

2020-08

DISEÑO DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA EL ÁREA DE RR.HH DE LA CORPORACIÓN MUNICIPAL GABRIEL GONZÁLEZ VIDELA.

MAYA BUGUEÑO, FRANCISCA FERNANDA

<https://hdl.handle.net/11673/49880>

Repositorio Digital USM, UNIVERSIDAD TECNICA FEDERICO SANTA MARIA



DEPARTAMENTO DE
INGENIERIA COMERCIAL
UNIVERSIDAD TECNICA
FEDERICO SANTA MARIA

UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERIO SANTA MARÍA
Escuela de Negocios Departamento de Ingeniería Comercial
MBA, Magíster en Gestión Empresarial

DISEÑO DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA EL ÁREA DE RR.HH DE LA CORPORACIÓN MUNICIPAL GABRIEL GONZALEZ VIDELA

Tesina de Grado presentada por

Francisca Fernanda Maya Bugueño

Como requisito para optar al grado de

MBA, Magíster en Gestión Empresarial

Guía de Tesina Dr. Lionel Valenzuela Oyaneder.
Agosto 2020

TITULO DE TESINA: **“DISEÑO DE UN CUADRO DE MANDO
INTEGRAL PARA EL ÁREA DE RR.HH DE LA
CORPORACIÓN MUNICIPAL GABRIEL
GONZALEZ VIDELA”**

AUTOR: **Francisca Fernanda Maya Buguño**

TRABAJO DE TESINA, presentando en cumplimiento parcial de los requisitos para el Grado de MBA, Magíster en Gestión Empresarial de la Universidad Técnica Federico Santa María.

OBSERVACIONES: _____

COMISIÓN DE TESINA:

DR. LIONEL VALENZUELA OYANEDER, PROFESORA GUÍA.

DR. HUGO OSORIO ZELADA, PROFESOR C. INTERNO

MG. LORENA ANDREA PAREDES BUZETA, PROFESORA C. EXTERNA.

Santiago, Agosto 2020

Todo el contenido, análisis, conclusiones y opiniones vertidas en este estudio son de mi exclusiva responsabilidad.

Nombre: FRANCISCA FERNANDA MAYA BUGUEÑO.

Fecha: 06-08-2020

***DEDICADO A MÍ PRINCIPE BELLO,
MI HIJO EMILIO***

AGRADECIMIENTOS

Hoy que concluye una etapa importante en mi vida, quiero expresar mis más sinceros agradecimientos a todas las personas que de alguna manera participaron en el proceso.

En primera instancia a mi familia que sin ellos no podría haber sido posible que yo pudiera viajar clase a clase durante dos años y en especial a mi hijo Emilio por la paciencia de muchas veces no estar con él los fines de semana que tenía que estar en clases .

A mis padres que siempre me daban la fuerza que necesite para seguir cada mes esforzándome por cumplir con los trabajos cuando pensaba que no lo iba a lograr.

A mis compañeros de trabajo y jefatura por entender en el proceso que me encontraba y darme todas las facilidades posibles de poder ejercer bien mi labor de trabajadora y estudiante y entender que muchas veces no iba a poder quedarme a reuniones por irme de viaje a estudiar.

A mis amigos de la vida por apoyarme siempre en todo y darme ánimo cuando más lo necesite mi aprecio y cariños para ellos.

A mis amigos y compañeros de Universidad que sin duda alguna sin ellos nada de esto sería posible por entender cada vez que se juntaban a estudiar o hacer un trabajo y yo no podía estar ahí ya que no vivo en Santiago, a todo mi grupo de Estudios que son seres humanos muy valiosos en calidad profesional y humana, quiero agradecer de forma especial a mi amigos que forme durante los años a mi Amiga Pamela Aguilar que una persona con una generosidad inmensa en cada ida a Santiago.

Al cuerpo docente que con sus experiencias aprendí mucho y de la dedicación que colocaban en cada clase cuando muchas veces no era fácil enfrentarse a un grupo de 60 personas de diversas índole profesional y laboral y lo hacían con el mayor profesionalismo posible, mi admiración y respeto para todos los profesores.

Sin duda agradezco a la vida y a Dios por darme la oportunidad de conocer a personas tan maravillosas en todo ámbito ya sea profesional como personal me enriquecí con cada una de las conversaciones que teníamos en los coffe break o como en las juntas fuera de la Universidad, aprendí mucho de cada una de las personas que conocí y me llevo lo mejor de cada cual sin duda quedaran en mi corazón cada clase como una experiencia más de vida.

RESUMEN EJECUTIVO

Las personas en reiteradas ocasiones se detienen al pensar en la importancia del Recurso Humano en las organizaciones como el recurso intangible más importante, sin embargo, esto no es necesariamente un colaborador interno sino más bien aquellos actores claves que la componen tanto dentro de la Organización como fuera de ella.

La Corporación Municipal Gabriel González Videla de La Serena, es una de las Organizaciones sin fines de Lucro dependiente de la Ilustre Municipalidad de La Serena, en el cual se encarga de Administrar los Establecimientos Educativos y Centro de Salud Familiar, posee más de 3.000 funcionarios a cargo y esto la convierte en una de las Organizaciones más grande a nivel Regional.

Por otra parte, el Cuadro de Mando Integral, es una herramienta estratégica de gestión que permite apoyar el logro de la visión en las organizaciones mediante 4 perspectivas: Financiera, Clientes, Procesos Internos y Recursos Humanos. Este modelo es aplicable tanto a las empresas públicas como privadas, lo que les permite realizar un posicionamiento ventajoso dentro del mercado.

Es así, que **el objetivo** del presente proyecto es proponer un diseño para la Corporación Municipal de La Serena de **Cuadro de Mando Integral**, basado en una propuesta estratégica, enfocándolo en el mejoramiento de sus procesos, a través, de las cuatro perspectivas que propone un CMI, lo que permite analizar la gestión organizacional con el uso de indicadores claves, el cual permite plantear acciones frente a desempeños deficientes y a la vez detectar oportunidades para una mejora continua de la Corporación Municipal.

Para lo anterior, se inició la detección del problema, una vez recopilados los antecedentes se realizó el planteamiento del objetivo general y los objetivos específicos, además de los elementos que definían y delimitaban la investigación, se realizó un estudio tanto a trabajadores como a la Jefatura para determinar el análisis cualitativo necesario para establecer las directrices, que son el motor de arranque de la visión estratégica de un cuadro de mando integral.

