

El Cuadro de mando Integral en los Gobiernos Locales

Ángel Marcelo Rea Guamán

marcelo_rea@hotmail.com

RESUMEN. Una organización depende en gran medida de la planificación y de las estrategias que la institución defina para llegar a conseguir sus metas, con los Planes y Programas con características estratégicas que deben apoyarse en elementos cuantificables de Gestión, definidos por manuales y reglamentos operacionales, que permitan la optimización del rendimiento y performance institucional más aun cuando es una exigencia de control por parte de los organismos reguladores de carácter oficial.

El Gobierno Municipal del Cantón Guaranda, en la perspectiva de mantener y fortalecer sus actividades de servicio a la comunidad y potencializar su gestión, ha visto importante implementar el Plan Estratégico como instrumento que oriente las acciones y estrategias necesarias que la municipalidad debe asumir para alcanzar su fortalecimiento y sostenibilidad en los próximos años, para poder cumplir con las expectativas de los ciudadanos del cantón.

Se trata de la consecuencia lógica y consistente de implementar una estrategia de mejoramiento sostenible a través de una normatividad efectiva y actualizada como instrumento de decisión directiva y de apoyo al desarrollo municipal inserto en un entorno global, que se mantiene cambiando en forma acelerada en todos los campos, las instituciones contemporáneas experimentan retrocesos en sus modelos de gestión, por tanto deben mantenerse a tono con esta continua permutación de su medio ambiente, para asegurar su permanencia a largo plazo basadas en su aptitud estratégica y en su capacidad flexible de respuesta a los nuevos desafíos externos.

De la misma manera es importante que exista la aplicación de un Balanced Scorecard, que refleje la realidad del Gobierno local con todas sus obligaciones y derechos, lo que permita un mejor articulamiento de las estrategias definidas con los objetivos plateados, todo ello en un marco armónico de trabajo y respetando las regulaciones estatales, y los lineamientos generales del país.

Las empresas de telecomunicaciones móviles en el Ecuador enfrentan el desafío continuo de adaptación a las tendencias de la industria para mantener su competitividad. Por lo tanto, es fundamental establecer un modelo de gestión por procesos que permita garantizar el mantenimiento de sus redes de forma efectiva, alineado con los objetivos estratégicos de la empresa y a las condiciones de despliegue de nuevas tecnologías.

El área de mantenimiento de la empresa que se considera en este análisis no cuenta con mecanismos que permitan identificar la efectividad de las actividades externalizadas, no dispone de una gestión de repuestos que se adapte a los nuevos requerimientos de

optimización de costos y no existen procesos formales que permitan maximizar el uso de las tecnologías informáticas para automatizar que aporten con la gestión efectiva de la solución de fallas. Para solventar estas necesidades se propone un Modelo de Gestión por Procesos tomando como base el análisis de la situación actual de los procesos de mantenimiento de la empresa, y poder plantear una opción mejorada que incluya recomendaciones de las mejores prácticas de la industria de las telecomunicaciones y el mantenimiento de clase mundial.

Para evaluar esta propuesta, se ejecuta una implementación piloto que permita concluir, en función de sus resultados, que el nuevo modelo de procesos aporta a la efectividad de la gestión de mantenimiento, apoyando a su vez, la consecución de los objetivos estratégicos de la empresa. Y por lo tanto, se demuestra la validez de la hipótesis para obtener un modelo mejorado de gestión por procesos de mantenimiento.

ABSTRACT. An organization depends in great measure of the planning and of the strategies that the institution defines to end up getting its goals, with the Plans and Programs with characteristic strategic that should lean on in quantifiable elements of Administration, defined by manuals and operational regulations that allow the optimization of the yield and institutional performance more even when it is a control demand on the part of the organisms regulators of official character.

The Municipal Government of the Canton Guaranda, in the perspective of to maintain and to strengthen their activities of service to the community and improve their administration, he/she has seen important to implement the Strategic Plan as instrument that guides the stocks and necessary strategies that the municipality should assume to reach its invigoration in next years, to be able to fulfill the expectations of the citizens of the canton.

