

“Cuadro de Mando Integral aplicado en una Escuela Pública”

PONCE, Rosa Noemí

Profesora de Contabilidad Gerencial
Universidad Nacional de Tucumán
noemiponce59@yahoo.com.ar

MEDINA, Mirta Inés

Profesora de Costos
Universidad Nacional de Tucumán
inesmirta@yahoo.com.ar

MEDINA GALVAN, Marcelo Enrique

Profesor de Contabilidad Gerencial y Costos
Universidad Nacional de Tucumán
Universidad FASTA Subsede Bariloche
Instituto Primo Capraro
marmed835@yahoo.com

Resumen

El Cuadro de Mando es un instrumento que recoge de forma sintética y sistematizada la información relevante sobre la gestión, la realización de actuaciones y el logro de objetivos de una organización, con la finalidad de ser usado por los directivos y/o responsables de diferentes niveles jerárquicos, especialmente en la toma de decisiones. Es, por lo tanto, un instrumento de gestión orientado a facilitar la acción. Forma parte de un sistema de información y está concebido como instrumento de pilotaje de la organización.

El núcleo del Cuadro de Mando lo constituye un conjunto seleccionado de indicadores que aportan la información para la toma de decisiones. Los indicadores son variables simples o combinaciones de variables (ratios, expresiones matemáticas de diferente complejidad, etc.) de tipo cuantitativo preferentemente, cuya medida sistemática a lo largo del tiempo proporciona la información deseada.

El Cuadro de Mando es un formalizador/razionalizador del proceso de toma de decisiones.

El propósito de estas páginas es proporcionar una visión general sobre la forma en la que se puede desarrollar un Cuadro de Mando Integral. Esta descripción debe tomarse más como un marco adecuado para el proceso de crearlo que como un conjunto detallado de instrucciones. Una de las razones por las que el concepto de Cuadro de Mando Integral ha tenido tanto éxito es que tanto el proceso como el cuadro en sí se adaptan a la situación real de la empresa, contemplando su posición en el mercado y su organización interna.

Uno de los retos que tuvimos que enfrentar fue adaptar esta herramienta a una Escuela Pública de Tucumán, cuya realidad dista mucho de ser la óptima.

En las escuelas públicas, el propósito principal no es obtener grandes beneficios económicos, sino suministrar un servicio. Un sistema de medición que solamente se enfoque en los indicadores financieros es inadecuado para una organización cuyo principal enfoque es el servicio público.

El éxito de las organizaciones gubernamentales debería medirse por cuán eficiente y eficazmente satisfacen las necesidades de sus usuarios. Por tal motivo el CMI a través de la perspectiva del cliente, proporciona la razón principal de su existencia.

En el presente trabajo describimos en forma conceptual y práctica todos los pasos realizados para la elaboración del Cuadro de Mando Integral (o Balance Scorecare) para La Escuela Pública N° 248 "Juan Luis Nougues" de San Miguel de Tucumán.

Balanced Scorecard para una Escuela Pública de San Miguel de Tucumán

A) El Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral

1.- Introducción

Estamos en la era de la información, donde el cambio tecnológico, sociocultural y político producido a partir de mediados de la década de los años setenta a situado a las empresas en entornos cada vez más globales y dinámicos en los que la competencia es cada vez más intensa. Buscamos mayor calidad, innovación, disminución de costos y de tiempo de espera para obtener el éxito competitivo. Necesitamos implementar un sistema INTEGRADO.

Para ello como herramienta de aplicación podemos utilizar el Cuadro de Mando Integral que proporciona a los directivos el equipo de instrumentos que necesitan para navegar hacia un éxito competitivo futuro.

2.- ¿Qué es el Cuadro de Mando Integral?

El Cuadro de Mando Integral es un sistema de gestión, un instrumento que contiene la información precisa y oportuna que permite comprender los objetivos y métodos de la organización para competir en entornos complejos favoreciendo el cambio. "Traduce la estrategia y la misión de una organización, en un amplio conjunto de medidas de la actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica."⁽¹⁾

"El Cuadro de Mando Integral proporciona a los ejecutivos un amplio marco que traduce la visión y estrategia de una empresa, en un conjunto coherente de indicadores de actuación."⁽²⁾

Según la definición de los autores Kaplan y Norton, **Un buen Cuadro de Mando Integral debe "contar la historia de su estrategia", es decir, debe reflejar la estrategia del negocio.** Con ello se quiere destacar que en Cuadro de Mando Integral es mas que una lista de indicadores, agrupada en financieros y no financieros, o separada en perspectivas...el Cuadro de Mando Integral **es la representación en una estructura coherente, de la estrategia del negocio a través de objetivos claramente encadenados entre sí, medidos con los indicadores de desempeño, sujetos al logro de unos compromisos (metas) determinados y respaldados por un conjunto de iniciativas o proyectos.**

La información que suministra el cuadro de mando debe ser;

- necesaria.
- reciente.
- fiable.
- normalizada.
- lo más sistematizada posible.
- capaz de inducir a la decisión.

