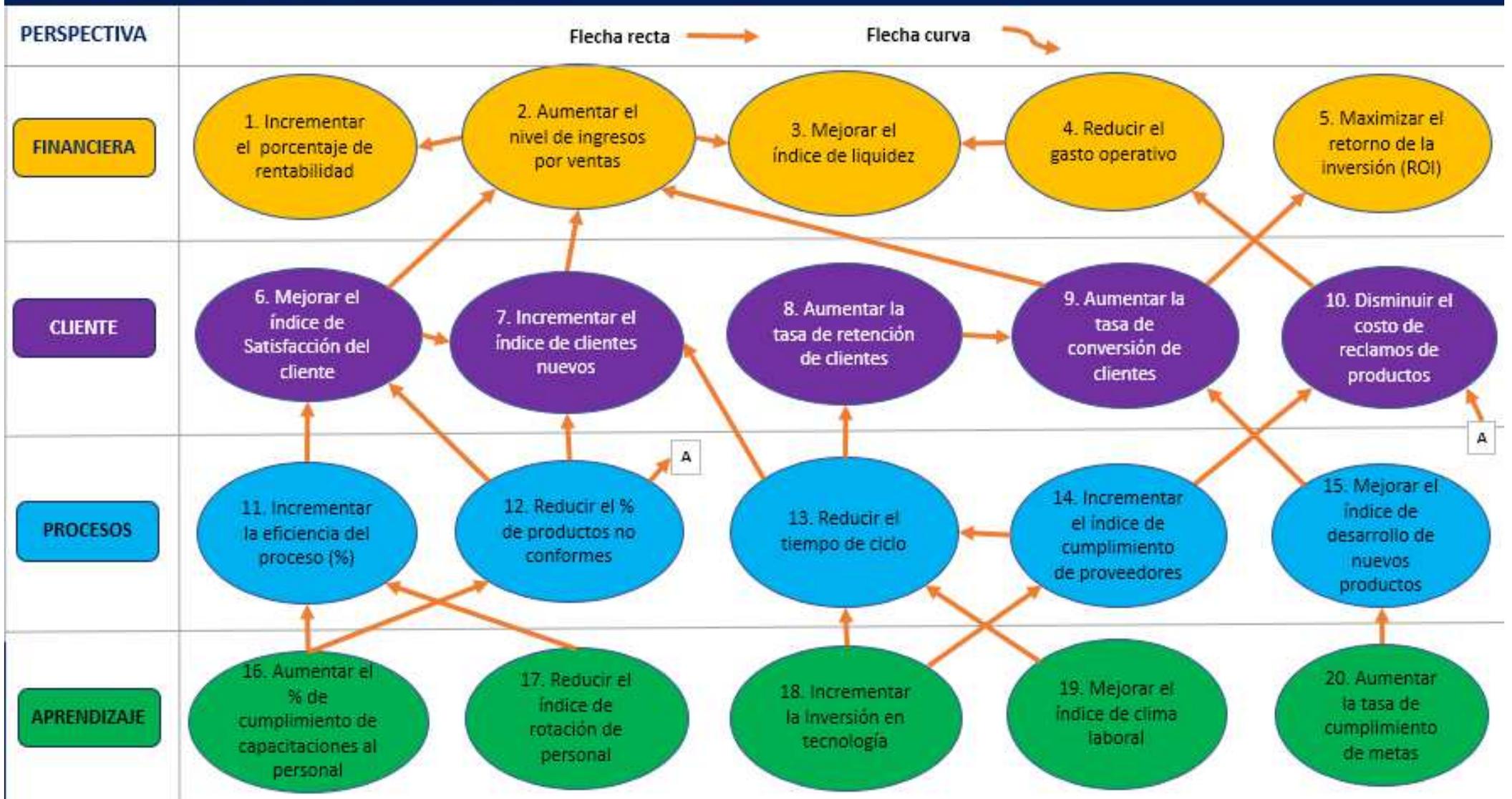


# Ejemplos de mapa estratégico



Fuente: <https://negociosostenible.camaravalencia.com/ambiental/tendencias/construccion-del-cuadro-de-mando-integral/>