It is the logical and consistent consequence of implementing a strategy of sustainable improvement through an effective and up-to-date to restore as instrument of directive decision and of support to the municipal development insert in a global environment that stays changing in form hurried in all the fields, the contemporary institutions they experience setbacks in their administration models, therefore they should stay to tone with this continuous exchange of their environment, to assure their long term permanency based on their strategic aptitude and in their flexible capacity of answer to the new external challenges.

In the same way it is important that the application of a Balanced exists Scorecard that reflects the local Government's reality with all its obligations and rights, everything it in a working harmonic mark and respecting the state regulations, and the domestic general limits.

Mobile telecommunications companies in Ecuador face the continuing challenge of adapting to industry trends to maintain their competitiveness. Therefore, it is essential to establish a process based management model that will guarantee the maintenance of their networks effectively, aligned with the strategic objectives of the company and the conditions for deploying new technology.

The maintenance division of the company considered in this analysis, has no mechanism for identifying the effectiveness of the outsourced activities, do not have a spare parts management that suit new cost optimization demands and there are not formal process to maximize the use of information technology for automating an effective troubleshooting management. In order to solve these necessities is proposed a Process Management Model based on the analysis of the current status of maintenance processes of the company, and proposing an improved option that includes best practice recommendations of the telecommunications industry and world class maintenance.

To evaluate this proposal, it runs a pilot deployment to support the conclusion, based on their results, that the new process model contributes to the effectiveness of maintenance management, in turn support the achievement of the strategic objectives of the company. And hence, it proves the validity of the hypothesis to obtain an improved model for management maintenance processes.

PALABRAS CLAVE. Gobierno Local, Cuadro de Mando Integral, Responsabilidad Social

INTRODUCCIÓN

En la actualidad no existe en algunos Municipios del Ecuador una política establecida para diseñar un Plan Estratégico de forma constante, no existe ninguna política o lineamientos de la elaboración y aplicación de la planificación estratégica del cantón, y en este sentido tampoco existe un modelo de implementación de Balanced Scorecard (BSC) para el cantón. Sin embargo, la Secretaria de Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES), ha emitido lineamientos, parámetros y definiciones para la elaboración de planes y proyectos de las entidades del estado, los cuales son de obligatorio cumplimiento y deben estar alineados al Plan Nacional del Buen Vivir.

La falta de lineamientos estratégicos ha hecho, que algunas iniciativas de desarrollo generadas por los Gobiernos Descentralizados de los Municipios del Ecuador, no tengan la repercusión necesaria, y el efecto esperado, convirtiéndose en iniciativas aisladas que al final termina siendo un proyecto más que no aporta, y no tiene el efecto esperado, siendo los más afectados los ciudadanos y la comunidad en general.

Actualmente se ha determinado que muy pocos municipios elaboran y establecen un Plan Estratégico institucional, alineado con el plan del buen vivir definido por el

Gobierno Central, sin embargo como en muchas instituciones, este plan queda simplemente en buenas intenciones que no se logran conseguir los objetivos planteados, muchas de las veces se empieza con grupos de trabajo, que luego con el pasar del tiempo se van diluyendo y perdiendo la eficiencia con la que se lo idealizo.

El BSC se ha posicionado como el desafío para la medición del desempeño en el sector privado y está igualmente bien equipado para facilitar una rápida y dramática transición al siglo XXI de las organizaciones públicas y sin fines de lucro.

Ahora en la República del Ecuador muy pocas son las Instituciones del estado que han logrado implementarlos, al ser el BSC una de las herramientas más eficaces para implementar y llevar a la práctica el plan estratégico, la falta de un modelo de BSC orientado al sector público y diseñado para el estado ecuatoriano, ha contribuido al fracaso de la implementación de un plan estratégico institucional gubernamental, la perspectiva financiera que representa las aspiraciones de los accionistas en organizaciones con fines de lucro, para las instituciones del sector público no refleja sino los factores restrictivos o impulsores de otras perspectivas, más que un objetivo o fin último. En contraposición a lo que comúnmente sucede, las Instituciones del Sector Público deberían medir su éxito por cómo, con eficacia y eficiencia, logran cubrir las expectativas de los ciudadanos, dentro de su ámbito de acción. Deben medir objetivos tangibles para su misión, impacto en la calidad de vida del ciudadano, en la mejora de la sociedad, del país, por ende las consideraciones financieras no deben constituirse en el objetivo primario.