Finalmente, se hará entrega de propuesta de diseño de un cuadro de mando integral como herramienta de gestión de la Corporación Municipal Gabriel González Videla de La Serena con la esperanza de ver desarrollada la iniciativa por el bienestar de la Organización y sus Funcionarios.

TABLA DE CONTENIDO

AGRADECIMIENTOS	5
RESUMEN EJECUTIVO	6
1. INTRODUCCION.....	9
2. ANTECEDENTES	10
2.1 Reseña Histórica.....	10
2.2 Departamento de Educación	12
2.3 Departamento de Salud.....	15
2.4 Organigrama.....	17
2.5 Estructura Orgánica	18
2.6 Consideraciones Estratégicas	19
3. ORIGEN Y PROPOSITO DEL ESTUDIO	23
4. OBJETIVO	24
4.1 OBJETIVO ESPECÍFICOS	24
5. ALCANCE	25
6. ESTADO DEL ARTE	26
6.1 CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	26
6.2 PERSPECTIVAS	28
6.3 Cuadro de Mando Integral en las Organizaciones Públicas.....	31
7. METODOLOGIA DE TRABAJO	40
7.1 Esquema Metodológico	41
8. DESARROLLO.....	42
8.1 Realizar diagnóstico de factores internos y externos	42
8.1.2 ANÁLISIS FODA	43
8.2 INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS.....	45
8.3 Establecer o confirmar la misión, visión y valores organizacionales	56
8.4 Definir los objetivos estratégicos.....	58
8.4.1 Mapa Estratégico	59
8.5 Indicadores	62
8.6 Propuesta de implementación de Cuadro de Mando Integral (C.M.I)	69
8.6.1 Matriz de implementación.....	71

9. CONCLUSIONES Y REFLEXIONES	73
10. BIBLIOGRAFIA	75
11. ANEXOS	76

1. INTRODUCCION

Actualmente la transformación en el mundo de los negocios ha hecho evidente la necesidad de una mejora sustancial y continua de los resultados operacionales y financieros de las empresas. El Cuadro de Mando Integral es una técnica de planificación y gestión que ayuda a expresar las estrategias en objetivos específicos cuyo logro sea medible a través de un conjunto de indicadores¹ de desempeño del negocio.

Un Cuadro de Mando Integral permite alinear a la organización con la estrategia, ejecutarla a través de una gestión operativa y sistemática alineada en la gestión, generando en la empresa impactos relevantes al aumentar la rentabilidad, relación con los clientes y desarrollo del talento interno, por lo cual debería contribuir significativamente en sacar a las entidades públicas, en este caso a las Corporaciones Municipales de su estancamiento e incrementar su valor económico.

Sin embargo, las experiencias indican que aunque se cuente con todos los componentes de un Cuadro de Mando Integral, una implementación exitosa no está asegurada. Para ello se requiere un liderazgo por parte de la alta dirección, una buena comunicación y participación, y la adecuada constitución y esfuerzo de los equipos, son algunos de los factores más relevantes en la implementación.

El objetivo general del presente proyecto es proponer un diseño de un **Cuadro de Mando Integral² para la Corporación Municipal Gabriel González Videla de La Serena**, basado en parámetros claves de medición en todas aquellas actividades que le dan valor a la Organización y a fortalecer el desempeño de los equipos de trabajo.

¹ Los indicadores clave de desempeño son mediciones financieras, o no financieras, utilizadas para cuantificar el grado de cumplimiento de los objetivos, reflejan el rendimiento de una organización y generalmente se recogen en su plan estratégico. <http://es.wikipedia.org/wiki/KPI>

² Sus autores, Robert Kaplan y David Norton, plantean el CMI como un sistema de administración o sistema administrativo (*management system*), que va más allá de la perspectiva financiera con la que los gerentes acostumbran evaluar la marcha de una empresa. http://es.wikipedia.org/wiki/Cuadro_de_mando_integral.

2. ANTECEDENTES

2.1 Reseña Histórica

Historia

La Ley de Rentas Municipales, contenida en el D.L 3036 de 1979, en su artículo 38 dispuso que las Municipalidades podrán tomar en su cargo, servicios que estén siendo atendidos por organismos del Sector Público, conforme al principio de la subsidiaridad, y que el Presidente de la Republica, dictaría un Reglamento para regular las modalidades de delegación o traspaso.

La Normativa procedente fue el D.F.L 1-3063 de 1980 que reglamentó en detalle el procedimiento de traspaso de servicios. Dicho texto en su artículo 12, faculta a su vez a los Municipios que tomen a su cargo las áreas de Educación, Salud y de Atención de menores que, para efectos de la administración y operación del mismo, puedan constituir conforme a las normas del Código Civil personas jurídicas de Derecho Privada sin fines de lucro.

La Municipalidad de La Serena creó una Corporación Municipal, a diferencia de otros Municipios que asumieron en forma directa la atención de la Salud y de la Educación a través, de Departamentos Municipales.

La Corporación Municipal Gabriel González Videla (CMGGV) de La Serena, es una institución de Derecho Privado, sin fines de Lucro, creada en el año 1981, siendo sus objetivos fundamentales administrar y operar servicios en el área de Educación, Salud, Cementerio y Atención de Menores, a cargo la Ilustre Municipalidad de La Serena.

La CMGGV obtiene su Personería Jurídica con fecha 27 de octubre de 1981, según consta en publicación del Diario Oficial N°31.109, de fecha 06 de noviembre de 1981, y protocoliza sus Estatutos ante notario con fecha 28 de julio de 1981.-

Directiva y Socios

De acuerdo a sus estatutos, la Corporación Municipal Gabriel González Videla de La Serena, es administrada por un Directorio presidido por el Alcalde don Roberto Jacob Jure por derecho propio.

Presidente: Sr. Roberto Jacob Jure.

Director Administrativo: Sr. Sergio Melendez Cathalifaud.

Director Administrativo: Sr. Carlos Barahona Morgado.

Director Administrativo: Sr. Jesús Parra Parraguez.