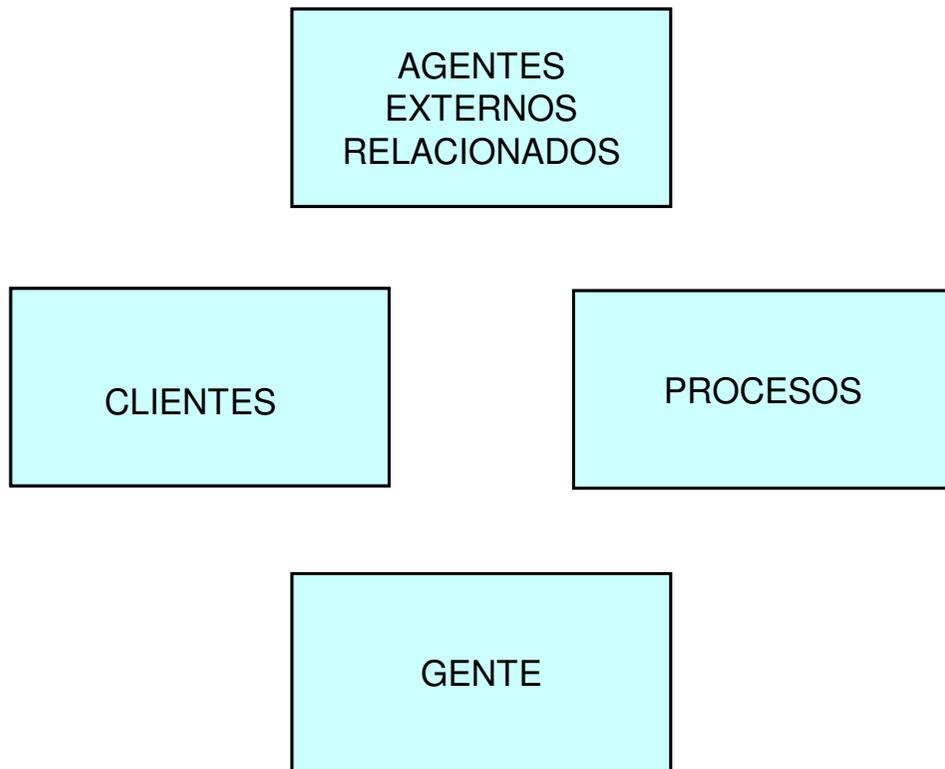
# MAPA ESTRATÉGICO - BALANCED SCORECARD



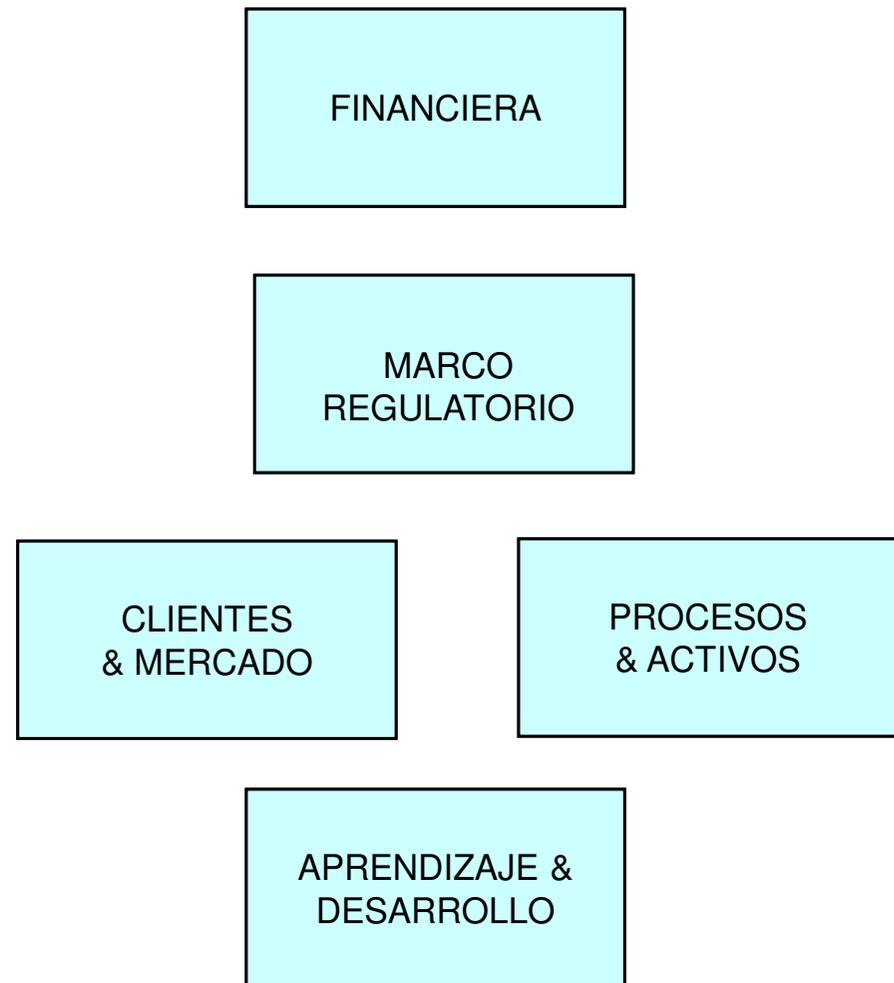
Fuente: <https://gestion.pensemos.com/que-es-un-mapa-estrategico-en-el-balanced-scorecard-y-como-se-hace>