Por ello es importante elaborar y diseñar un plan estratégico con el establecimiento de un BSC para un Cantón de la República del Ecuador, de tal manera que se convierta en una herramienta de gestión clave para el éxito de una entidad pública, y especialmente de los Gobiernos Locales.

METODOLOGÍA

El proceso de elaboración e implementación de un Plan Estratégico y de poder expresarlo en un Cuadro de Mando Integral, siempre empieza con el análisis de la situación actual, que es el paso inicial del proceso de elaboración e implementación de un Plan Estratégico por ello se debe comenzar con el diagnóstico actual de la Institución basando en el Análisis Interno y Externo, con métodos de trabajo como PEST y PORTER, así como la identificación del FODA institucional base fundamental para elaborar las estrategias institucionales, tomando en cuenta la visión de la misma, aquí hay que tomar en cuenta que en una Institución Gubernamental tiene asociado muy estrechamente su estrategia misional, debido a que la misión de los Gobiernos locales tienen mucho que ver con la Visión que se plantea incluyendo, la satisfacción de la ciudadanía, proveer de todos los servicios a la ciudadanía, velar por el crecimiento comunitario, base fundamental del desarrollo social en el cantón y país.

De ahí en adelante es muy importante la estructuración y validación del FODA, para poder establecer las estrategias, proyectos, programas e incluirlos en el BSC, para el

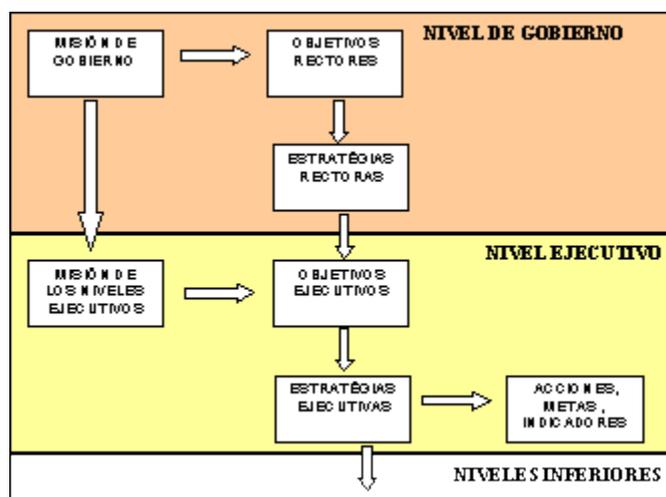
BSC, se determinó la inclusión de una nueva perspectiva basado en el concepto comunitario sostén fundamental del quehacer institucional de los Gobiernos Locales

EVALUACIÓN DE RESULTADOS Y SU DISCUSIÓN

El Cuadro de Mando Integral (CMI), una herramienta de planificación y control de gestión de mayor actualidad nacida en el ámbito de la empresa donde la competitividad es una de sus principales características, se ha manifestado como herramienta de gestión de gran aprovechamiento para entidades no lucrativas y en particular en el ámbito de la actividad pública.