(1) KAPLAN, Robert, NORTON, David, "El Cuadro de Mando Integral" pag.14

(2) Ibíden, Pág.37

Como herramienta de control facilita la evaluación de la marcha de los aspectos claves de la empresa para la toma de decisiones oportunas en pos de corregir los desvíos que impidan el cumplimiento de las metas y objetivos previstos.

Por lo tanto, el CMI debe ser utilizado como un sistema de **comunicación, información y formación**.

3.- Componentes básicos de un buen Cuadro de Mando Integral

a.- Una cadena de relaciones de causa efecto que expresen el conjunto de hipótesis de la estrategia a través de objetivos estratégicos y su logro mediante indicadores de desempeño.

b.- Un enlace a los resultados financieros: Los objetivos del negocio y sus respectivos indicadores, deben reflejar la composición sistemática de la estrategia, a través de cuatro perspectivas: Financiera, Clientes, Procesos Internos, y Aprendizaje y Crecimiento. Los resultados deben traducirse finalmente en **logros financieros** que conlleven a la maximización del valor creado por el negocio para sus accionistas.

c.- Un balance de indicadores de resultados (efecto) e indicadores guía (causa): Además de los indicadores que reflejan el desempeño final del negocio, se requiere un conjunto de indicadores que reflejen las cosas que se necesitan "hacer bien" para cumplir con el objetivo (asociados a las palancas de valor e indicadores guía- causa). Estos miden el progreso de las acciones que nos acercan o que propician el logro del objetivo. El propósito es canalizar acciones y esfuerzos orientados hacia la estrategia del negocio.

d.- Mediciones que generen e impulsen el cambio: Una de las premisas a las que hacen mención Kaplan y Norton es: *La medición motiva determinados comportamientos*, asociados tanto al logro como a la comunicación de los resultados de la organización, de equipo e individuales. De ahí que un componente fundamental es el de definir indicadores que *generen los comportamientos esperados, particularmente aquellos que orienten a la organización a la adaptabilidad ante un entorno en permanente y acelerado cambio*.

e.- Alineación de iniciativas o proyectos con la estrategia a través de los objetivos estratégicos: Cada proyecto que exista en la empresa debe relacionarse directamente con el apalancamiento de los logros esperados para los diversos objetivos expresado a través de sus indicadores.

f.- Consenso del equipo directivo de la empresa u organización: El Cuadro de Mando Integral es el resultado del diálogo entre los miembros del equipo directivo, para lograr reflejar la estrategia del negocio, y de un acuerdo sobre como medir y respaldar lo que es importante para el logro de dicha estrategia.

4.- Perspectivas

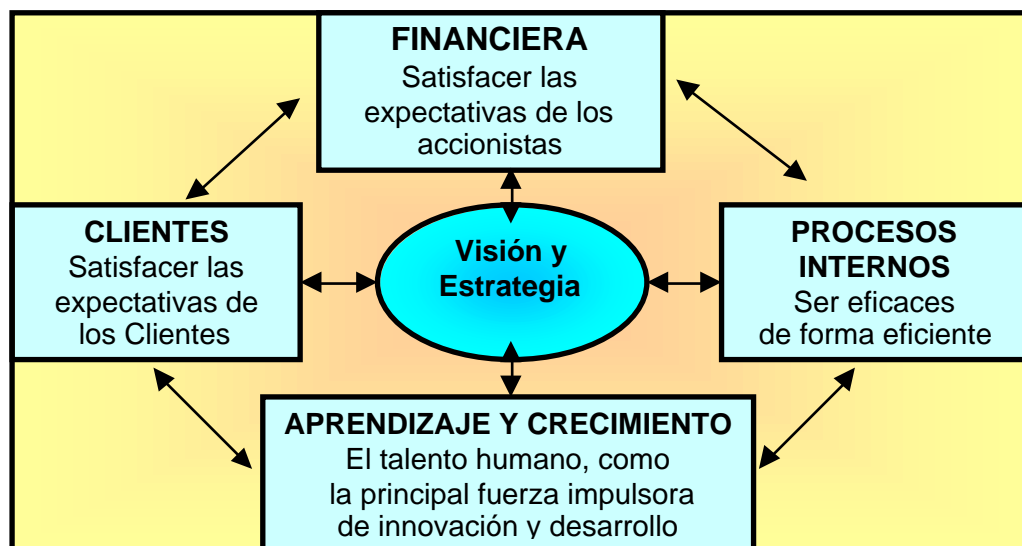
El C.M.I. mide la actuación de la organización desde 4 perspectivas equilibradas:

1) FINANCIERA: es valiosa para resumir las consecuencias económicas

2) CLIENTE: se identifican los segmentos de los clientes y de mercado, en los que competirá la unidad de negocios.

3) **PROCESO INTERNO:** se describen los procesos críticos internos en los que la organización debe ser excelente, para alcanzar los objetivos financieros y satisfacer al cliente.