# Las perspectivas deben ser establecidas en cada caso en función de la realidad de la organización

## Oficina del Gobierno



## Empresa estatal



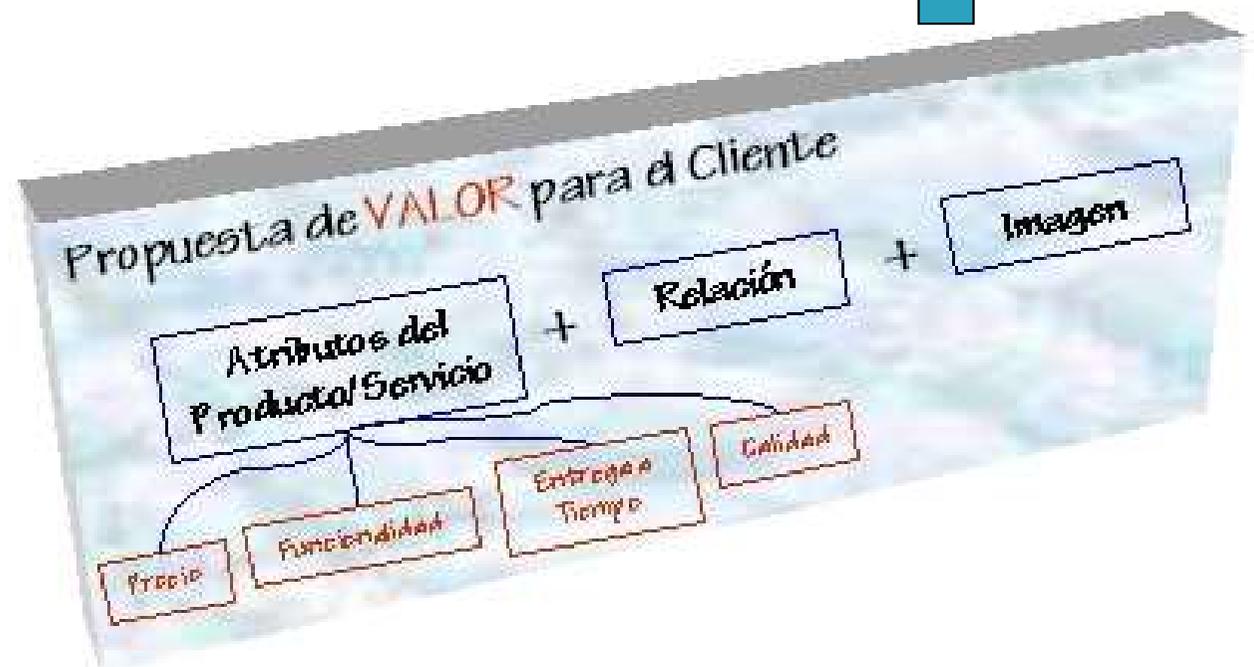
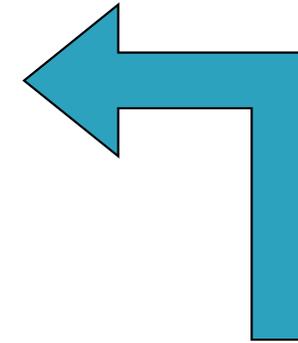
# La perspectiva financiera



- ▶ ***Objetivos en el ámbito privado***
  - ***Aumento de Ingresos***
  - ***Rentabilidad***
  - ***Endeudamiento***
  - ***Optimización de Costos y mejora de Productividad***
  - ***Uso de Activos e Inversiones*** (rendimientos sobre inversión)
- ▶ ***Objetivos en el ámbito público ?***

