

CAS-CHILE®

Líder en Software de Gestión Pública

CONSTRUCCIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA UTILIZANDO EL BALANCED SCORECARD: NUEVE PASOS PARA EL ÉXITO

-Balanced Scorecard Institute

- Daniel Valdés Gómez



ISV/Software Solutions

ISO 9001

BUREAU VERITAS
Certification



Definición y Ventajas

- El BSC es un sistema de **Administración y Planificación Estratégica** que tiene por objeto ayudar a que los funcionarios pertenecientes a una Organización, realicen su trabajo hacia el logro de la “Visión”.
- Es un completo Sistema de Tablero de Control, que permite alinear la Organización con el futuro, con la estrategia del negocio, con el comportamiento deseado de los empleados y con las operaciones del día a día. Las métricas de desempeño estratégico son usadas para mejorar la toma de decisiones y ver el progreso hacia los resultados deseados.
- De esta manera, la Organización podrá focalizarse en las cosas más importantes y necesarias para el logro de la Visión, generando la satisfacción de clientes, stakeholders y empleados.
- Otros beneficios que emergen de la aplicación de un BSC son: La posibilidad de medir qué es lo que se requiere mejorar, identificar los procesos más eficientes para focalizarse en las necesidades del cliente, mejorar la priorización de iniciativas, perfeccionar las comunicaciones internas y externas y optimizar la alineación de la estrategia con las operaciones del día a día, enlazándola con los presupuestos y costos.

Construcción e Implementación de un Balanced Scorecard

- Los componentes de este Sistema de Administración, serán graficados en una figura que se explicará más adelante.
- Comenzando en la parte más alta, nos encontramos con la MISIÓN, VISIÓN y los VALORES, elementos que son traducidos en los resultados estratégicos deseados.
- Los “Pilares Estratégicos” de la Organización o temas estratégicos, deben ser elegidos para focalizar el esfuerzo sobre las mejores estrategias, que nos llevarán al éxito.
- Los objetivos estratégicos serán utilizados para descomponer la estrategia en “componentes accionables”, que serán monitoreados a través de indicadores de desempeño.
- Los indicadores permitirán a la Organización seguir su comportamiento a través de metas, ya sea para celebrar con éxito su cumplimiento o identificar tempranamente potenciales problemas, tomando las medidas correspondientes.
- Finalmente, las Iniciativas Estratégicas traducirán la Estrategia en un conjunto de iniciativas de alta prioridad, que deberán ser implementadas para asegurar el éxito de la estrategia.