4) **FORMACIÓN Y CRECIMIENTO:** define la infraestructura que la empresa debe construir para crear una mejora y crecer a largo plazo.



“Las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando permiten un equilibrio entre los objetivos a corto y largo plazo, entre los resultados deseados y los inductores de actuación de esos resultados, y entre las medidas objetivas, más duras, y las más suaves y subjetivas.”⁽³⁾ Todas las medidas están dirigidas hacia la consecución de una estrategia integrada.

Las medidas financieras son adecuadas, pero no suficientes, para guiar y evaluar la trayectoria de la organización a través de los entornos competitivos. “Un énfasis excesivo en la consecución y mantenimiento de resultados financieros a corto plazo, puede hacer que las empresas inviertan excesivamente a corto plazo, y demasiado poco en la creación de valor a largo plazo especialmente por lo que respecta a los activos intangibles e intelectuales que generan un crecimiento futuro.”⁽⁴⁾

Todas las medidas están dirigidas hacia la consecución de una estrategia INTEGRADA.

5.- Relaciones Causa-Efecto

Al analizar detalladamente la definición de las cuatro perspectivas, se puede observar que existe una secuencia importante entre ellas. Para una organización que lo que busca es beneficio económico, la secuencia es:

1. Financiero (obtener beneficios)
2. Cliente (satisfaciendo las necesidades de los clientes).
3. Proceso Interno (a través de la capacidad de generar valor)

(3) KAPLAN, Robert, NORTON, David, “El Cuadro de Mando Integral”, pág. 39

(4) Ibiden, pág. 35

4. Crecimiento y Aprendizaje (mediante la disponibilidad del conocimiento y herramientas requeridas).

Las **organizaciones sin ánimo de lucro** presentan la siguiente situación:

1. Cliente (cumplir las obligaciones que tiene hacia el público)
2. Proceso Interno (siendo capaz de proveer sus servicios).
3. Crecimiento y Aprendizaje (teniendo el conocimiento adecuado y herramientas necesarias).
4. Financiero (asegurando la obtención de fondos y priorizando el uso de los recursos financieros)

6.- Ventajas de la implementación del Cuadro de Mando Integral

El Cuadro de Mando Integral como una estructura o marco estratégico para la acción permite⁽⁵⁾:

- ÿ Aclarar y traducir o transformar la visión y la estrategia.
- ÿ Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos (busca el consenso y el involucramiento de todos -un trabajo en equipo-).
- ÿ Planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas.
- ÿ Aumentar el feedback y la formación estratégica.

El Cuadro de Mando Integral proporciona la justificación inicial, así como el enfoque y la integración para los programas de mejora continua, de reingeniería y transformación. Todos los esfuerzos e iniciativas de la organización estarán alineados con los procesos de cambios necesarios.

7.- Indicadores

En el Cuadro de Mando se vinculan los indicadores múltiples para formar una sola estrategia. Los indicadores resultan de una mezcla de medidas vinculadas (financieras y no financieras) que son a la vez consistentes y mutuamente reforzantes. El C.M.I. ha de incorporar el complicado conjunto de relaciones causa-efecto entre las variables críticas. "Una estrategia es un conjunto de hipótesis sobre la causa y el efecto. El sistema de medición debe establecer de forma explícita las relaciones (hipótesis), entre los objetivos (y medidas) en las diversas perspectivas, a fin de que puedan ser gestionadas y validadas. La cadena de causa-efecto debe saturar las cuatro perspectivas de un Cuadro de Mando Integral, sin excepción."⁽⁶⁾

Todos y cada uno de los indicadores seleccionados para un C.M.I. debe ser un elemento en una cadena de relaciones de causa-efecto, que comunique el significado de la estrategia de la unidad de negocio a toda la organización.

8.- Creación de mapas estratégicos

" **Mapa estratégico**, es una estructura lógica y completa para describir una estrategia. Proporciona las bases para diseñar un Cuadro de Mando Integral que es la piedra angular de un **nuevo sistema de gestión estratégica**."⁽⁷⁾

⁽⁵⁾ KAPLAN, Robert, NORTON, David, "El Cuadro de Mando Integral", pág. 23

⁽⁶⁾ Ibiden, pág. 44

⁽⁷⁾ KAPLAN, Robert, NORTON, David, "Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral", pág.17

Uno de los pasos necesarios para la preparación de un C.M.I., es el desarrollo de un Mapa Estratégico que deje explícita la estrategia de la organización, de manera coherente, integrada y sistemática, proporcionando la base para que el sistema de gestión pueda aplicarla de manera rápida y eficaz.

Las oportunidades de crear valor, en la actualidad, están pasando de la gestión de activos tangibles a la gestión de estrategias basadas en el conocimiento que despliegan los activos intangibles de la organización: relaciones con los clientes, productos y servicios innovadores, procesos operativos eficaces de alta calidad, tecnología de la información y bases de datos, y también las capacidades, habilidades y motivaciones de los empleados. El Mapa Estratégico describe el proceso de transformación de los activos intangibles en resultados tangibles con respecto al consumidor y a las finanzas. Proporciona a los directivos un marco que les permita describir y gestionar la estrategia en una economía del conocimiento.