En reunión Acta N°91 de fecha 26 de Abril de 2017 el Directorio aprueba el nombramiento como titular en el Cargo de Secretario General de la Corporación Municipal Gabriel González Videla de La Serena, a don Patricio Bacho Chávez, la cual fue reducida a escritura pública con fecha 22 de Octubre de 2015, en la Notaria de La Serena, servida por don Oscar Fernández Mora, anotando en su repertorio con el número 8646, y las facultades contenidas en los artículos 26 y siguientes de los estatutos Corporativos.

Equipo Directivo

Los cargos Directivos de la CMGGV son:

Secretario General: Sr. Patricio Bacho Chavez.

Director Departamento de Educación: Sra. Sandra Castro Carvajal.

Director Departamento de Salud: Dra. Lorena Casarín Muñoz.

Director Departamento de Administración: Sr. Pablo Salazar Domínguez.

Director Departamento de Planificación y Desarrollo Institucional: Sra. Eugenia Cifuentes Lillo.

Director Departamento Jurídico: Sra. Carol Álvarez Ordenes.

Director Departamento de Finanzas: Sr. Ricardo Gómez Villablanca.

La Corporación cuenta con un total de 3.582 funcionarios a Mayo del 2020, distribuidos en funciones profesionales, administrativas y de servicios en el Área de Salud, Educación, Atención al Menor, Cementerio y Administración Central.

En general, la Corporación para su funcionamiento utiliza infraestructura de propiedad municipal, entre ellos, Establecimientos Educacionales, Jardines Infantiles, Centro de Salud, Postas y Cementerios.

La Corporación obtiene sus principales ingresos, a través, de aportes del Estado, establecidos en la normativa legal vigente, por transferencias directas del municipio y por ingresos propios.-

Fuente: <https://www.corporacionlaserena.cl/sitio/>

2.2 Departamento de Educación

El Departamento de Educación es un elemento clave en el diseño, conducción y mejoramiento de la calidad del sistema de educación municipal. Desde esta organización educativa se entregan lineamientos institucionales y se definen políticas, objetivos y acciones claves del sistema escolar.

Por otra parte diseña e implementa el proyecto educativo de la comuna, mediante la gestión administrativa, financiera y técnica pedagógica de los 44 Establecimientos, con el propósito de mejorar la calidad y equidad educacional de la comuna de La Serena.

Visión

La Corporación Municipal Gabriel González Videla de La Serena en sus establecimientos, “Aspira a brindar un servicio educativo de calidad, que se caracterice por su eficiencia, eficacia y efectividad, en coherencia y articulación con los Proyectos Educativos Institucionales, con el Plan de Desarrollo Comunal y con las políticas educacionales emanadas del Ministerio de Educación.”

Misión

La Corporación Municipal Gabriel González Videla de La Serena, tiene Como Misión “Potenciar en sus Establecimientos, espacios educativos que promuevan la generación y difusión del conocimiento y del pensamiento crítico-reflexivo, como una forma de contribuir al progreso científico, tecnológico, humanista, ético y cultural, que aporte al desarrollo social y moral, con integración democrática y participativa de cada uno de los estamentos que conforman las comunidades educativas, con respecto a la diversidad, en un marco de tolerancia, con sólidos principios, libertad y pluralismo, con coherencia con las necesidades del contexto, a fin de promover el desarrollo integral de los alumnos y alumnas de los establecimientos de la Corporación Municipal.”

Objetivos

La **Corporación Municipal González Videla**, es dependiente de la **Ilustre Municipalidad de La Serena**. Esta corporación se estructura a partir de las disposiciones contenidas en el **D.F.L N°1-3063 de 1980**, por medio del cual el Estado traspasó a las Municipalidades la función de administración del personal de los Establecimientos traspasados, administración y dominio de los edificios y además bienes de dichos establecimientos y la obligación de financiar el funcionamiento del servicio traspasado, quedando en manos del **Ministerio de Educación**, la supervisión de los aspectos técnicos pedagógicos.

No obstante en la actualidad, las Corporaciones Municipales a lo largo del

país, han debido adecuar sus funciones, a las nuevas exigencias de la legislación, y a los requerimientos que la propia sociedad hace respecto a la educación, por lo que paulatinamente, se han incorporado acciones y funciones de carácter técnico pedagógico.

La administración del sistema, es articulado a través, del **Plan Anual de Desarrollo Educativo Municipal (PADEM)**, el que se elabora con la participación de la comunidad y cuenta con la aprobación del **Concejo Municipal**. Mediante este instrumento, se procura **entregar las condiciones óptimas para el desarrollo del proceso educativo** en los Establecimientos a cargo de la Municipalidad, como también, dar cumplimiento a las actividades administrativas de las Unidades Educativas, **vigilando el respecto de las normas técnicas pedagógicas** impartidas por el Ministerio de Educación.

La función administrativa y técnica que desarrolla la Corporación Municipal, requiere la intervención en las variables que forman parte del sistema educativo, entre las que se pueden mencionar:

- Manejo eficiente de la dotación de personal de los Establecimientos Educativos.
- Estadísticas de matrícula, deserción, repitencia, etc.
- Número de horas de Docentes y de Asistentes de la Educación.
- Implementación de programas y proyectos ministeriales

Además de la **puesta en marcha de iniciativas que provienen desde la propia Corporación**, dirigidas a la búsqueda de manejar la calidad de la Educación. En función de lograr sus objetivos, la Dirección de Educación Municipal ha definido cuatro líneas estratégicas de acción:

- Gestión Curricular
- Gestión de Modernización
- Gestión Participación
- Gestión Desarrollo Organizacional

Para el desarrollo de las acciones que involucran estas líneas estratégicas, la Corporación se compone de Departamentos, que tienen la misión de coordinarse para la implementación y ejecución correcta de las iniciativas. Estos departamentos corresponden a: Educación, Salud, Recursos Humanos y Organización, Fiscalización y Finanzas.

Red de Establecimientos

La CMGGV administra una red de 44 Establecimientos Educativos los cuales se ubica en distintos puntos estratégicos de la Comuna de La Serena.