La misión de una organización es el punto de partida para la confección de sus planes estratégicos y, en consecuencia, para la implementación de la estrategia empresarial. Como ya se mencionó, la misión del Estado –la consecución del bien común– contiene conceptos muy amplios y que permiten la adopción de distintos caminos alternativos para alcanzarla. De hecho, dependiendo de las visiones e ideologías de los grupos políticos que se encuentran en el poder, surgen distintas estrategias de actuación, convirtiendo la misión y los objetivos del Estado en la misión y objetivos del Gobierno. Estos objetivos se desarrollan a lo largo de los niveles inferiores del aparato público, desglosándose en objetivos específicos de cada unidad organizacional. En primer lugar son adaptados a nivel ejecutivo (ministerios, secretarías, servicios etc.), dependiendo de su ámbito gubernamental (nacional, regional o local). Seguidamente se desciende a los niveles inferiores, conforme muestra el siguiente Gráfico

Ilustración 1: El desglose de los objetivos en el Sector Público



Fuente: Marcelo Rea Guamán, adaptada de López (2004, p.2).

Solamente mediante la adopción de medidas de control del desempeño el sector público podrá conseguir y verificar cambios reales en la situación de los ciudadanos (Niven, 2003, p. 32). En este sentido, el CMI constituye una herramienta adecuada para facilitar esta “cascada” estratégica y posibilitar el control de los objetivos perseguidos por las entidades del sector público.

En el presente trabajo se plantean modificaciones del modelo original del CMI, tanto a nivel de las perspectivas, como a nivel de las relaciones de causa y efecto, con objeto de adaptarlo a las peculiaridades del ámbito de la actuación pública. Esta acción de rediseño del modelo constituye, en definitiva, un enorme reto. Para lograrlo se parte de dos premisas fundamentales:

Nadie se cuestiona que el sector empresarial es el que actualmente está generando más cambio en la sociedad, por lo que resulta natural que también asuma su responsabilidad en el tipo de futuro que está creando.

En este contexto, el concepto de Responsabilidad Social Comunitaria (RSC) más se asocia a un movimiento en proceso, a un concepto en búsqueda de definición, como un medio de transformación social.

Algunos piensan que es preciso incorporar la RSC por asuntos de imagen, exigencias de los mercados externos, por motivaciones éticas o porque mejora la gestión y la rentabilidad. Lo que no está en discusión es que las empresas están comprendiendo rápidamente que la RSC es un nuevo desafío que plantea la globalización. También se ha asumido que la desconfianza que tradicionalmente las comunidades han sentido hacia las empresas privadas, hoy se ha visto incrementada por los escándalos que han estremecido al mundo corporativo, al verse involucradas empresas con altos estándares éticos.

La Responsabilidad Social Corporativa es una nueva estrategia corporativa que implica el compromiso de las empresas, a través de la aplicación sistemática de recursos, para respetar y promover los derechos de las personas, el crecimiento de la sociedad y el cuidado del ambiente. Este compromiso se traduce en acciones concretas que buscan el beneficio de todos los actores involucrados en las actividades de la empresa (accionistas, trabajadores, proveedores, distribuidores y la comunidad en su conjunto), alcanzando un mejor desempeño y logrando su sostenibilidad y la de su entorno.

A continuación se presenta la adaptación relativa a las perspectivas del modelo original de CMI para adecuarlas a la realidad de las organizaciones públicas. A tal fin se introducen en el modelo dos nuevas perspectivas derivadas de las originales: la perspectiva de Gobernabilidad y la del Marco Legal., incorporando una nueva perspectiva llamada Responsabilidad Social y Comunitaria, tomando en cuenta que la perspectiva de cliente que en los gobiernos locales se lo conoce como ciudadanía.

Perspectiva de Ciudadanía y Urbanismo

En general, la intención del gobernante se orienta a preservar los intereses y objetivos planteados en su concepción original; sin embargo, frecuentemente éstos se han de someter a la negociación con distintos grupos de interés (stakeholders) para obtener su aceptación y apoyo para finalmente ser negociados con las fuerzas políticas capaces de garantizar la aprobación de las propuestas en el ámbito de los órganos legislativos (congreso, parlamento, consejo etc.).

El gobierno debe en todo momento evaluar el soporte político de que dispone, tanto en relación con los grupos de interés, como respecto a las fuerzas políticas que tienen competencia para autorizar sus iniciativas, monitorizando indicadores como mayoría parlamentaria y evaluación del gobierno por parte de distintos grupos con participación política activa. A partir de la articulación de dichas fuerzas políticas puede construirse o modificarse el marco legal e institucional que será el telón de fondo sobre el cual el gobierno desarrollará sus actividades.