Las relaciones de causa-efecto del mapa estratégico, así como los indicadores, objetivos e iniciativas del cuadro de mando, forman la estrategia.

“La **estrategia** es un paso de un proceso continuo lógico que mueve a una organización de una declaración de misión de alto nivel al trabajo realizado por los empleados que están en primera línea y en los servicios centrales”.⁽⁸⁾

La aplicación de la estrategia requiere que todos los empleados, así como todas las unidades de negocio y de apoyo, estén alineadas y vinculadas a la estrategia. Debe además ser un proceso continuo y participativo. Las organizaciones necesitan un lenguaje que les permita comunicar la estrategia, así como procesos y sistemas que les ayuden a implementar y obtener información o feedback sobre ella.

El Cuadro de Mando Integral proporciona la lógica y la arquitectura para establecer nuevos vínculos organizativos entre unidades de negocio, servicios compartidos y empleados individuales.



Los resultados estratégicos implican accionistas satisfechos, clientes encantados, procesos efectivos, plantilla motivada y preparada.

La visión y la estrategia son complementos esenciales. La estrategia define las direcciones y prioridades generales. Los mapas estratégicos y el Cuadro de Mando Integral proporcionan las herramientas para traducir declaraciones estratégicas generales, en hipótesis, objetivos indicadores y metas específicas.

La esencia de la estrategia es llevar a cabo las actividades de forma diferente a la de los competidores para proporcionar un valor único para sus clientes. Esto requiere separar las actividades que actúan como inductores de los resultados deseados.

(8) KAPLAN, Robert, NORTON, David, "Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral", pág.82

Los objetivos financieros y relacionados con los clientes son resultados deseados que no explican como alcanzarlos. Los procesos internos definen las actividades necesarias para crear la proposición de valor para el cliente y la diferenciación que se busca, así como los resultados financieros deseados.

9.- Principios de las organizaciones basadas en la estrategia

Una estrategia bien diseñada y bien comprendida, mediante la alineación y la coherencia de los limitados recursos de la organización, puede producir unos espectaculares resultados.

Destacamos algunos principios comunes de las organizaciones basadas en la estrategia⁽⁹⁾:

1º Traducir la estrategia en términos operativos: para ello la organización debe capitalizar las capacidades y los activos (tangibles e intangibles) existentes en la organización y que estaban escondidos. El Cuadro de Mando Integral permite combinar unos ingredientes ya existentes para crear valor a largo plazo para clientes y segmentos del mercado elegidos.

El Cuadro de Mando Integral proporciona un marco que permite describir y comunicar una estrategia de forma coherente y clara. No se puede aplicar una estrategia que no se puede describir.

2º Alinear la organización con la estrategia: para que la actividad de la organización sea algo más que la suma de sus partes, las estrategias individuales deben ser conectadas e integradas. Los directivos deben sustituir las estructuras formales de información con temas y prioridades estratégicas que llevan un mensaje y unas prioridades coherentes a unidades de la organización muy diversas y muy dispersas entre sí. Las unidades de negocio y las de servicios compartidos quedan vinculadas a la estrategia a través de los temas y objetivos comunes que aparecen en sus Cuadro de Mando Integral.

3º Hacer que la estrategia sea el trabajo diario de todo el mundo: Todos los empleados deben comprender la estrategia y realizar su trabajo diario de forma que contribuya a su éxito. Se debe comunicar desde arriba hacia abajo. La organización debe hacer esfuerzos concentrados para formar a sus empleados en todos los componentes de la estrategia y extienden su demanda de más conocimientos e información sobre los indicadores del CM.

4º Hacer de la estrategia un proceso continuo: el proceso para gestionar la estrategia (proceso de doble bucle) integra la gestión táctica (presupuestos financieros y revisiones mensuales) y la gestión estratégica en un proceso continuo y sin fisuras.

5º Movilizar el cambio mediante el liderazgo de los directivos: la condición más importante para el éxito es la propiedad y la participación activa del equipo directivo. La estrategia requiere cambios en prácticamente todas las partes de la organización, un trabajo en equipo para coordinarlas.

(9) Cfr. KAPLAN, Robert, NORTON, David, Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral, pág.15

B) Balanced Scorecard para una Escuela Pública de San Miguel de Tucumán

En las organizaciones del gobierno y sin fines de lucro, el propósito principal no es obtener grandes beneficios, es suministrar servicios o productos al público, generalmente aquellos que las empresas privadas no están interesadas o son incapaces de suministrarlos. Un sistema de medición que solamente se enfoque en los indicadores financieros es inadecuado para una organización cuyo principal enfoque es el servicio público.