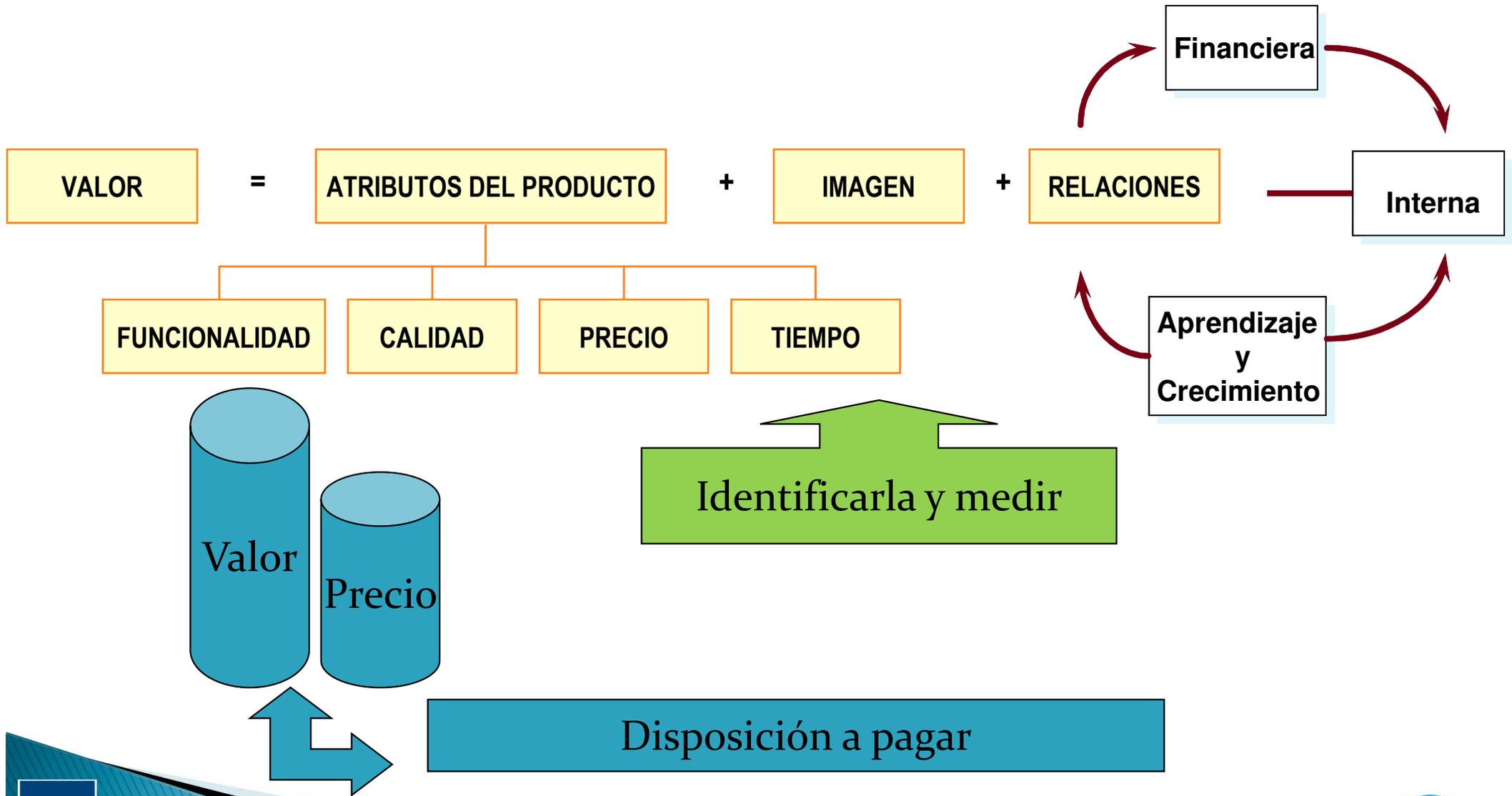
# Perspectiva del cliente

- ▶ *Objetivos en el ámbito privado*
  - *Cantidad de clientes*
  - *Satisfacción de clientes*
  - *Rentabilidad por cliente*
- ▶ *Objetivos en el ámbito público ?*



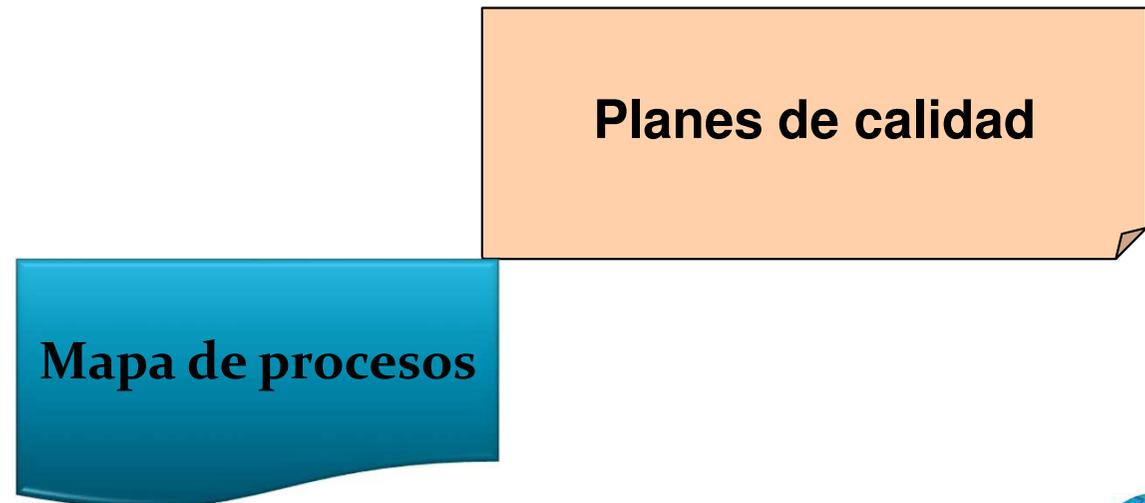
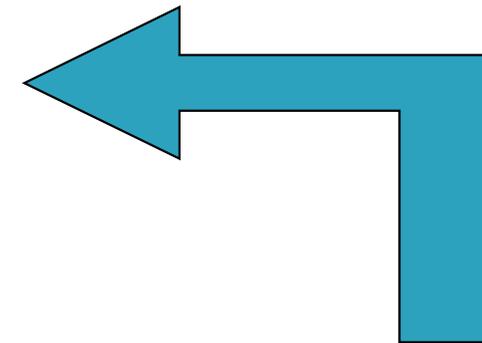
# La Perspectiva del Cliente

Un modelo general de propuesta de valor al cliente...



# Perspectiva de procesos internos

- ▶ *Objetivos en el ámbito privado*
  - *Tiempos*
  - *Costos*
  - *Calidad*
- ▶ *Objetivos en el ámbito público ?*