La introducción de esta perspectiva viene a paliar una de las críticas hechas al modelo CMI, cual es la no consideración de los stakeholders como grupos influyentes en los rumbos de las organizaciones. Evidentemente, se ha de tener en cuenta que esta perspectiva presenta mayor consistencia cuando estamos construyendo un CMI aplicable a la totalidad del gobierno, resultando en ocasiones menos significativa cuando nos referimos a una organización pública de forma aislada.

Por otra parte, también es preciso considerar que, dada la complejidad y variedad de las instituciones públicas estructuradas en distintos niveles (nacional, autonómico, provincial, local, etc.) que frecuentemente responden a intereses diferentes y en ocasiones divergentes, el Gobierno desempeña una función básica de “coordinación”: coordinación entre él mismo y su partido político, entre las diferentes administraciones públicas, entre el poder legislativo y el ejecutivo, así como entre los diferentes niveles de autoridad dentro de cada uno de los estamentos.

Perspectiva de Responsabilidad Social y Comunitaria

Esta perspectiva contempla aspectos tales como la habilidad de la organización para proveer bienes y servicios de calidad, la efectividad con la que éstos son ofrecidos y sobre todo, la atención al cliente y su satisfacción. En las organizaciones públicas, al contrario que en las privadas, la perspectiva de los Clientes (ciudadanos) y demás stakeholders tiene preferencia sobre los aspectos financieros, pues en relación con dichos grupos, los organismos públicos deben tener enfoque diferente y mayores responsabilidades que las empresas del sector privado.

Una de las críticas al modelo CMI, conforme ya se expuso, consiste en que subestima el papel de los stakeholders en el desarrollo de las actividades de la organización. Este aspecto resulta particularmente importante en un modelo aplicable al sector público. De hecho, la perspectiva de los Clientes no puede ser contemplada simplemente como un objetivo de la acción gubernamental, sino que es preciso también tener en cuenta el conjunto de grupos que influyen decisivamente en la orientación de las actividades públicas.

Hemos de destacar en primer lugar que la actividad pública presenta casi siempre características monopolísticas, es decir, sin competidores, al contrario de lo que ocurre en la mayoría de los sectores económicos privados. Ello puede hacer -y posiblemente durante mucho tiempo así ha ocurrido- que la preocupación por los clientes haya sido

escasa en las organizaciones gubernamentales. Por ello, frente a los nuevos paradigmas de gestión aplicados al sector público, entre ellos el CMI, esta dimensión presenta una posición de primacía en la lógica de los servicios estatales.

Perspectiva de Institucionalidad y Gestión Interna

Los procesos internos recogen la denominada “cadena de valor” que agrupa tres procesos principales: innovación, procesos operativos y servicio posventa. Innovar es esencial para atender a los cambios de demanda o a las necesidades de los ciudadanos y elevar su nivel de satisfacción; los procesos operativos implican la conjunción de los recursos necesarios para su utilización en la oferta de bienes y servicios públicos; por su parte, el mantenimiento de la atención a los ciudadanos una vez suministrado el servicio se asimila a la fase de posventa, la cual representa un elemento de feedback.

Es evidente que esta perspectiva resalta aquellos procesos que pueden llevar a una mayor satisfacción de la comunidad atendida por el gobierno. Como destaca Niven (2003, p. 35), para satisfacer los objetivos y las expectativas de los ciudadanos las agencias deben identificar sus procesos y competencias clave en los que deben ser sobresalientes. Su impacto sobre la sociedad ha de ser monitorizado para garantizar que los resultados sean satisfactorios.