Liceos Urbanos:

1. Colegio Gabriel González Videla.
2. Liceo Gabriela Mistral
3. Liceo Gregorio Cordovez
4. Liceo Ignacio Carrera Pinto
5. Liceo Jorge Alessandri Rodríguez
6. Liceo TP Educador Juan Bautista de la Salle.
7. Liceo Técnico Marta Brunet

Colegios Rurales:

- | | |
|-------------------------------|--------------------------------|
| 8. Colegio Altovalsol | 18. Colegio Saturno |
| 9. Colegio Caleta San Pedro | 19. Colegio El Romeral |
| 10. Colegio Coquimbito | 20. Colegio La Estrella |
| 11. Colegio Algarrobito | 21. Colegio La Laja |
| 12. Colegio Quebrada de Talca | 22. Colegio Punta de Teatinos |
| 13. Colegio Alfalfares | 23. Colegio Almirante La Torre |
| 14. Colegio Islon | 24. Colegio El Chacay |
| 15. Colegio Lambert | 25. Colegio Los Corrales |
| 16. Colegio Las Rojas | 26. Colegio Pelicana |
| 17. Colegio El Romero | |

Colegio Urbanos:

- | | |
|--|----------------------------------|
| 27. Colegio Arturo Prat Chacón. | 36. Colegio Pedro Aguirre Cerda |
| 28. Colegio Bernarda Morín. | 37. Colegio Víctor Domingo Silva |
| 29. Colegio Carlos Condell de la Haza. | 38. Colegio Villa San Bartolomé |
| 30. Colegio Darío Salas. | 39. Colegio Alonso de Ercilla. |
| 31. Colegio Héroes de la Concepción. | 40. Colegio German Riesco |
| 32. Colegio Japón. | 41. Colegio CEIA |
| 33. Colegio Javiera Carrera. | 42. Colegio Especial El Milagro |
| 34. Colegio José Manuel Balmaceda | 43. Colegio Luis Braille |
| 35. Colegio José Miguel Carrera | 44. Colegio Manuel Rodríguez |

2.3 Departamento de Salud

El Modelo de Atención Integral de Salud Familiar y Comunitario, en lo esencial describe las condiciones que permitan satisfacer las necesidades y expectativas del usuario respecto a mantenerse sano o saludable, mejorar su estado de salud actual (en caso de enfermedad), ello mediante el logro de los objetivos nacionales de salud y el fortalecimiento de eficiencia, efectividad y eficacia de las intervenciones, en un contexto de políticas públicas de fomento y promoción de la salud de las personas y comunidades acorde a mejoramiento de determinantes sociales de la salud, tales como: educación, vivienda, recreación entre otros.

En este contexto, los lineamientos impulsados desde la nueva administración de la **Corporación Municipal Gabriel González Videla**, revelan la integración del mejoramiento de la calidad de nuestros servicios y, en consecuencia, de la calidad de vida de los habitantes de la comuna.

Es así como la participación de nuestros funcionarios y usuarios constituye una herramienta fundamental en el mejoramiento de la gestión, en busca del fortalecimiento de una plataforma de encuentro. Avanzando de esta manera en la comprensión de que todos conformamos “comunidad” y, por lo tanto, todos somos responsable en la búsqueda de excelencia y calidad de vida.

Visión

“Ser la comuna con atención de Salud Primaria de excelencia”

Misión

“Contribuir al mejoramiento de la calidad de vida, de los individuos y familias de la comuna de La Serena, proporcionando una atención de salud integral enfoque familiar, promocional y preventivo favoreciendo la participación comunitaria, el desarrollo de habilidades y destrezas para autocuidado”.

Fuente: www.corporacionlaserena.cl

Red de Salud

CESFAM (Centro de Salud Familiar)

Es el espacio físico que reúne en sí los principios de Salud familiar con un énfasis en la promoción, control de factores de riesgos, resolución integral de los problemas de salud trabajando en conjunto con la red asistencial, atención ambulatoria, domiciliaria, de rehabilitación y continuidad de los cuidados.

Un **CESFAM** se desempeña sobre la base de los principios del Modelo de Atención con un enfoque Familiar y Comunitario que abarca una perspectiva Bio-Psico-Social de Salud, es decir busca responder la manera más efectiva e integral a las necesidades actuales de las personas, reconociendo su historia vital. Todo esto se lleva a cabo con un equipo interdisciplinario, presente en la familia y su ciclo de vida.

CECOSF (Centros Comunitarios de Salud Familiar)

El **CECOSF** brinda atenciones básicas de salud y de forma complementaria al **CESFAM** del cual dependen, acercando la prestación de salud a la población. Por su cercanía a la comunidad y el tipo de trabajo que realizan junto al sector, tiene como fin resolver de manera más oportuna la demanda de necesidades de la comunidad.

PSR (Postas de Salud Rural)

Da cobertura a las necesidades de salud de los sectores rurales, preferentemente de fomento y protección, junto a la promoción, prevención, trabajo comunitario y derivaciones a otros establecimientos de la red asistencial. Cuentan con un Técnico Paramédico residente para atender las inquietudes de la población, con quien se establece una coordinación permanente para que un equipo multidisciplinarios de profesional, técnicos y administrativos se despliegan por las distintas localidades de la ciudad de La Serena para resolver el acceso a las atenciones mediante sus visitas a terreno.

SAPU (Servicio de Atención Primaria de Urgencia)

El **SAPU** es un componente de la Red de Urgencia. Atiende urgencias/emergencias de baja complejidad. Depende, en forma técnica y administrativa **CESFAM**.

