

# EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

**AUTOR: ECO. IVÁN MORALES P.**

*AFILIACIÓN INSTITUCIONAL: CENTRO DE TRANSFERENCIA TECNOLÓGICA DE LA UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR (UCE)*

*DIRECCIÓN AV. UNIVERSITARIA Y AMÉRICA S/N*

## **RESUMEN:**

Efectuar planificación estratégica en las organizaciones se constituye entre una de las prioridades y retos trascendentales que deben asumir sus líderes. En efecto, su importancia radica en que dependiendo de su diseño y ulterior aplicación pueda cristalizarse su visión corporativa.

En tal sentido, con el afán de mejorar su cosmovisión y aplicación, en los últimos tiempos (quizá décadas) de intensificación del empleo de la planificación estratégica por el mundo, se han presentado diferentes esquemas, modelos o enfoques para su diseño y realización, siendo uno de ellos el Cuadro de Mando Integral (CMI), concebido por David Norton y Robert Kaplan; dotando de una verdadera filosofía y herramienta para su aplicación.

En efecto, la filosofía del Cuadro de Mando Integral (CMI), aborda en forma integral todos los ámbitos estratégicos de una organización como son los financieros, clientes, procesos y el aporte del capital intelectual (conocimiento del recurso humano), tecnológico y organizacional al servicio de la empresa o institución. El enfoque se complementa con el diseño de un tablero de mando para ejecutar, controlar y evaluar el desempeño de la planificación.

La aplicación del enfoque Cuadro de Mando Integral (CMI), en el Centro de Transferencia y Desarrollo de Tecnologías (CTT), se la diseña partiendo en su base del enfoque estratégico con la perspectiva de gestión financiera, para continuar hacia arriba con la de capital intelectual (aprendizaje y desarrollo), luego los procesos internos que generan ventaja competitiva para culminar con la perspectiva de atención al usuario denominada gestión social.

Definido el enfoque estratégico de la manera indicada en líneas anteriores, se procede a diseñar la herramienta denominada tablero de mando (estructurado básicamente por medidas, metas y medios), con el objeto de llevar al plano operativo los grandes propósitos estratégicos.

**PALABRAS CLAVE:**

Planificación, estrategia, objetivos, mando integral, visión, modelo, enfoque, gestión social, perspectiva, finanzas, clientes, procesos, capital humano, capital intelectual.

**ABSTRACT:**

Doing a strategic planning in organizations is one of the priorities and challenges that their leaders must assume. It is a fact that its importance depends on its design and application in order to achieve its corporate vision.

In the last decades, the intensification of the use of strategic planning for the world, there have been various schemes, models or approaches to design and implementation, being one of them the Balanced Scorecard (BSC), conceived by David Norton and Robert Kaplan, providing a true philosophy and tools to improve their worldview and application

The philosophy of the Balanced Scorecard (BSC), addresses all strategic areas of an organization such as financial, customers, processes and contribution of intellectual capital, technological and organizational service enterprise or institution. The approach is complemented by the design of a control board to implement, monitor and assess the performance of planning.

Applying the Balanced Scorecard approach (BSC) at the Center for Technology Development and Transfer (CTT), is designed based on the basis of their strategic approach to financial management perspective, to continue upwards with the capital intellectual (learning and development), then the internal processes that create competitive advantage to finish with the customer service perspective called social management.

In other words, defined strategic approach as shown in previous lines, it proceeds to design the scorecard tool called (basically structured measures, goals and means) in order to bring the operational level the major strategic purposes.

**KEY WORDS:**

Planning, strategy, objectives, scorecard, vision, model, approach, social management, perspective, financial, customers, processes, human capital, intellectual capital.

# **EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

## **INTRODUCCIÓN**

El enfoque de gestión estratégica Cuadro de Mando Integral (CMI) para diseñar y elaborar la planificación estratégica del Centro de Transferencia Tecnológica tiene como objeto dotar de una visión de gestión administrativa mediante planificación, acompañado de una herramienta de monitoreo como es el Tablero de Mando con la finalidad de ejecutar la estrategia en el plano operativo.

A menudo, en las organizaciones, la planificación estratégica tiene falencias en la forma de direccionar sus grandes propósitos y metas, el alineamiento necesario para que todos los involucrados aporten al cumplimiento de objetivos y visión institucional, así como el seguimiento y evaluación de sus procesos y actividades mediante el monitoreo de sus metas.

La visión que ofrece el Cuadro de Mando Integral para planificar, considera a una organización en cuatro grandes ámbitos estratégicos denominados perspectivas, mismas que se denominan de gestión financiera, capital intelectual o intangible, procesos internos y gestión social (aporte que recibe el usuario de la institución) y definidos en un mapa estratégico que obedece a la relación causa – efecto entre perspectivas, dando como resultado un impacto directo o indirecto entre ellas. En éste caso, siendo el Centro de Transferencia Tecnológica (CTT) una organización que no persigue fines de lucro, la perspectiva de resultado final, es la de gestión social o usuarios.