Fundamentalmente esta perspectiva engloba los conceptos de “economía”, “eficiencia”, “eficacia” y “efectividad” complementados con el concepto de “excelencia”; ellos permiten definir los indicadores básicos de medida de la gestión (AECA, 1997, p. 21). En otras palabras, los objetivos perseguidos consisten en la racionalización de los servicios públicos, la eficiencia en costes, la maximización del valor prestado a los ciudadanos y la calidad del servicio. La eficiencia en costes engloba, incluso, a los costes sociales y ambientales, dado que las organizaciones públicas, al prestar servicios o entregar bienes a la comunidad, han de preocuparse por reducir los impactos negativos sobre el medio ambiente y evitar el agravamiento de los problemas sociomedioambientales.

Sin embargo, uno de los aspectos más destacables de la realidad del sector público, con menor incidencia en el entorno anglosajón y mayor en el mundo latino, consiste en la necesidad de establecer normativas referentes a procedimientos, rutinas y procesos, sean éstos de carácter legal, o provengan de normativas internas. Ejemplos claros de ello son las normas específicas para efectuar compras de materiales, bienes y servicios por las agencias públicas. De la misma forma, también en la contratación de funcionarios se siguen pautas muy específicas y predeterminadas, de modo que frecuentemente, para cambiar estos procedimientos es necesario previamente modificar los instrumentos legales que les dan soporte, lo que no siempre resulta sencillo.

Perspectiva de Desarrollo Humano y Organizacional.

Una primera cuestión que se plantea en relación con esta perspectiva originalmente descrita como “Innovación, formación y crecimiento” parte de la consideración de que si para las empresas privadas uno de sus objetivos más importantes es el crecimiento, para las organizaciones públicas su equivalente consiste en la determinación de la correcta dimensión del sector público dentro de la economía y la vida de los ciudadanos; su importancia ha ido en aumento en razón de la crisis fiscal ya comentada, dando lugar a tendencias de mantenimiento o disminución de la intervención estatal (política de privatizaciones, reducción de impuestos, etc.), pero con una consecuente mejora en los diseños organizativos de la administración pública, dentro de un proceso que se ha denominado de Reforma del Estado.

Esta perspectiva se orienta a la formación y mejora de las habilidades de los funcionarios públicos, la calidad de los sistemas de información utilizados por las agencias públicas y los efectos de un alineamiento organizativo a fin de que se alcancen los objetivos definidos por la entidad (PEA, 1999, p. 8). Los procesos sólo tendrán éxito si son conducidos por funcionarios motivados y bien informados, capaces de asumir nuevas responsabilidades (empowerment) y adquirir nuevas habilidades. Los directivos, por su parte, han de preocuparse por llevar a cabo nuevos diseños organizativos y la adquisición de nuevas tecnologías.

Mora y Vivas (2001, p. 82) entienden que hablar de formación e innovación implica determinar las particularidades que presenta una entidad pública en relación con los recursos humanos de que dispone. Sin embargo, se ha de tener en cuenta además, que si se ha concretado la necesidad de innovar y destinar recursos a la investigación y desarrollo de nuevos procesos, resulta evidente que el personal de la organización ha de poseer aptitudes y actitudes en relación con los cambios que se produzcan. Además, no se trata solamente de capacidades y habilidades, sino también de motivación y capacidad de los directivos para saber delegar.

López (2004, p. 3) considera que esta dimensión es la que respalda a todas las demás y su aplicación al sector público constituye una mezcla entre el desarrollo individual de los funcionarios y el de la propia institución pública (enfoque de aprendizaje y crecimiento).

Perspectiva Económica y Financiera

En el sector privado esta perspectiva asume la cima jerárquica del CMI. De hecho hay una clara distinción entre los objetivos del sector privado y los del público a este respecto. Mientras el sector privado busca excedentes financieros y la maximización del valor de la empresa en el mercado, el sector público plantea como objetivos el equilibrio financiero y la maximización del bienestar de los ciudadanos.

Sin embargo, en el ámbito público esta perspectiva presenta facetas muy distintas: por un lado, no constituye necesariamente un objetivo, sino que, según Kaplan (1999, p. 3), reviste un carácter restrictivo en función de la disponibilidad de recursos. Bajo otro

punto de vista, se orienta al mantenimiento del equilibrio presupuestario; además, permite plantear objetivos de reducción de costes y de eficiencia en la recaudación.