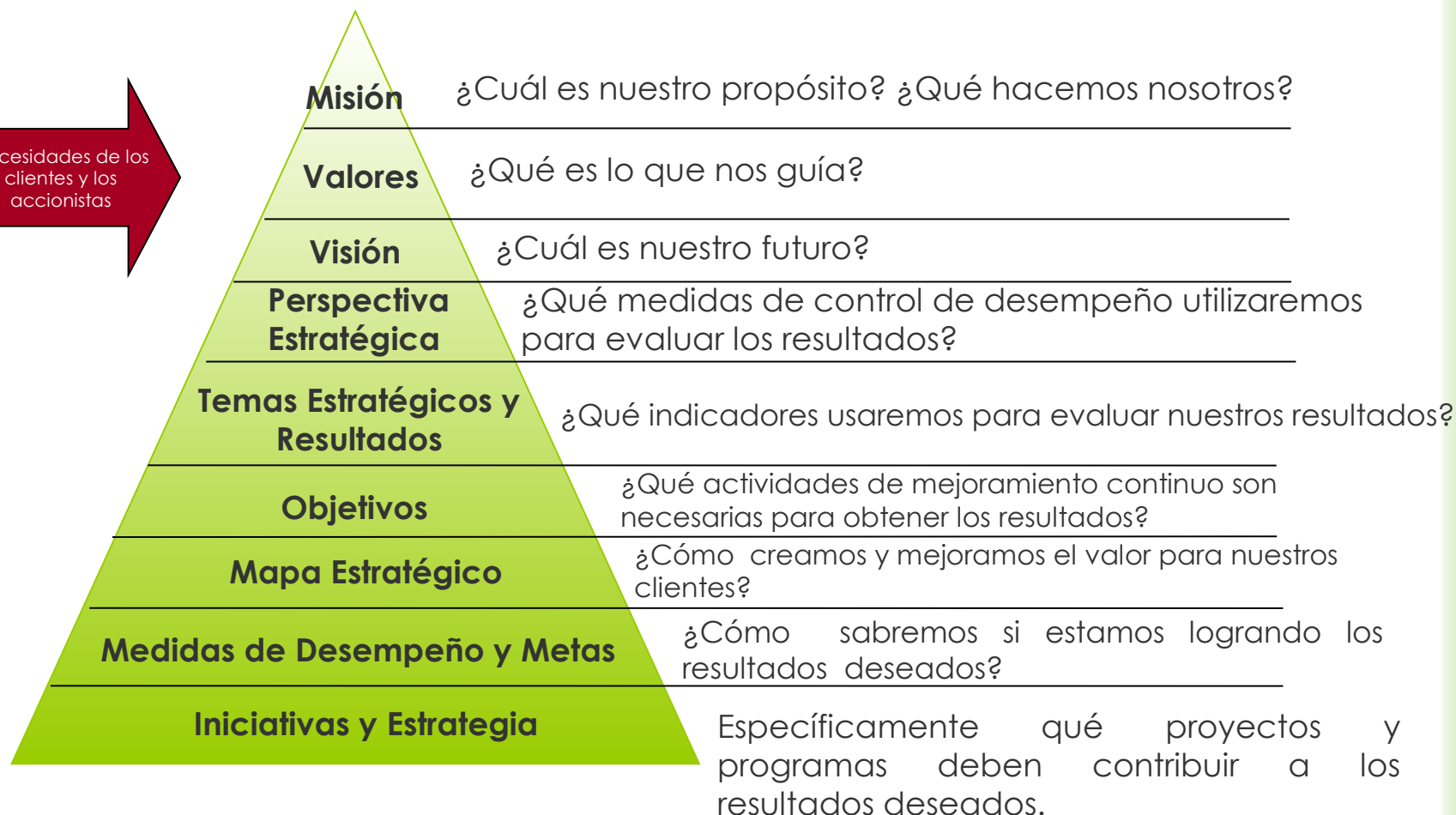


Construcción e Implementación de un Balanced Scorecard

- El liderazgo, la interactividad y la comunicación bi-direccional serán las piedras angulares del éxito de un sistema de gestión.
- Una vez que el pensamiento estratégico y las acciones necesarias se determinen, la programación anual, los proyectos y acuerdos al nivel de servicios, podrán ser desarrollados y traducidos en necesidades de presupuestos.
- El Sistema de Gestión BSC debe ser construido por los líderes y gerentes de una Organización, junto a otros empleados. Asimismo, se realizarán talleres dirigidos por consultores de alto nivel.
- Los empleados pertenecientes a todos los niveles de la Organización deberán ayudar a construir el BSC, para así cumplir con los plazos establecidos.
- La metodología “Nueve pasos para el éxito” ha sido utilizada como un marco metodológico en 15 países y en más de 100 empresas.



Enfoque del Comportamiento



Nueve pasos para el éxito

■ PASO 1:

El proceso de construcción del Balanced Scorecard comienza con la evaluación de la MISIÓN, VISIÓN, DESAFÍOS y VALORES. Este paso también incluye el desarrollo de un plan de Administración del Cambio para la Organización y la elaboración de un taller focalizado en la comunicación, para identificar los elementos claves, la programación y el conocimiento de lo que se llevará a cabo.

■ PASO 2:

Definir los elementos de la Estrategia de la Organización que incluirán los resultados y temas estratégicos. Las perspectivas serán desarrolladas en un taller cuyo foco de atención serán las necesidades del cliente y la proposición de valor para la Organización.

■ PASO 3:

En este paso, los elementos estratégicos desarrollados en los pasos 1 y 2 deben ser descompuestos en objetivos estratégicos. Estos corresponderán a los bloques de construcción básicos de la estrategia, permitiendo definir la estrategia de la Organización.



Nueve pasos para el éxito

■ PASO 4:

La relación causa-efecto entre los Objetivos Estratégicos Generales de la empresa, se verá formalizada en un Mapa Estratégico General. Los Mapas Estratégicos construidos previamente, serán fusionados en este Mapa Estratégico General, que exhibirá la forma que tiene la Organización para crear valor a sus clientes y accionistas.

■ PASO 5:

Se crearán Indicadores de Desempeño para cada uno de los Objetivos Estratégicos Generales. Se identifican indicadores líderes e indicadores aislados, se establecen Objetivos y Metas. También, se desarrollan datos acerca de las líneas base y el Benchmarking (proceso sistemático y continuo para evaluar comparativamente los productos, servicios y procesos de trabajo en Organizaciones).

■ PASO 6:

Se desarrollan Iniciativas estratégicas que apoyarán a los Objetivos Estratégicos. Para construir el BSC a través de la empresa, se deberán asignar responsabilidades a los Indicadores de Desempeño e Iniciativas Estratégicas, al personal indicado y se documentarán en tablas de definición de datos.



Nueve pasos para el éxito

■ PASO 7:

El proceso de implementación comenzará con la aplicación de un Software de Medición de Desempeño, para la obtención de información de desempeño (para la gente indicada y en el momento correcto).

La automatización agregará estructura y disciplina a la implementación del Sistema de Balanced Scorecard, lo que ayudará a transformar la información corporativa dispersa en información y conocimiento. Comunicará a su vez, información de desempeño. En resumen, la automatización ayuda a las personas a tomar mejores decisiones, porque ofrece rápido acceso a información de desempeño real.

■ PASO 8:

El BSC del nivel superior de la empresa es vaciado en cascada hacia los BSC de las áreas de Ventas y Soporte de la empresa. Esto significa que el Balanced Scorecard a nivel organizacional (primer nudo), es traducido a los BSC de los niveles de Ventas o Soporte (segundo nudo), para luego ser traducido a los niveles de BSC de Equipos de Trabajo e Individuales (tercer nudo).

Este proceso traduce la Estrategia General en objetivos de bajo nivel, mediciones y detalles operacionales. Los BSC individuales y de Equipos de Trabajo vinculan el trabajo del día a día, con objetivos de Departamento y Visión Corporativa.



Nueve pasos para el éxito

Este vaciado es la clave para obtener el alineamiento de la Organización con la Estrategia. Los Indicadores de desempeño son desarrollados para todos los Objetivos y en todos los niveles de la Organización.

Mientras el sistema de administración del Balanced Scorecard es vaciado hacia abajo, a través de la Organización, los objetivos se convertirán en algo más táctico y operacional, tal como las medidas de desempeño. La contabilidad seguirá a los objetivos y mediciones, mientras la responsabilidad es definida en cada nivel. El énfasis en los resultados y las Estrategias para conseguir dichos resultados será comunicado a través de la Organización.

■ PASO 9:

Se realizará la evaluación del Balanced Scorecard ya completado. Durante esta evaluación, la Organización deberá responder diversas preguntas, tales como: ¿Están funcionando nuestras Estrategias?, ¿Estamos midiendo las cosas correctas?, ¿Ha cambiado nuestro ambiente?, ¿Estamos presupuestando nuestro dinero de forma estratégica?.