El Cuadro de Mando Integral con el objeto de ejecutar y evaluar los propósitos definidos en las grandes líneas o ejes estratégicos, y por ende sus objetivos, define indicadores de desempeño para su medición, mediante el establecimiento de niveles o línea base, metas y límites de actuación.

Finalmente, la estructura del presente aporte, parte de la definición de su propósito, la identificación del problema principal de la organización en el momento de gestionar sus operaciones y las bondades del enfoque de planificación bajo la visión del CMI.

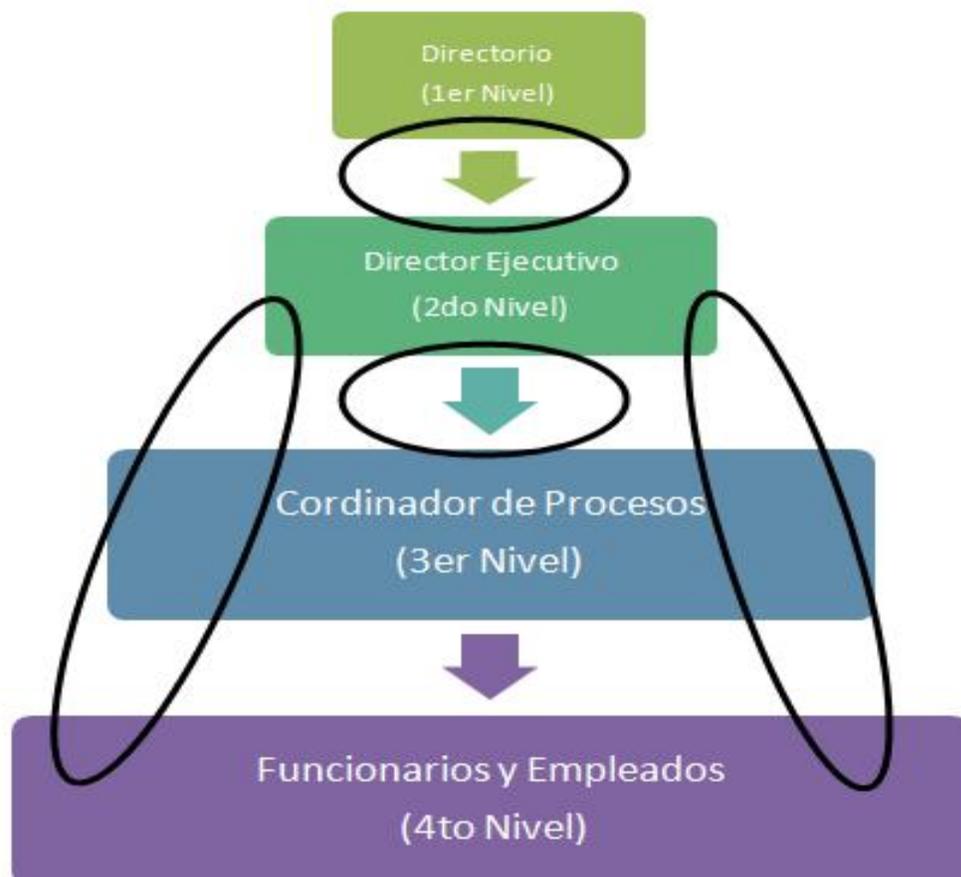
## **METODOLOGÍA**

El esquema metodológico de planificación con visión de mando integral, parte necesariamente de efectuar un análisis situacional estratégico, definir el enfoque teórico filosófico del Cuadro de Mando Integral, esto es la concepción de la organización en todos sus ámbitos de operación como la gestión financiera, capital intelectual, procesos internos y beneficio social o atención a los usuarios.

La definición de los ámbitos aglutina grandes líneas estratégicas que se agrupan en las denominadas perspectivas estratégicas que son las de gestión financiera, capital intelectual, procesos internos y gestión social; que organizados en función de causa – efecto, viene a determinar un mapa estratégico que busca la satisfacción social como el último escalón de la planificación estratégica.

El mapa estratégico debe evidenciar la conexión integral entre las perspectivas estratégicas, con el objeto de organizar las acciones de los actores y procesos hacia la consecución de la visión y objetivos estratégicos; para el efecto se establece el alineamiento de propósitos y metas en los diferentes niveles de la estructura organizacional y su mapa estratégico. El alineamiento se lo define en dos dimensiones:

- El alineamiento de tipo horizontal también denominado sincronización que concatena los objetivos, propósitos y metas a nivel ejecutivo.
- El alineamiento vertical denominado también despliegue, que canaliza los propósitos y metas hacia el ámbito operativo, esto es de procesos, áreas, secciones, hasta llegar a nivel de las personas.