El éxito de las organizaciones gubernamentales debería medirse por cuán eficiente y eficazmente satisfacen las necesidades de sus usuarios. Por tal motivo el CMI a través de la perspectiva del cliente, proporciona la razón principal de su existencia

En el presente trabajo describimos en forma conceptual y práctica todos los pasos realizados para la elaboración del Cuadro de Mando Integral (o Balanced Scorecard) para La Escuela Pública N° 248 "Juan Luis Nougués" de San Miguel de Tucumán.

Para ello seguidamente detallamos los pasos que consideramos necesarios para su elaboración e implementación:

- 1.- Definir el sector, describir su desarrollo y el papel de la escuela
- 2.- Establecer /confirmar la misión
- 3.- Establecer las perspectivas
- 4.- Identificar los factores críticos de éxito
- 5.- Desarrollar indicadores, identificar causas y efectos y establecer un equilibrio.
- 6.- Establecer el Mapa Estratégico y el Cuadro de Mando en forma global
- 7.- Formular metas
- 8.- Desarrollar un plan de acción
- 9.- Implementación del Cuadro de Mando
- 10.- Seguimiento, corrección y feedback del Cuadro de Mando Integral

Nuestra tarea se limitó al desarrollo de los pasos 1 a 7, ya que la asignación de responsabilidades, distribución de tareas, implementación de los nuevos procedimientos, seguimiento de los mismos y su modificación en caso de ser necesaria le corresponde a la dirección de la Escuela.

1.- Definir el sector, describir su desarrollo y el papel de La Escuela

Realidad de la provincia: Tucumán es una provincia donde el 32.1% de la población no tiene trabajo o depende de trabajos esporádicos (13,6% de desempleo y el 18.5% de subempleos), o en donde el 56.2% es pobre y, de ellos, el 24% es indigente.

Las tasas de escolarización se correlacionan con el nivel de ingresos de las familias. En el noroeste argentino, un 12,9% de adolescentes (de 13 a 17 años) no está inserto en el Sistema educativo, lo cual pone en riesgo su aptitud para incorporarse posteriormente al trabajo decente o a niveles de aprendizaje superiores.

Padres y tutores reclaman al gobierno de la provincia de Tucumán mejorar la calidad educativa, aumentar la exigencia por parte de la escuela, cumplir el calendario

escolar y controlar la licencia de los docentes. En la actualidad es clara la necesidad de que los estudiantes estén debidamente preparados para acceder a los niveles superiores de formación y al mundo laboral, que aprendan a pensar y que reciban educación en valores.

Se destaca la necesidad de mejorar la comunicación entre las autoridades de las entidades educativas, los maestros y las familias.

La Escuela N° 248

En esta asisten niños de barrios marginales. Los grandes problemas con que se enfrenta la escuela actualmente son el hambre, las limitaciones económicas y la falta de educación de los padres. Esta realidad obliga a la escuela a cumplir una función primordialmente asistencial, responsabilidad que asume como propia pero que no debería. Por lo tanto, al hablar de brindar enseñanza y asegurar aprendizaje en nuestra escuela, ésta debe entenderse en un sentido muy amplio, porque además de inculcar instrucción educativa a los niños (función pedagógica), cumple un rol social (función asistencial).

La escuela cuenta con tres turnos (mañana, intermedio y tarde) en los niveles EGB1, 2 y 3 en los cuales se atiende un total de 1.500 alumnos con un plantel de 51 maestros de grado.

Gracias a los aportes de la Dirección de Política Social, a la donación de particulares y al trabajo de la Cooperadora, a los alumnos se les provee de leche, chocolate, tortillas y otros alimentos fortificados, tratando, aunque sea minimamente, de mejorar su calidad de vida.

El equipo de trabajo que maneja la parte asistencial esta formada por conserjes, docentes, padres y beneficiarios del Plan Trabajar.

La Cooperadora buscan conseguir los medios económicos necesarios (a través de bingos, rifas y otras actividades) tanto para el mantenimiento de la escuela como para evitar que se suspenda el programa alimentario que se proporciona a los chicos en caso que, por problemas burocráticos, el Gobierno demore sus aportes.

Las tareas de limpieza, mantenimiento, construcción y cocina son llevadas a cabo por beneficiarios del Plan Trabajar.

Los días sábados, se desarrollan actividades como ser clases de teatro, de aeróbic y deportes en general con el fin de brindar a la comunidad un espacio de recreación. Sin embargo, el nivel de asistentes real esta muy por debajo de lo esperado, observando muy poca participación de adultos.

2.- Establecer /confirmar la misión

La misión de la Escuela es brindar enseñanza y asegurar aprendizaje al alumno sin dejar de lado su rol social-comunitario de contención, apoyo psicológico e inserción a la comunidad, maximizando el valor para el alumno.

3.- Establecer las perspectivas

Para el desarrollo de nuestro trabajo consideramos 4 perspectivas:

- Comunidad – Sociedad
- Procesos Internos
- Financiera

- Aprendizaje y crecimiento

Las organizaciones del gobierno y sin ánimo de lucro, como su orientación y nombre lo indican, no están destinadas a obtener una ganancia monetaria, sino al logro de una misión.