# La perspectiva de procesos internos

**...¿qué desempeño deben tener los procesos para lograr los objetivos deseados en relación al “cliente”?**

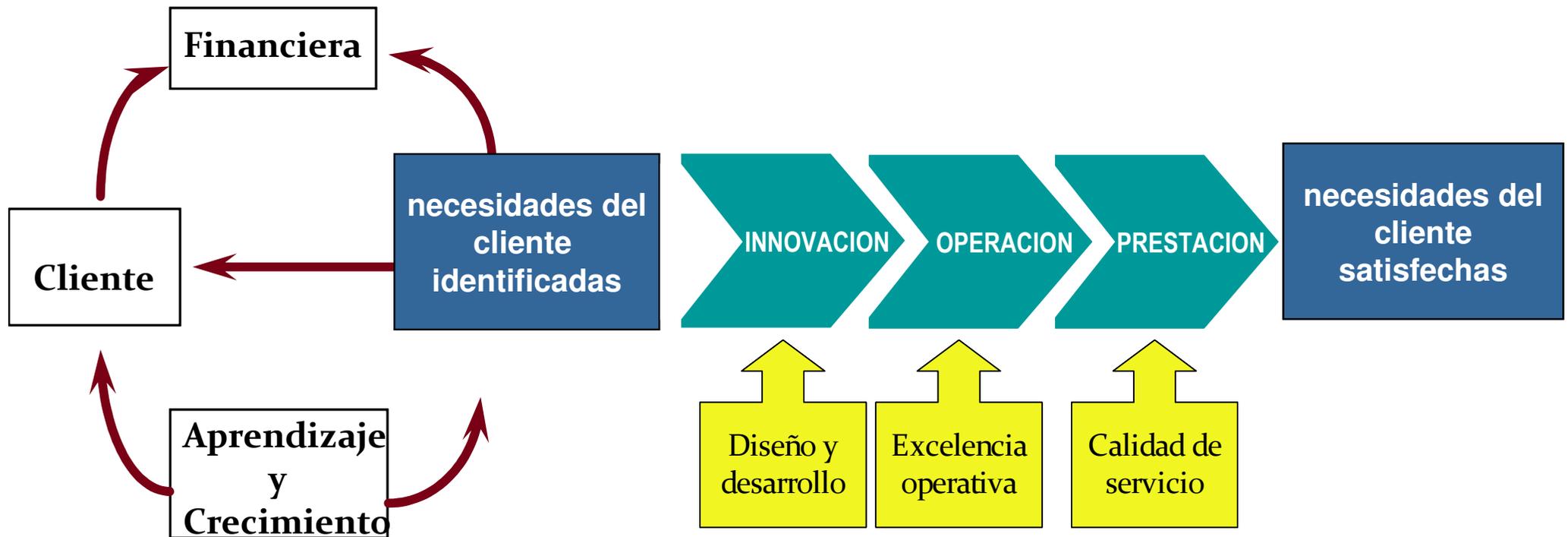
- ▶ Identificar los procesos internos críticos en los que la organización debe ser excelente.
- ▶ Entregar las propuestas de valor que satisfagan a los clientes de los segmentos seleccionados.
- ▶ Mantener los procesos bajo control



Automatización de procesos

# Para identificar las actividades estratégicas las organizaciones deben definir su cadena de valor....

- ▶ Cada organización desarrolla un conjunto único de actividades para crear valor para sus “clientes”:



# Perspectiva de aprendizaje y desarrollo

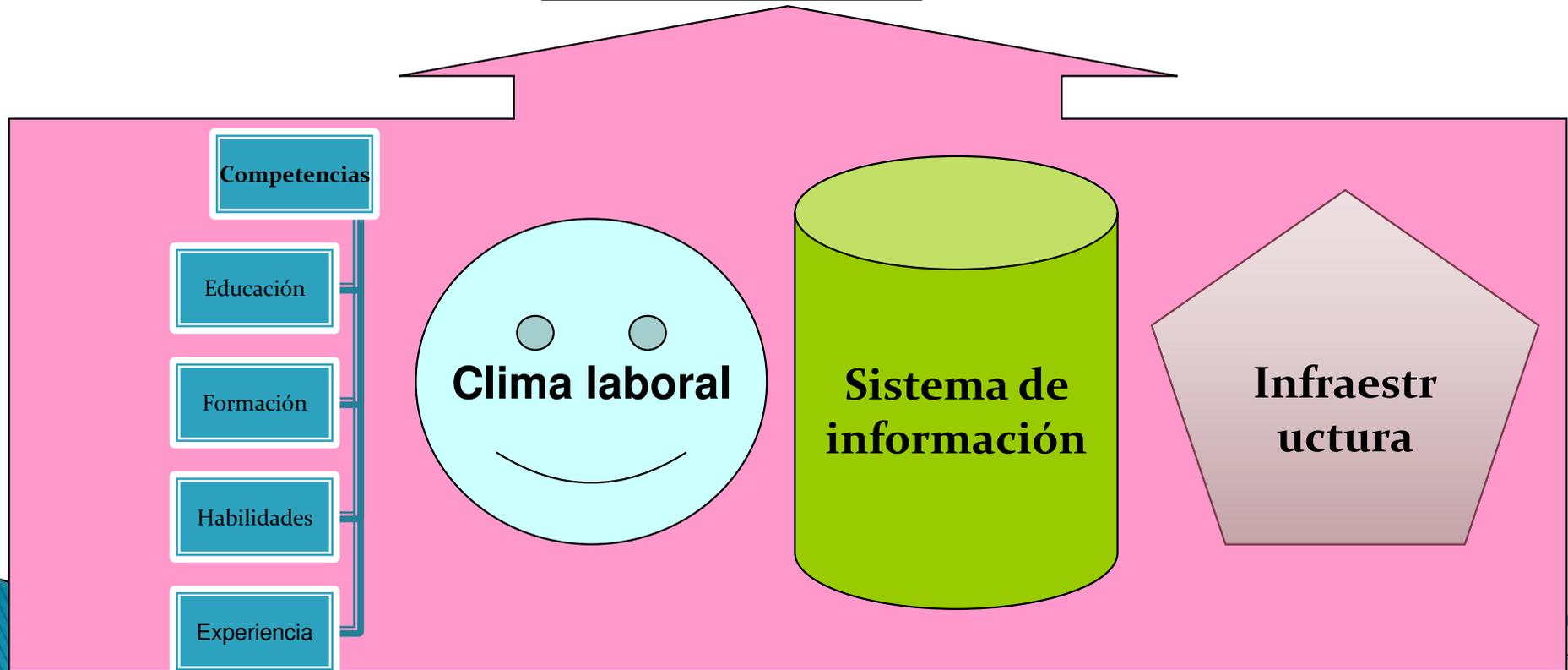
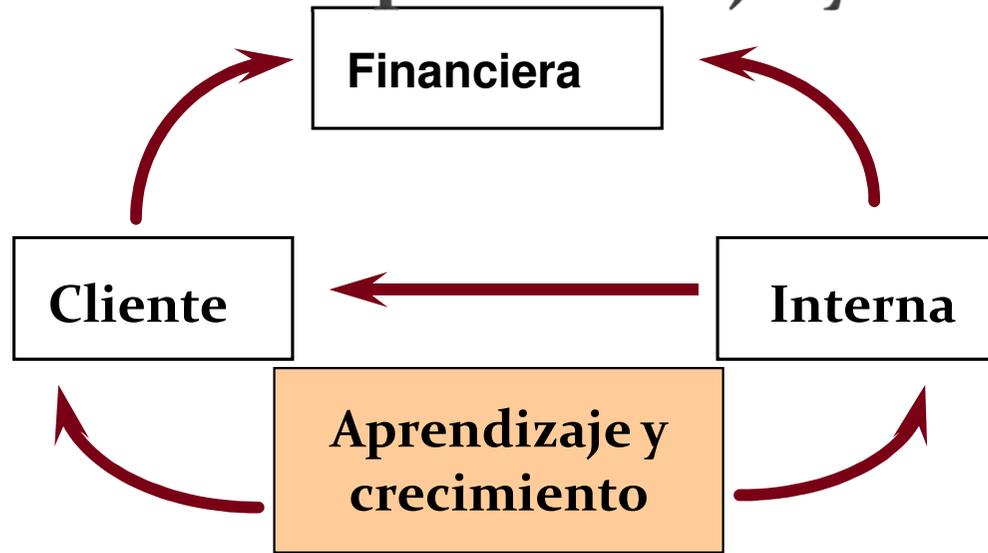
- ▶ ***Objetivos en el ámbito privado***
  - Clima laboral (satisfacción)
  - Formación (competencias)
  - Sistemas de información
- ▶ ***Objetivos en el ámbito público ?***