Fuente: www.corporacionlaserena.cl

2.4 Organigrama

1.3 Estructura Orgánica / Organigrama

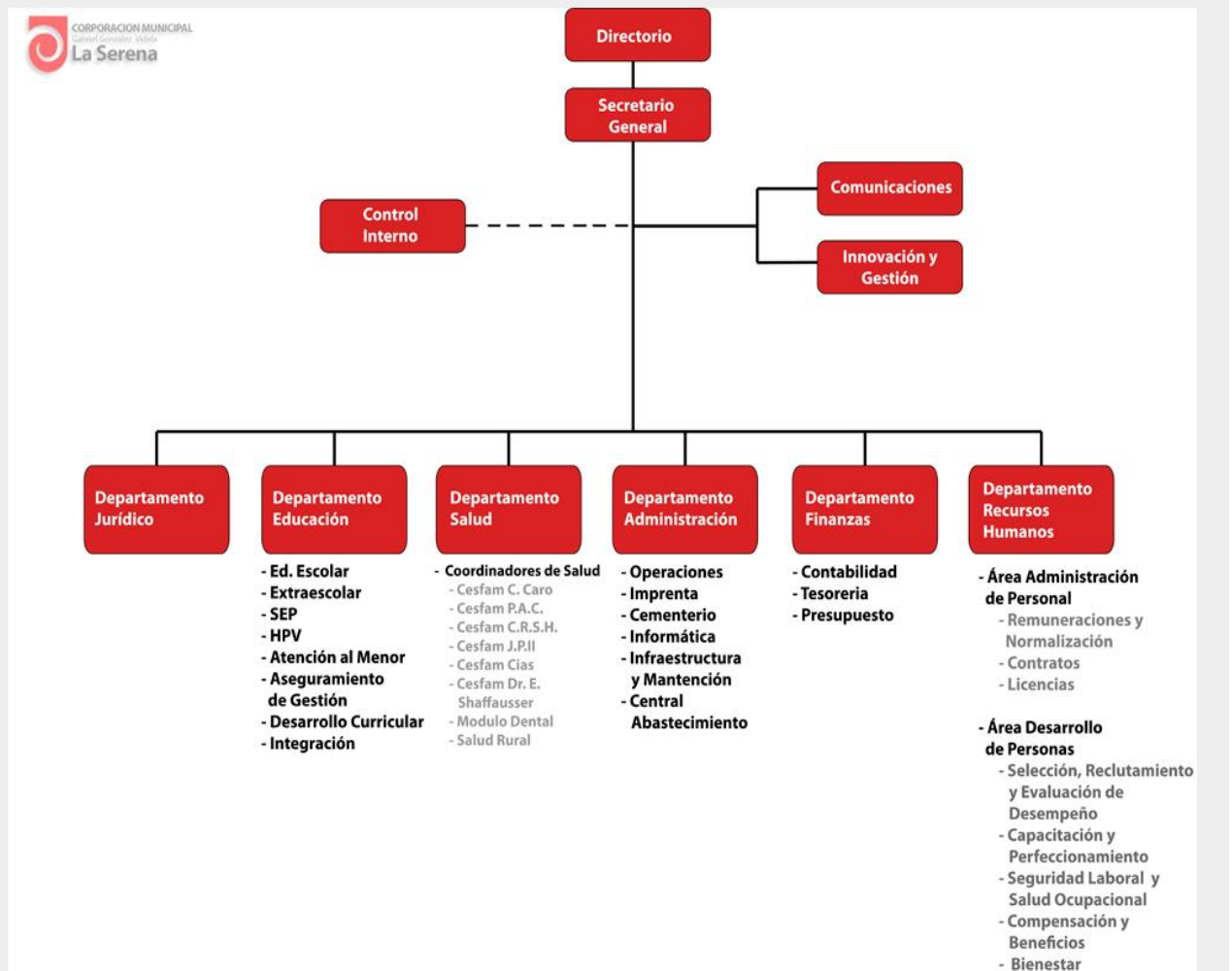


Figura N°1, Organigrama Corporación Municipal Gabriel González Videla

Fuente: www.corporacionlaserena.cl

:

2.5 Estructura Orgánica

1.3 Estructura Orgánica / Estructura orgánica, facultades, funciones y atribuciones de sus unidades

Unidad u órgano interno	Facultades, funciones o atribuciones	Fuente legal	Enlace a la publicación o archivo correspondiente
Departamento de Educación	La Corporación Municipal Gabriel González Videla de la Serena, tiene como misión "Potenciar en sus establecimientos, espacios educativos que promuevan la generación y difusión del conocimiento y del pensamiento crítico – reflexivo, como una forma de contribuir al progreso científico, tecnológico, humanista, ético y cultural, que aporte al desarrollo social y moral, con integración democrática y participativa de cada uno de los estamentos que conforman las comunidades educativas, con respeto a la diversidad, en un marco de tolerancia, con sólidos principios, libertad y pluralismo, en coherencia con las necesidades del contexto, a fin de promover el desarrollo integral de los alumnos y alumnas de los establecimientos de la Corporación Municipal."	Decreto Ley 1414/1981, Aprueba estatutos de la Corporación Municipal Gabriel González Videla de La Serena, artículo 23.	
Departamento de Salud	Contribuir al mejoramiento de calidad de vida, de los individuos y familias de la Comuna de La Serena, proporcionando una atención de salud integral con enfoque familiar, promocional y preventivo favoreciendo la participación comunitaria, el desarrollo de habilidades y destrezas para el autocuidado. Administrar los Establecimientos y diferentes unidades de Salud Municipal, de acuerdo a las disposiciones legales vigentes. Asegurar la entrega de los beneficios y garantías otorgadas por los Programas de Salud nacional a los habitantes adscritos en los registros comunales, sin distinción de ningún tipo, a través de los diferentes establecimientos de Salud de la Comuna. Velar por el cumplimiento de estándares de calidad de la atención de salud para el logro de la mayor satisfacción de los usuarios.	Decreto Ley 1414/1981, Aprueba estatutos de la Corporación Municipal Gabriel González Videla de La Serena, artículo 23.	
Departamento de Administración	Gestionar el oportuno y cabal cumplimiento del proceso de Adquisiciones, en conformidad a los procedimientos establecidos para tales fines de la Corporación Municipal. Entregar soporte técnico y mantención del equipamiento informático a cada una de las áreas de negocios de la Corporación Municipal. Gestionar oportunamente los procesos administrativos y de servicios generales de cada una de las áreas de negocios de la Corporación Municipal.	Decreto Ley 1414/1981, Aprueba estatutos de la Corporación Municipal Gabriel González Videla de La Serena, artículo 23.	
Departamento Finanzas	Llevar la Contabilidad, de acuerdo a la normativa vigente y realizar los controles y análisis financieros y/o presupuestarios que requiera la Corporación Municipal.	Decreto Ley 1414/1981, Aprueba estatutos de la Corporación Municipal Gabriel González Videla de La Serena, artículo 23.	
Departamento de Recursos Humanos	Gestionar los procesos de Provisión, Aplicación, Mantenimiento, Desarrollo y Seguimiento y Control del Sistema de Administración de Recursos Humanos de la Corporación Municipal.	Decreto Ley 1414/1981, Aprueba estatutos de la Corporación Municipal Gabriel González Videla de La Serena, artículo 23.	