Un tercer elemento de orden metodológico es la estructura de un tablero de mando para todos los niveles:

Un primer nivel, tiene que ver con las mediciones de la visión corporativa y los objetivos estratégicos para lo cual estructura los siguientes elementos:

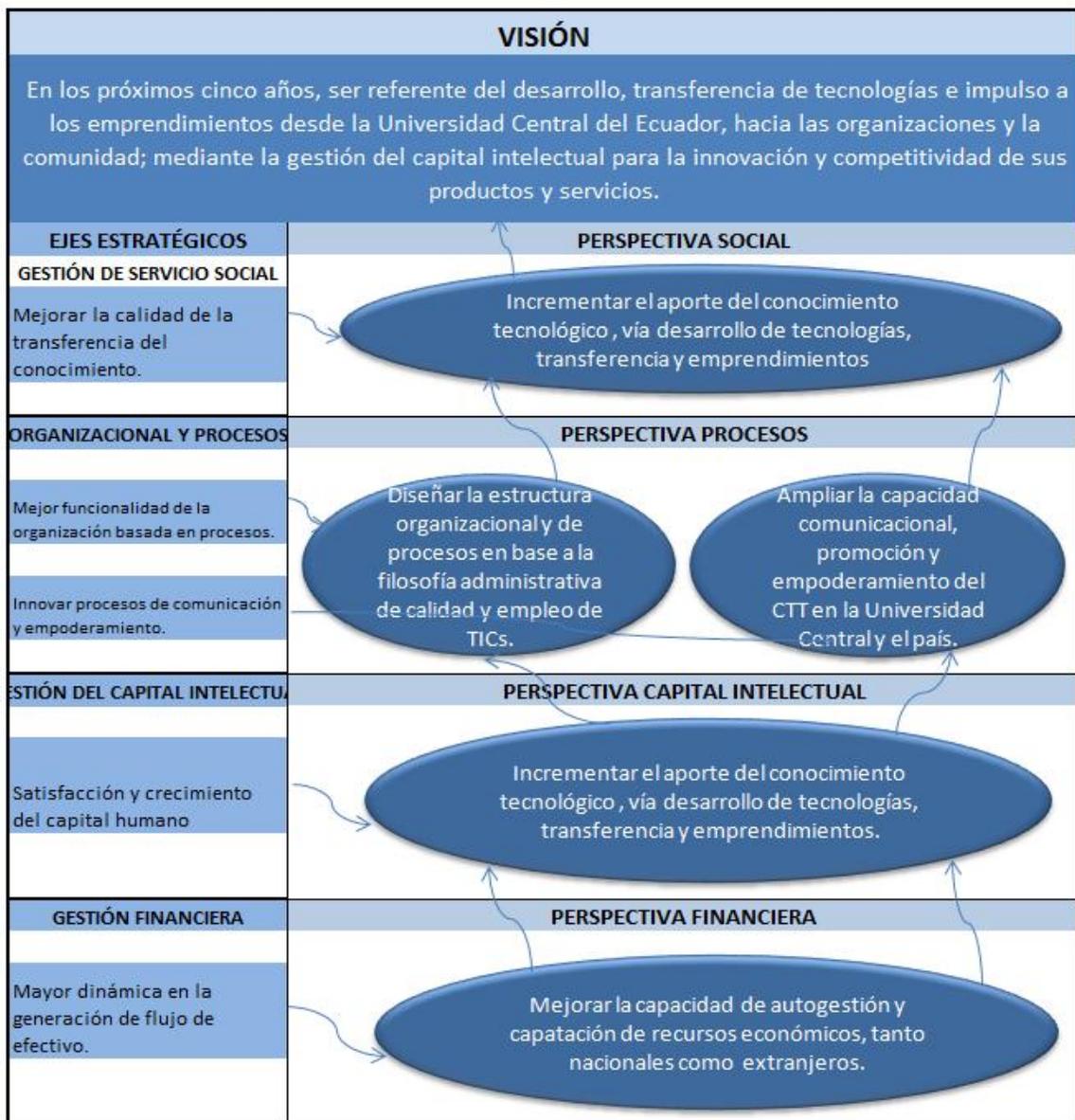
- Definición de medidas (indicadores) para los objetivos estratégicos,
- Establecimiento de metas,
- Elaboración de límites de actuación y,
- Definición de frecuencias de actuación.

Los siguientes niveles tienen que ver con la contribución que realicen los procesos, áreas, secciones o personas al cumplimiento de los objetivos estratégicos y la visión organizacional.