La gestión del conocimiento

Balances contables?

# La perspectiva de aprendizaje y crecimiento



# La perspectiva de aprendizaje y crecimiento



Los objetivos de esta perspectiva proporcionan **la base** que permite alcanzar los objetivos en las otras perspectivas.

- ▶ Variables:
  - capacidades de los empleados,
  - capacidades de los sistemas de información,
  - motivación, delegación de poder y alineación de objetivos,
  - infraestructura.

# Las personas en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento

## Dimensiones:

- ▶ Satisfacción del funcionario
- ▶ Retención de los funcionarios
- ▶ Productividad de los funcionarios



# Motivación, delegación de poder y alineación de objetivos

- ▶ **El personal necesita sentirse motivado y tener libertad para tomar decisiones y actuar.**
- ▶ Ejemplo de indicadores:
  - Número de sugerencias que realizan
  - Número de sugerencias puestas en práctica
  - Participación en grupos de mejora



# Sistemas de información en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento

¿Qué desarrollos existen en los sistemas de información para mejorar los procesos claves identificados?

- ▶ Para ser eficientes, los empleados necesitan información en todo momento sobre:
  - clientes;
  - procesos internos;
  - consecuencias financieras de sus decisiones.



# Las capacidades de los sistemas de información

- ▶ Los empleados a nivel operativo necesitan un *feedback* rápido, oportuno y confiable sobre el producto que acaban de producir o servicio que acaban de prestar.
- ▶ Ejemplos de indicadores:
  - porcentaje de procesos con *feedback* disponible sobre calidad en tiempo real,
  - tiempos de los ciclos y costo,
  - % de empleados que atienden al público y disponen de acceso *on-line* a la información de los clientes