Según PEA (1999, p. 7), la perspectiva Financiera ostenta en las organizaciones públicas un papel de autorización o restricción del gasto, pero raramente constituirá el objetivo primario de su negocio. De hecho, los éxitos en las organizaciones públicas deben ser medidos en razón de cómo atienden a las necesidades de los ciudadanos. Así pues, dentro del gobierno, esta perspectiva enfatiza la eficiencia en costos, es decir, la habilidad para ofrecer máximo valor a la comunidad con el mínimo gasto.

Según López (2004, p. 3), la perspectiva Financiera implica, que la institución pública debe asignar los recursos destinados a aquellos proyectos y acciones estratégicas que van a incidir directamente en los ciudadanos, de modo que su ausencia o mala aplicación impactará directamente en la calidad de los servicios y en la percepción de los ciudadanos, los cuales son en definitiva quienes financian la actividad estatal.

Los recursos para la financiación del sector público son obtenidos mayoritariamente a partir de la tributación de la economía privada; es decir: parte de la riqueza de la comunidad es destinada a costear las actividades del Estado. La responsabilidad de los gobiernos en lo que respecta a los ingresos comprende la eficiencia en la recaudación (mínimo nivel de impago y mínima evasión fiscal a un mínimo coste operacional) y el mantenimiento de estas fuentes de recursos, lo que implica mantener la credibilidad ante la comunidad en cuanto al cumplimiento de su misión institucional.

Hay que recordar que el análisis de la actuación de las entidades públicas y su financiación lo efectuamos desde la perspectiva del presupuesto; sin embargo, el poder de decisión sobre el mismo es ajeno a las propias organizaciones, al corresponder en última instancia a los órganos legislativos del poder público. El presupuesto pasa así a formar parte del marco legal estatal, una condición anterior y restrictiva de las actividades de las organizaciones públicas. En otras palabras, las inversiones del poder público, incluso aquellas destinadas a innovación, formación, organización y mejora de los procesos internos, son necesariamente precedidas de su inclusión en el presupuesto que será sometido a autorización.

Así se presentan de un lado condiciones restrictivas de la actividad y de otro, resultados u objetivos de esta misma actividad. Consideramos, pues, que esta perspectiva debe ser escindida, transfiriendo los aspectos legales y de autorización a las autoridades respectivas

CONCLUSIONES Y TRABAJO FUTURO

Se concluye que la Planificación Estratégica constituye un sistema gerencial que combina los conceptos de "qué lograr", identificado con los objetivos estratégicos, y el "qué hacer" asociados con las estrategias, logrando una combinación que nos ayude a la visión Institucional, de esta manera alcanzar a concentrarse en aquellos objetivos misionales factibles y en las áreas de negocio a trabajar. Así como, destacando nuestras fortalezas y debilidades e incorporando todos los elementos constitutivos del Plan.

La situación actual refleja la realidad sobre la que se desenvuelve cualquier institución u organización, situación que nos permite conocer cuál es la base con que se cuenta, de esa manera apuntalar todas las iniciativas posibles para lograr los objetivos planteados y alcanzar la visión Institucional. No obstante, en el ambiente gubernamental, la visión termina siendo la misión de la Institución, pues es la razón de ser de la misma, teniendo como punto de llegada la satisfacción de la ciudadanía, elemento clave para el desarrollo Institucional, ya que el crecimiento de estos actores es mutuo y en paralelo.

El equilibrio entre objetivos a corto y largo plazo, entre medidas financieras y no financieras, entre indicadores previsionales e históricos y entre perspectivas de actuación internas y externas, así se define el BSC, así se planteó las cuatro perspectivas, sin embargo, no es menos cierto que en la actualidad la realidad social y la participación ciudadana ha obligado a presentar como una nueva perspectiva la Responsabilidad Social Comunitaria, que permite la visualización de aquellos objetivos que están enteramente provistos para la satisfacción de la ciudadanía, siendo la misión y razón de ser de las instituciones gubernamentales, en este caso del Municipio de Guaranda, razón por lo que es necesario la implementación de esta perspectiva para articular de mejor manera los objetivos estratégicos planteados y lograr el crecimiento comunitario, que viene a ser el gran objetivo de todo Gobierno Local.