Figura N°2, Estructura Orgánica, Corporación Municipal Gabriel González Videla
Fuente: www.corporacionlaserena.cl

2.6 Consideraciones Estratégicas

Para llevar a cabo el Cuadro de mando integral (CMI) es necesario aclarar que esta propuesta se enfocará solo en los **124** funcionarios de la Administración Central de la Corporación Municipal Gabriel González Videla, ya que esta área sustenta en términos de la Administración de Recursos para cada uno de los Establecimientos Educativos y Centro de Salud Familiar.

Los cuales se Desglosan de la Siguiete manera:

Nombre Departamento	Número de integrantes
Secretaria General	9 personas
Control Interno	6 personas
Jurídico	8 personas
Educación	32 personas
Salud	14 personas
Finanzas	16 personas
Administración	17 personas
Recursos Humanos	22 personas.
Total Funcionarios de Administración Central	124 personas.

Tabla N° 1, Desglose de funcionarios de la Administración Central
Fuente: Elaboración Propia

Este proyecto emana del Área de Recursos Humanos quien es el que está a cargo del personal de la Corporación, por lo tanto, es aquí donde se gestionan procesos administrativos importantes inherentes a sueldos, contrataciones, Licencias Médicas, etc.

Bajo este mismo contexto es donde los funcionarios del Departamento de RR.HH se relacionan con las personas de los otros departamentos y se ha hecho necesario realizar esta propuesta de gestión (CMI) ya que por el estrecho vínculo que se mantiene diariamente se ha detectado falencias en las diversas gestiones de la Corporación, las cuales se presentan en los próximos capítulos del presente proyecto.

Vale decir el Departamento de Recursos Humanos de la Corporación cuenta con el siguiente Organigrama

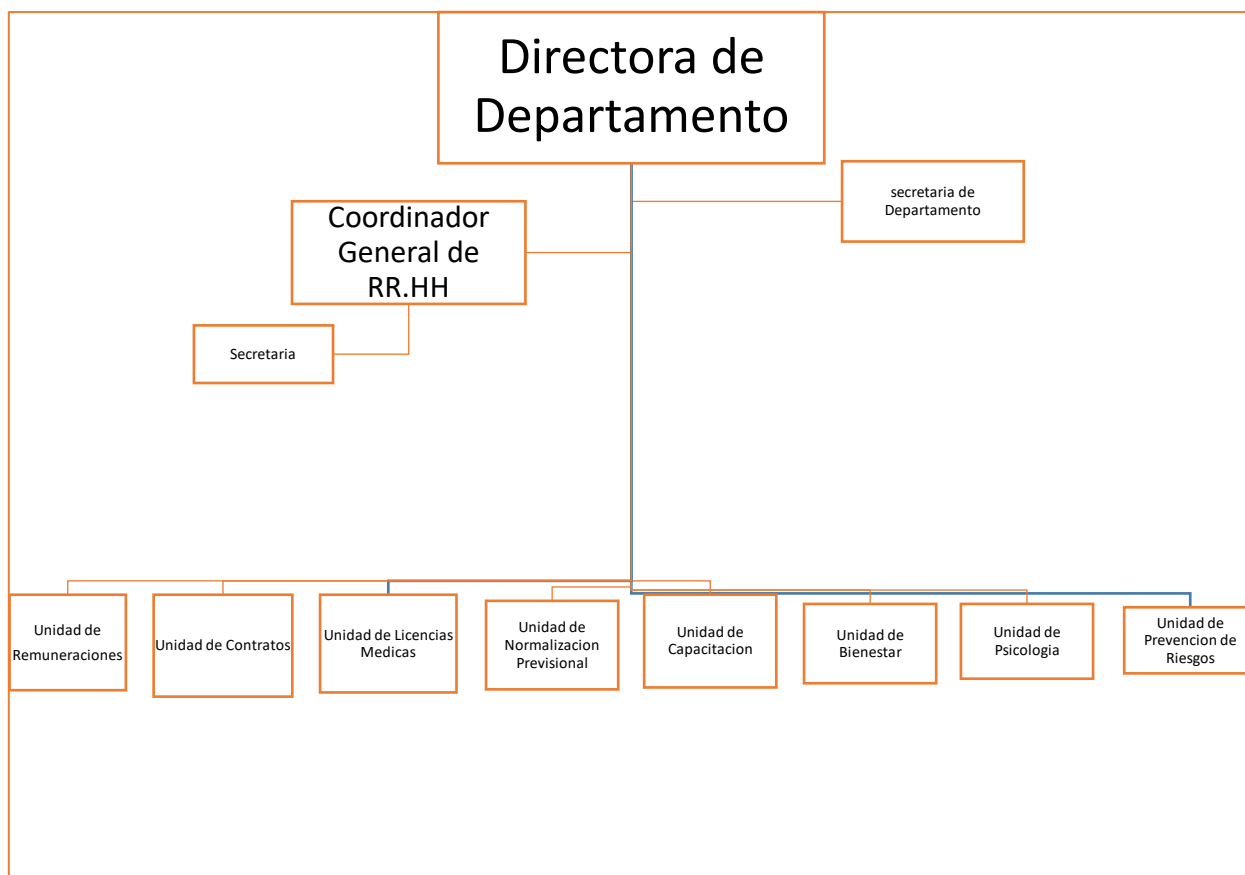


Figura N°3, Organigrama Depto. RR.HH, Corporación Municipal GGV.
Fuente: Elaboración Propia

Dentro del Organigrama se aprecia que desempeñan funciones, distintas unidades que dan vida a Recursos Humanos. A continuación, una breve descripción y dotación de las distintas unidades:

➤ **Directora de Departamento:**

Cuenta con 1 persona en el cargo.

Dirige y Gestiona el correcto funcionamiento del Departamento velando que los funcionarios a nivel Corporación cuenten con todo lo relacionado a Recursos Humanos, es decir, la oportuna remuneración, la gestión de los contratos, entre otros.

➤ **Coordinador General de Departamento:**

Cuenta con 1 persona en el cargo.

Apoya, dirige y gestiona que cada una de las unidades con las que cuenta el departamento este en una correcta sintonía velando que se cumplan los tiempos correctos y atendiendo las necesidades de cada uno de los funcionarios en distintas materias.

➤ **Secretaria de Departamento:**

Cuenta con 1 persona en el cargo.

Se encarga de la recepción de la Documentación de la Directora de Departamento, agenda sus reuniones y atiende ciertas inquietudes de funcionarios internamente como de aquellas personas externas.