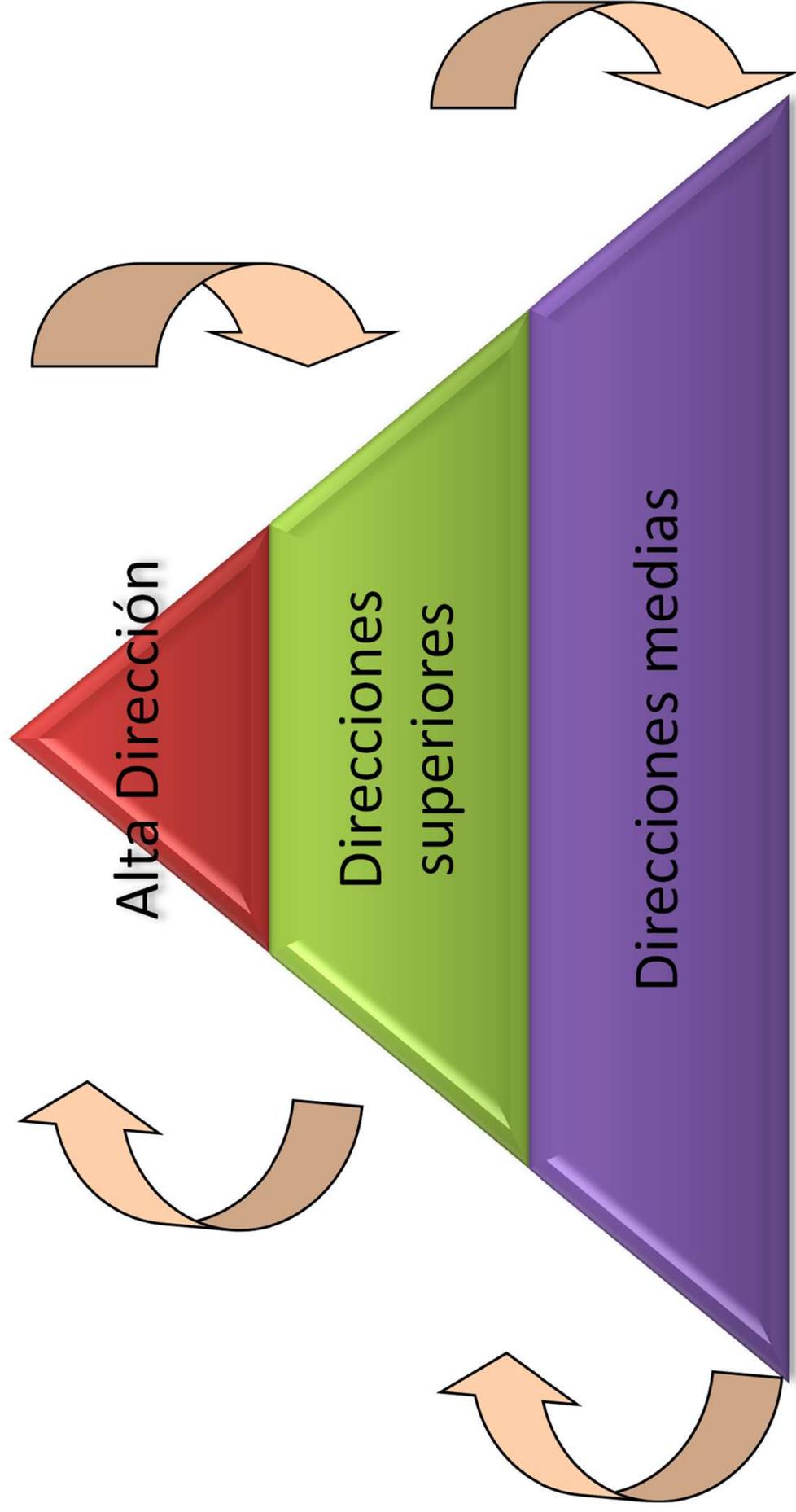
# La infraestructura como capacidad instalada

## Incluye hardware y software

- ▶ Ejemplo de indicadores:
  - Capacidad de producción;
  - Nivel de tecnología implementado.



# Despliegue de objetivos y CMI

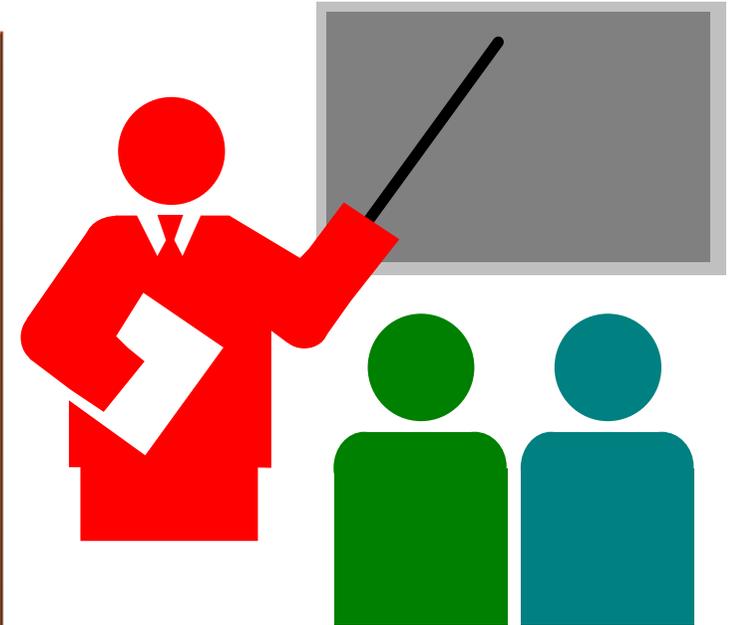


# Los indicadores



# Los indicadores:

- ▶ **Si no construyo indicadores,  
no puedo medir**
- ▶ **Si no puedo medir,  
no puedo controlar mis procesos**
- ▶ **Si no puedo controlar,  
no puedo mejorar.**



# Selección de indicadores

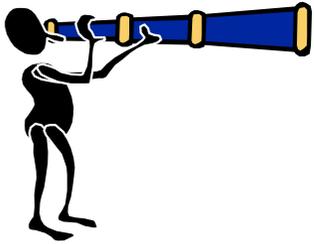
*No todos los indicadores de gestión son igualmente buenos, válidos o relevantes.*

- ▶ Es clave medir solamente lo que realmente **impacta** en cada perspectiva
- ▶ La selección debe enfocarse en los “**muy pocos relevantes**”. Sin embargo, debe haber un:
  - número suficiente para hacer el seguimiento de los objetivos de gestión y sus resultados; y
  - número suficiente para proveer las relaciones principales de causa/efecto entre indicadores.