La perspectiva de Comunidad- Sociedad se convierte en la perspectiva de objetivos primarios que se ve fundamentalmente impactada por el logro de esa misión.

Los habilitadores de resultados hacia la perspectiva del cliente serían, por un lado, la perspectiva de procesos internos que realiza las acciones sociales o comunitarias, apalancadas por un proceso financiero de captura y uso de fondos. Finalmente, en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, destacarían los temas típicos del CMI para dicha perspectiva, como son competencias, información, tecnología, cultura.

4.- Identificar los factores críticos de éxito

La implementación de muchos Cuadros de Mando Integral fallan, debido a que muchos gerentes son propensos a introducir medidas, de alguna manera operativa y rutinaria, olvidándose de las más importantes y que son precisamente las que son relevantes a los objetivos estratégicos.

En la escuela son dos los factores críticos que influyen en el éxito de nuestra misión. Por un lado brindar enseñanza y asegurar aprendizaje al alumno cumpliendo su función pedagógica y por otro su rol social-comunitario de contención, apoyo psicológico e inserción a la comunidad cumpliendo una función asistencial.

5.- Desarrollar indicadores, identificar causas y efectos y establecer un equilibrio

En esta etapa desarrollamos indicadores clave para su posterior uso en nuestro trabajo. Comenzamos con algo parecido a una sesión de "lluvia de ideas" en la que no se rechaza ninguna idea. Sólo en la fase final especificamos y ordenamos por orden de prioridad los indicadores que parecen más relevantes, que se pueden supervisar y que, de hecho, permiten que se realice la medición.

El gran reto fue encontrar relaciones claras de causa-efecto y crear un equilibrio entre los diferentes indicadores de las perspectivas seleccionadas de modo que las mejoras a corto plazo no entraran en conflicto con las metas a largo plazo. Los indicadores de las diferentes perspectivas deben ajustarse a la visión globalizada y servir de apoyo a la estrategia general.

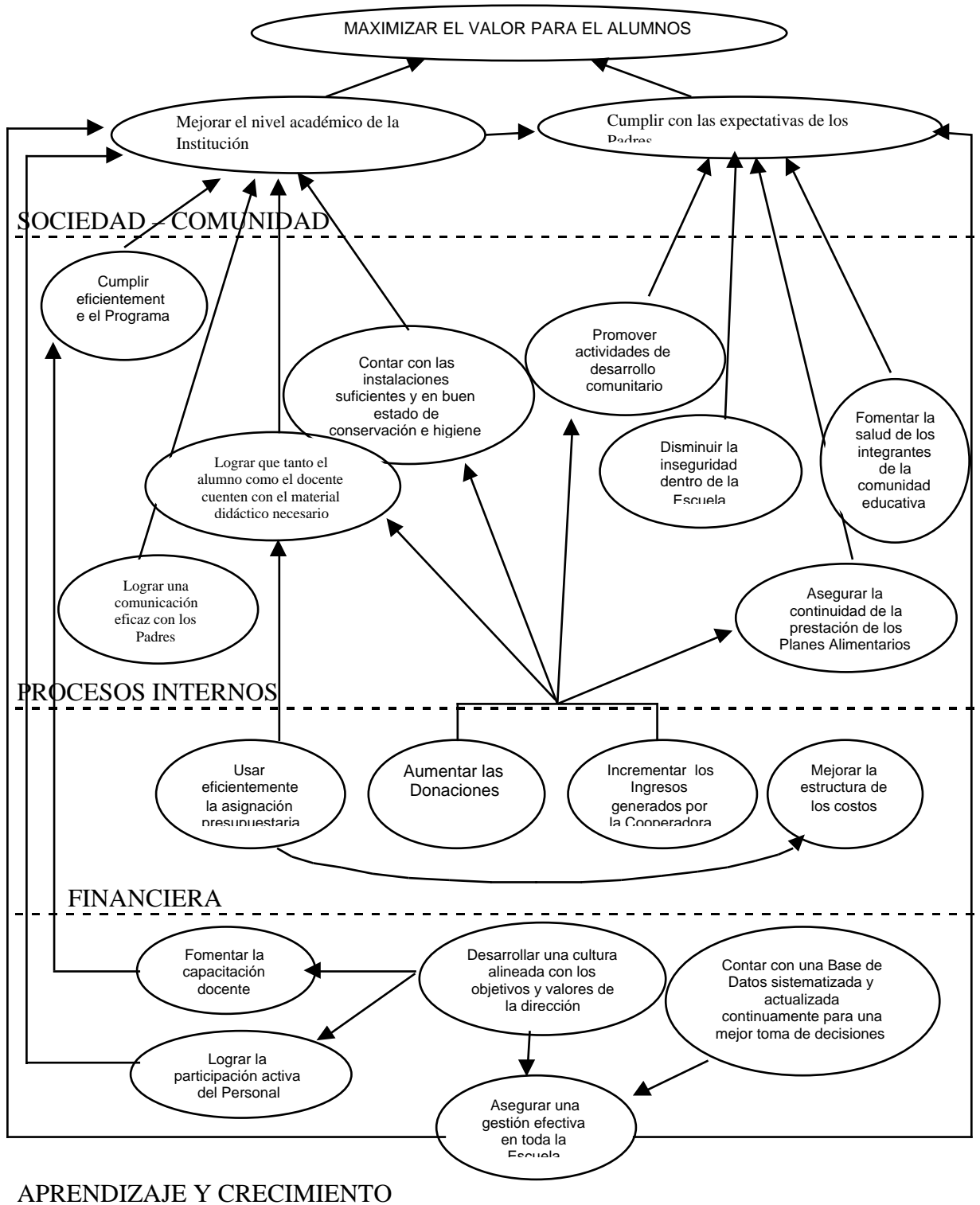
Esta fase la tratamos como si fuera un solo paso. Primero propusimos los indicadores, y luego estudiamos la posibilidad de tomarlos, al tiempo que revisamos la estructura en busca de consistencia lógica.