El Plan estratégico elaborado ha permitido tener una idea clara de la situación actual del municipio e identificar las tareas que están pendientes, sobre la premisa se ha elaborado las estrategias necesarias para seguir trabajando para fortalecer la institución y optimizar la gestión de la misma, sin perder de vista la razón de ser municipal.

El trabajo de aquí pendiente es el fortalecimiento de la nueva perspectiva del BSC, y comenzar a generar conclusiones al respecto que permita reafirmar y validar como tal la perspectiva, para considerarla como un estándar a ser aplicado en organismos gubernamentales.

Referencias Bibliográficas

- UNIÓN EUROPEA (2004). "Informe General sobre la Actividad de la Unión Europea en 2003". [en línea] <<http://europa.eu.int/abc/doc/off/rg/es/2003/pg0002.htm>> [10.07.2004]
- AECA, 1997. "Indicadores de gestión para las entidades públicas", *Principios de Contabilidad de Gestión, 16*, Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas, Madrid.
- BASTIDAS, EUNICE L. Y FELIU, VINCENTE R. (2003). "Una Aproximación a las implicaciones del Cuadro de Mando Integral en las Organizaciones del Sector Público". *Compedium*, Diciembre.
- BRESSER, LUIZ CARLOS (1997). "A Reforma do Estado dos anos 90: Lógica e Mecanismos de Controle". *Cadernos MARE da Reforma do Estado*. Brasília: Ministério da Administração e Reforma do Estado.
- DRUCKER, PETER F. (1999). "*Administração de Organizações sem Fins Lucrativos: Princípios e Práticas*". San Pablo: Pioneira.
- GIACOMONI, JAMES (1998). "*Orçamento Público*". San Pablo: Atlas.
- HORVÁTH & PARTNERS. (2003). "*Dominar el Cuadro de Mando Integral*". Barcelona. Gestión 2000.
- KAPLAN, ROBERT S. (1999). "The Balanced Scorecard for Public-Sector Organizations". *Balanced Scorecard Report*. 15/11/1999. Boston: Harvard Business School Publishing.
- KAPLAN, ROBERT S., Y NORTON, DAVID P. (1997). "*Cuadro de Mando Integral: The Balanced Scorecard*". Barcelona: Gestión 2000.
- LÓPEZ, ARTURO (2004). "Reinventando los Gobiernos con apoyo de los Tableros de Comando y Control". [en línea] <www.tablero-de-comando.com> [10.05.2004].
- MUSGRAVE, RICHARD A. (1974). "*Teoría das Finanças Públicas*". San Pablo: Atlas.
- MORA CORRAL, A. J. Y VIVAS URIETA, C. (2001). "*Nuevas Herramientas de Gestión Pública: El Cuadro de Mando Integra*". Madrid: AECA.
- NIVEN, PAUL R. (2003). "*Balanced Scorecard Step-by-Step for Government and Nonprofit agencies*". Mississauga (Canadá): John Wiley & Sons, Inc.

- PEA - PROCUREMENT EXECUTIVES' ASSOCIATION (1999): "Guide to a Balanced Scorecard: Performance Management Methodology". [en línea] <<http://oamweb.osec.doc.gov/bsc/guide.htm>> [10.05.2004]
- RADIN, B. (2002). "The Theory and Practice of Performance Measurement in Australia, New Zealand, and the USA". [en línea] <<http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/aspa/unpan006866.pdf>> [10.05.2004]
- STEWART, ALICE C. Y CARPENTER-HUBIN, J. (2001). "The Balanced Scorecard: Beyond Reports and Rankings". The Ohio State University. [en línea] <www.oaa.osu.edu/irp/balancedscorecard.pdf> [10.05.2004].