➤ **Secretaria de Coordinación de Recursos Humanos:**

Cuenta con 1 persona en el cargo.

Se encarga de Recepcionar documentación relacionada con las distintas unidades del departamento, de atender ciertas inquietudes y elaborar documentos oficiales inherentes a Recursos Humanos que el funcionario necesite para gestionar trámites personales, también se encarga de ingresar los permisos de distinta índole que piden los funcionarios.

➤ **Unidad de Remuneraciones:**

Cuenta con 2 personas en la unidad

Se encarga del pago de la remuneración de cada uno de los funcionarios de la Corporación, vale decir de aquellos que trabajan en los Establecimientos como en los Centros de Salud Familiar, velando por el pago de las diferentes asignaciones según corresponda en función a lo que establece la Ley.

➤ **Unidad de Contratos:**

Cuenta con 5 personas en la Unidad

Se encarga de tramitar y gestionar la elaboración de los Contratos de Trabajo del personal de toda la corporación y generar las carpetas de cada funcionario con sus antecedentes necesarios para la contratación.

➤ **Unidad de Licencias Médicas:**

Cuenta con 2 personas en la Unidad

Se encarga de tramitar las licencias médicas que presentan los funcionarios de los distintos Establecimientos y Centro de Salud, aquí se debe tener cuidado en pasarse en los días puesto que hay plazo que se acotan según lo que establece la ley.

➤ **Unidad de Normalización Previsional:**

Cuenta con 4 personas en la Unidad

Se encarga de declarar el pago previsional de los funcionarios en función al descuento que se refleja en la liquidación, además debe normalizar todo los asuntos de índole previsional ya sea de deudas existentes como de recuperación de dineros.

➤ **Unidad de Capacitación**

Cuenta con 1 persona en la Unidad

Se encarga de gestionar las Capacitaciones del personal, generalmente aquellas que por Convenio Colectivo de los distintos Sindicatos, establezcan explícitamente.

➤ **Unidad de Bienestar**

Cuenta con 1 persona en la Unidad

Se encarga de aquellos servicios que pueda acceder el funcionario con la Caja de Compensación está afiliada la Corporación en este caso es Caja Los Andes y de buscar convenios con empresas para el bienestar del personal en general.

➤ **Unidad de Psicología**

Cuenta con 1 persona en la Unidad

Se encarga de realizar evaluaciones psicológicas del personal que requiere idoneidad psicológica en puestos de trabajos ligados al área de Educación, tal como lo establece una normativa ministerial de que aquellos funcionarios que ingresen a prestar servicios a los Diferentes Establecimientos Educativos deben pasar por ciertas pruebas psicológicas.

➤ **Unidad de Prevención de Riesgos**

Cuenta con 2 personas en la Unidad

Se encarga de la Seguridad Laboral en virtud a la normativa legal vigente y a la vez de la Salud ocupacional de los funcionarios, así como de prevenir riesgos laborales y accidentes profesionales, como de riesgos psicosociales.

Total de Funcionarios: 22 personas.

3. ORIGEN Y PROPOSITO DEL ESTUDIO

Hoy en día muchas organizaciones públicas no cuentan con herramientas de control de gestión estratégicas, por lo que es de vital importancia dentro de un mundo competitivo en el ámbito laboral poder desarrollar la gestión de talentos humanos y consigo dar rentabilidad, ventajas competitivas y un buen servicio.

Es por ello que la Corporación Municipal requiere una propuesta de diseño de cuadro de mando integral, por lo que el propósito de estudios de esta tesina se basará en primera instancia como herramienta de obtención de información, realizar una encuesta de satisfacción laboral respecto a cómo los funcionarios ven a la organización y en segunda instancia realizar entrevistas a la Jefatura de la Organización. Esto con el objetivo de tener obtener la información desde dos miradas (Jefatura y Funcionarios) para poder desarrollar una propuesta de diseño lo más objetiva y equilibrada posible.

Una vez analizada la información obtenida de los mismos funcionarios y jefatura, el propósito siguiente es analizar toda la base teórica respecto al cuadro de mando integral, se procederá a asociar con el estado actual de la organización, en el que se determinará cuáles serían aquellos indicadores relevantes para ir mejorando la gestión.

Bajo este contexto, que a la Corporación Municipal Gabriel González Videla se le hará la propuesta de diseño de un Cuadro de Mando Integral (C.M.I), que desarrollará un sistema de control de gestión, para que le permita a esta institución brindar trabajos administrativos altamente competitivos, contribuyendo al largo plazo el bienestar social de los usuarios de la Comuna de La Serena, a través del mejoramiento de la gestión, basados en desarrollar indicadores claves, lo que justamente explica la necesidad del diseño de esta herramienta de control de gestión.

4. OBJETIVO

Objetivo General

Diseñar un Cuadro de Mando Integral para la Corporación Municipal Gabriel González Videla de La Serena con el fin de mejorar resultados, mediante soluciones integrales relacionadas a la gestión administrativa, con el objetivo de brindar al largo plazo un Servicio de Calidad a los usuarios de la Comuna de La Serena.

4.1 OBJETIVO ESPECÍFICOS

1. Realizar una encuesta de satisfacción laboral a los funcionarios de la Administración Central de la Corporación Municipal.-
2. Entrevistar al equipo directivo respecto de la satisfacción laboral. -
3. Con la obtención de información de la encuesta y entrevistas realizar un diagnóstico que permita identificar actuales necesidades y expectativas no satisfechas en el ámbito administrativo de los funcionarios de la Administración Central de la Corporación Municipal Gabriel González Videla.-
4. A partir del diagnóstico desarrollar indicadores del cuadro de mando integral como una herramienta de gestión.-
5. Diseño de la matriz del Cuadro de Mando integral con todos los indicadores desarrollados.

5. ALCANCE

El alcance de la investigación se ha delimitado bajo los siguientes aspectos:

RANGO DE ACCION

En el lugar donde se desarrollará el proyecto es en el edificio central donde se emplaza la Administración Central de la Corporación Municipal Gabriel González Videla, específicamente en la región de Coquimbo, ubicada en calle Anima de Diego n° 550, de la Ciudad de la Serena.

El proyecto será delimitado en primera instancia en la elaboración del CMI durante el año 2020 y en la puesta en marcha y ejecución de las estrategias del CMI durante el año 2021.