6.- Establecer el Mapa Estratégico y el Cuadro de Mando en forma global

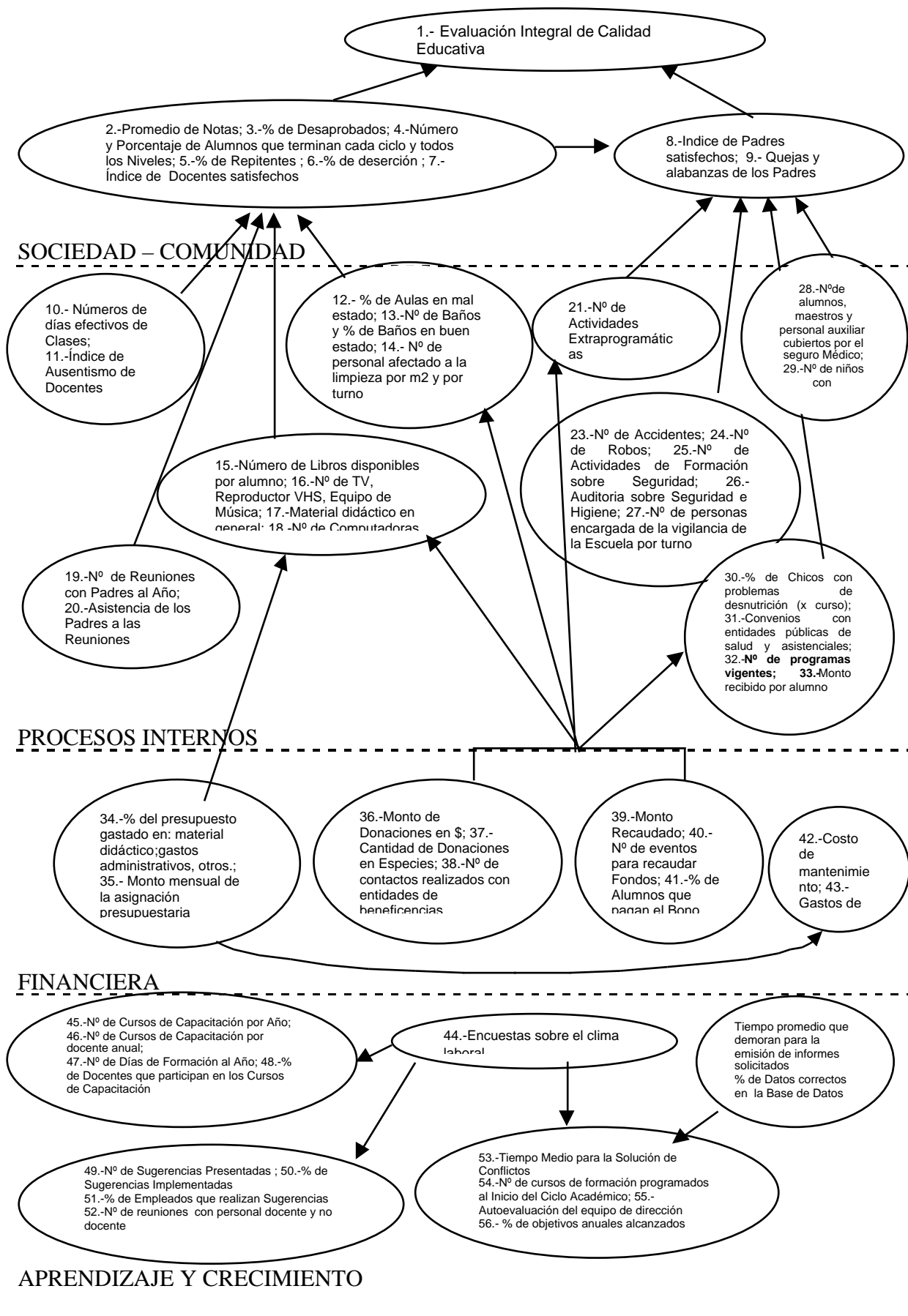
A continuación presentamos el Mapa estratégico y el Cuadro de Mando Integral para la Escuela Pública N° 248 "Juan Luis Nouges"

Mapa estratégico
Escuela Pública N° 248

La misión de la Escuela es brindar enseñanza y asegurar aprendizaje al alumno sin dejar de lado su rol social-comunitario de contención, apoyo psicológico e inserción a la comunidad, maximizando el valor para el alumno.