## **EVALUACION DE RESULTADOS**

La consecuencia inmediata de diseñar una planificación estratégica con un enfoque filosófico de Cuadro de Mando Integral (CMI), es dotar de una orientación teórico – metodológico de carácter sistémico, observar como un todo las partes de una organización, relación integral de ámbitos, áreas o factores que buscan el cumplimiento de la visión institucional, ésta articulación de grandes bloques estratégicos denominados como perspectivas estratégicas.

D. Norton y R. Kaplan (1997) afirman: “El Cuadro de Mando Integral pone énfasis en que los indicadores financieros y no financieros deben formar parte del sistema de información para empleados en todos los niveles de la organización” (9. 21);



Y, para ejecutar los grandes propósitos estratégicos definidos en la visión institucional y los objetivos estratégicos, el enfoque del CMI, dota de un tablero de mando dispuesto con medidas, metas y medios; los mismos que evaluados con una determinada frecuencia y con límites de actuación, permiten la ejecución de la visión y estrategia.

DIRECCIÓN - OBJETIVOS ESTRATÉGICOS		MEDIDAS	METAS	MEDIOS		
PER.	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	KPI'S	METAS	PROYECTOS/INICIATIVAS	Líder de Implemen.	Fecha INI/FIN
SOCIAL	Incrementar el aporte del conocimiento tecnológico vía desarrollo de tecnologías, transferencia y emprendimiento.	Servicios de transferencia del conocimiento	48	Creación de la corporación empresarial universitaria.	Director	INI: 01/07/2014 FIN: 31/12/2016
				Plan de contactos y convenios con organizaciones públicas, privadas y comunidad en general.	Director Ejecutivo	INI: 01/07/2014 FIN: 31/12/2015
PROCESOS	Diseñar la estructura organizacional y de procesos en base a la filosofía administrativa de calidad y empleo de TICs.  Ampliar la capacidad comunicacional, promoción y empoderamiento en la Universidad Central y el país.	Definición de estructura y procesos.	100%	Sistema administrativo con diseño organizacional y gestión de calidad por procesos.	Director Ejecutivo	FIN: 01/01/2014 FIN: 31/12/2014
				Medios de comunicacionales implementados.	Asesor Informático	INI: 01/01/2014 FIN: 31/06/2015
				Medios de promoción implementados.		
CAPITAL INTELLECTUAL	Gestionar el conocimiento del capital humano disponible en el Centro de Transferencia, la Universidad Central y otras universidades tanto nacionales como internacionales.	Eventos de formación y capacitación al talento humano.	4	Estructuración del equipo multidisciplinario de capital humano.	Coord. Capacitación	INI: 01/07/2014 FIN: 31/06/2015
				Plan de capacitación orientado al recurso humano del CTT.	Coord. Capacitación	INI: 01/01/2014 FIN: 31/06/2014
FINANCIERO	Mejorar la capacidad de autogestión y captación de recursos económicos tanto nacionales como extranjeros.	Porcentaje de ingresos recibidos por capacitación.	100%	Plan de mercadeo.	Coord. Mercadeo y Comunicación.	INI: 01/07/2014 FIN: 01/06/2015
		Porcentaje de ingresos recibidos por consultoría.	100%			
		Monto de ingreso por participación en proyectos.	129,500	Plan de captación de recursos económicos nacionales e internacionales	Coord. Financiero	INI: 01/01/2015 FIN: 31/12/2016
		Monto de ingreso por financiamiento externo.	30,000			

Finalmente, el eslabón entre el objetivo del análisis es dotar de una filosofía o enfoque teórico de planificación con una herramienta de aplicación en el plano operativo, se concatena con la definición del resultado indicado en líneas anteriores.

## CONCLUSIÓN

Como efecto de lo manifestado en los temas anteriores, se determina que en una organización con fines no lucrativos como el Centro de Transferencia y Desarrollo de Tecnologías (CTT) de la Universidad Central del Ecuador es perfectamente factible la implantación del enfoque Cuadro de Mando Integral en la planificación estratégica institucional.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Kaplan, S., & Norton, D. (Ed.). (2001). Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral para implantar y gestionar su estrategia. Barcelona – España: Ediciones Gestión 2000 S. A.

Kaplan, S., & Norton, D. (Ed.). (1997). Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard). Barcelona – España: Ediciones Gestión 2000 S. A.

Nevado, D., & López, V. (Ed). (2002). El Capital Intelectual: Valoración y Medición. Madrid – España: Editorial Prentice – Hall

Aranda, A. (Ed.) (2007). Planificación Estratégica Educativa. Quito - Ecuador: Ediciones AbyaYala.

Olve, N., Petri, J., Roy, J., & Roy, S. (Ed.) (2003). El Cuadro de Mando en Acción. Barcelona – España: Editorial Deusto.