# La selección de los indicadores correctos es un Factor Crítico de Éxito.

- ▶ No es un ejercicio fácil, se debe esperar que la mayoría de los múltiples indicadores potenciales que son inicialmente identificados sean “filtrados”, dejando sólo los relevantes.
- ▶ Se requieren “**criterios de selección**” para determinar los indicadores correctos.

# CRITERIOS DE SELECCIÓN DE INDICADORES



## Conducir a la acción

- Deben “disparar” las acciones definidas para el logro de los objetivos.

## Cuantitativos (preferibles) vs. Cualitativos

- Deben ser cuantificables.

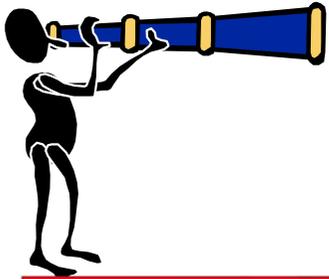
## Orientados al Resultado

- Deben focalizarse en los resultados que la organización está intentando alcanzar.

## Controlables

- Deben estar dentro del ámbito de control (o al menos de influencia).

# CRITERIOS DE SELECCIÓN DE INDICADORES



## Apropiados para Benchmarking

- Deben hacer posible las comparaciones, para determinar cómo la organización se está desarrollando al compararse con otras similares.

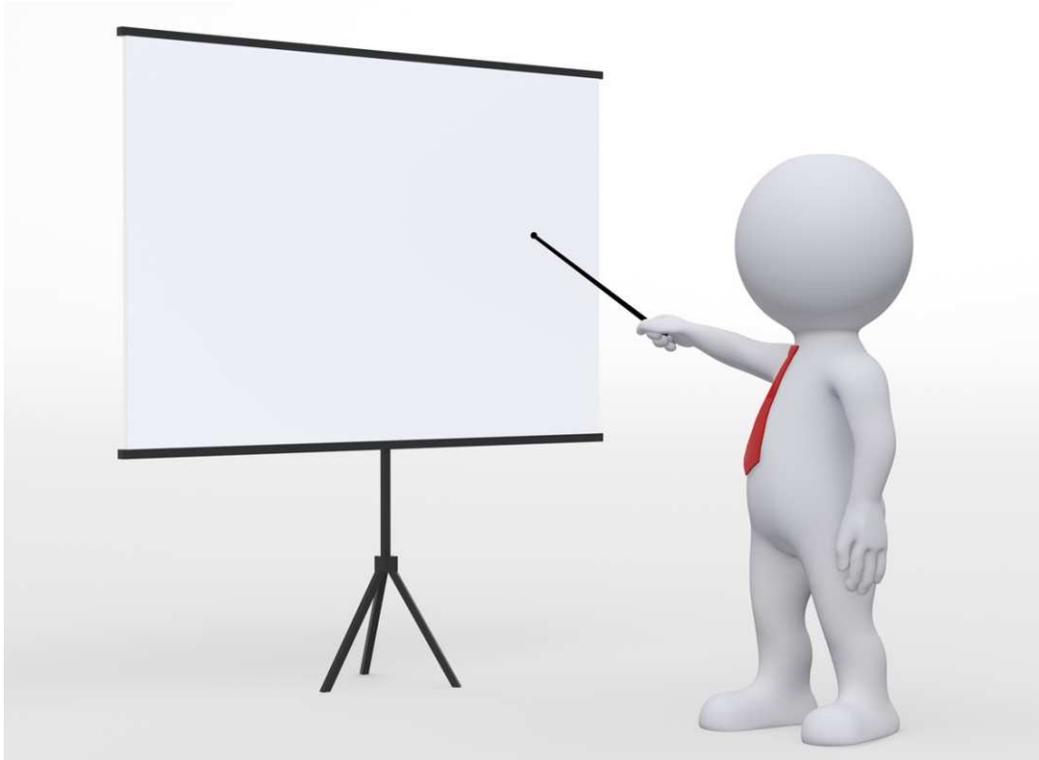
## Costo-Eficiencia

- Los beneficios que se obtienen de la información deben superar los costos de recabarla y procesarla.

## Habilidad para alinear el comportamiento del personal con la estrategia

- Los indicadores deben servir como herramienta para alinear el comportamiento del personal con los objetivos organizacionales.

# Análisis de la información



- ▶ Niveles
- ▶ Tendencias
- ▶ Proyecciones
- ▶ Comparaciones
- ▶ Relaciones causales

Un antiguo proverbio dice:

**Sin datos,  
sólo eres alguien más,  
con una opinión**



## Asignación de ponderaciones a los indicadores

Perspectiva	Indicador	Ponderador indicador	Ponderador perspectiva
Finanzas	Rendimiento neto	20	50
	Ahorro de costos	10	
	Margen en relación a la competencia	20	
Clientes	Grado de Satisfacción	15	20
	Cuota parte del mercado	5	
Procesos	Porcentaje de fallas	10	20
	Reducción del ciclo del proceso	10	
Personal	Grado de satisfacción	5	10
	Horas de capacitación	5	
Total			100

- ▶ Es posible, además, elaborar un **indicador único**, como resumen de la gestión, por medio de una combinación lineal de los indicadores definidos.

# Informar a las Direcciones

Con una frecuencia determinada



Fin de esta presentación

*Muchas gracias*



UNIVERSIDAD  
DE LA REPUBLICA  
URUGUAY