Indicadores del Cuadro de Mando Integral



7.- Formular metas

Formulamos metas para cada indicador que usamos, dado que toda empresa necesita metas a corto y a largo plazo para poder medir su marcha de forma continua y llevar a cabo las acciones correctivas necesarias a tiempo. Como se indicó, es esencial que estas metas sean coherentes con la visión global y la estrategia general, y que no entren en conflicto entre sí. También es importante crear un proceso para especificar las responsabilidades de fijar metas y para medir los resultados.

Esta tarea la realizamos junto con el director de la Escuela y consiste en determinar metas cuantitativas de los objetivos que nos hemos propuesto.

Desarrollo del Plan de Acción, implementación y seguimiento

El diseño de un Cuadro de Mando debe ser complementado por un proceso de implementación que estimule el trabajo directivo en equipo. Visto desde esta perspectiva el Cuadro de Mando Integral puede ayudar a crear un poderoso clima de aprendizaje continuo dentro de una organización.

Nuestra tarea, como lo expusimos anteriormente, se basa en la confección del Cuadro de Mando Integral. Desarrollar un plan de acción, su implementación y su seguimiento, comunicación y corrección en caso de que fueran necesario son tareas propias de la alta dirección, por lo que simplemente queremos dejar sentado ciertas pautas necesarias a la hora de poner en marcha el Cuadro de Mando Integral.

8.- Desarrollar un plan de acción

Finalmente, para completar el cuadro de mando, también debemos especificar los pasos que se han de dar para alcanzar las metas y la visión establecidas. Este plan de acción debe incluir a todas aquellas personas responsables y un calendario para los informes provisionales y definitivos. Dado que estos planes tienden a ser masivos y muy ambiciosos, se recomienda que el grupo acuerde una lista de prioridades y un calendario, porque así se evitarán muchas expectativas no manifestadas que más adelante pueden ser fuente de frustración e irritación. En combinación con los indicadores que se han desarrollado, esta lista es uno de los principales documentos de la dirección para ejercer su función de control.

9.- Implementación del Cuadro de Mando

Para mantener el interés en el cuadro de mando hace falta seguirlo continuamente para que cumpla con la función encomendada de herramienta dinámica de gestión.

También es importante que el cuadro de mando se use a través de toda la organización en los aspectos diarios de la gestión. Si de este modo proporciona las bases para la agenda diaria de cada unidad, tendrá una función natural en los informes y el control mediante su impacto en las operaciones de cada día. El plan de implementación, por lo tanto, debe incluir reglas y sugerir formas que aseguren que el seguimiento del cuadro de mando integral forme parte del trabajo diario de la empresa.

Finalmente, los indicadores seleccionados deben poderse cuestionar continuamente, especialmente los de control a corto plazo, y en los casos apropiados, deben reemplazarse por otros más actuales.

Sólo cuando el cuadro de mando ha pasado a ser una parte dinámica y funcional de la actividad diaria de la empresa se puede decir que su introducción ya es completa.

10.- Seguimiento, corrección y feedback del Cuadro de Mando Integral

El objetivo del sistema de control de gestión es apoyar a los directivos en el proceso de toma de decisiones, para obtener los resultados deseados.

Sin embargo, el comportamiento de las empresas públicas, depende del mercado en que se desenvuelven, de las condiciones impuestas por las políticas públicas y de los factores institucionales. Por lo tanto la evaluación de su gestión debe incluir el análisis de la composición y de las restricciones de los tres factores que la condicionan.

El sistema de control debe crear un marco dentro del cual las acciones tomadas por los distintos directivos no respondan a su interés personal sino a los de la empresa en su conjunto.

Para que la herramienta tenga una utilidad real, los indicadores y ratios deben calcularse con una periodicidad definida, por ejemplo trimestralmente. Para ello es importante sistematizar la captura de los datos y el cálculo de ratios.

El re-cálculo periódico permitirá realizar un seguimiento de la evolución de La Escuela, detectar si se implementaron las recomendaciones efectuadas y alertar a la alta Dirección sobre los desvíos relevantes.

Bibliografía:

“El Cuadro de Mando Integral” de KAPLAN, Robert, NORTON, David.

“Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral” de KAPLAN, Robert,
NORTON, David.

“Mapas Estratégicos”, de KAPLAN, Robert, NORTON, David.