Los recursos para cumplir con la propuesta de CMI se concentrarán en la información obtenida de la encuesta de satisfacción laboral aplicada a los funcionarios de la Administración central de la CMGGV, de las entrevistas al equipo directivo y de la Bibliografía encontrada digital y físicamente.

TIPO DE INVESTIGACION

Para elaborar el proyecto se lleva a cabo una investigación de tipo Descriptivo.

Descriptiva:

Al analizar los objetivos tanto generales como específicos se estableció que el método más apropiado, es la Investigación Descriptiva. Ya que se da a conocer una situación por medio de encuesta (de satisfacción laboral) y entrevistas, lo que permite describir y diagnosticar con la información obtenida una situación a nivel general dentro de la organización.

6. ESTADO DEL ARTE

En este apartado se contextualiza dentro de las Organizaciones Públicas, de acuerdo a lo establecido por Mario Waissbluth³ (2008) las Instituciones Públicas son entes complejos y su quehacer presenta una serie de propiedades emergentes. Esta complejidad reconoce la existencia de actores relevantes, clientes y usuarios (stakeholders) que siempre tratarán de que se prioricen sus necesidades y requerimientos dentro de la Institución. Su nivel de influencia y relación que logren establecer marcará la dirección del funcionamiento de la organización (Waissbluth, 2008).

Dado lo anterior, la necesidad de considerar los aspectos y los actores relevantes y sus relaciones es esencial al momento de definir las direcciones estratégicas que queremos impregnarle a una organización

6.1 CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Es un método para medir las actividades de una compañía en términos de su visión y estrategia, traduciéndola en objetivos concretos e indicadores, monitoreando el desempeño en relación a las metas. Proporciona a los gerentes una mirada global del desempeño del negocio.

Desarrollada en los años noventa por Kaplan y Norton, y desde ese entonces su aplicación en las organizaciones ha ido en aumento y su cuerpo disciplinario se ha robustecido.

Es utilizada como disciplina para asegurarse de que la estrategia no se quede atrás o no se implemente por el día a día. Se emplea también para alinear a una organización alrededor de la estrategia, otorgando claridad respecto de los objetivos que se persiguen y de la forma cómo se van a medir y controlar.

El CMI “traduce la visión y estrategia de una empresa en un conjunto de indicadores de la actuación”, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica (Kaplan y Norton, 2000). “Expande el conjunto de objetivos de las unidades de negocios más allá de los indicadores financieros. Los ejecutivos de una empresa pueden, ahora medir la forma en que sus unidades de negocios crean valor para sus clientes presentes y futuros, y la forma en que deben potenciar las capacidades internas y las inversiones en personal, sistemas y procedimientos que son

³ Profesor del Departamento de Ingeniería Industrial de la Universidad de Chile. mariow@dii.uchile.cl Este texto, utilizado en el Diplomado en Gerencia Pública, y en el Magíster en Gestión y Políticas Públicas, es una versión profundizada y actualizada de algunos capítulos de “La Reforma del Estado en América Latina”, 2002, del mismo autor, disponible en www.mariowaissbluth.com

necesarios para mejorar su actuación futura. El CMI captura las actividades críticas de creación de valor, creadas por expertos y motivados empleados de la organización. Mientras sigue reteniendo, por medio de la perspectiva financiera, un interés en la actuación a corto plazo, el CMI revela claramente los inductores de valor para una actuación financiera y competitiva de categoría superior a largo plazo”.

Otras definiciones y características que representan al CMI son:

- El CMI es un Sistema de Gestión que pone como elemento central de discusión la estrategia de la empresa, alineándola con la Organización.
- Es la Organización Enfocada en la Estrategia, traduce la Visión y Objetivos en Indicadores de mediciones del desempeño de la organización.
- Permite desarrollar un proceso sistemático y riguroso para traducir la estrategia en acciones concretas y medibles.

Los últimos conceptos asociados al Cuadro de Mando Integral, señalan que es un concepto empresarial de vanguardia que traslada la gestión de intangibles en la de resultados tangibles.

BALANCE ESTRATEGICO

Este corresponde al corto y largo plazo, las perspectivas interna y externa, y los aspectos financieros y no financieros.

Para poder entender de mejor manera y explicar que abordan cada una de las perspectivas, se ilustrara la siguiente figura:

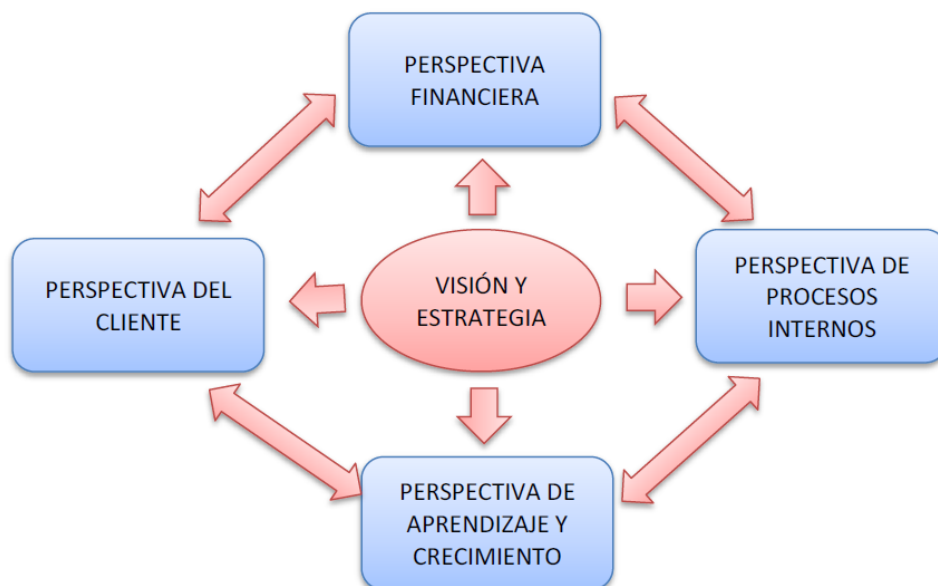


Figura N°5, Esquema del CMI con sus perspectivas. Modelo tradicional
Fuente: Kaplan y Norton, Cuadro de Mando Integral, 1997

6.2 PERSPECTIVAS

Las cuatro perspectivas 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.

Las perspectivas financieras: El CMI retiene la perspectiva financiera, ya que los indicadores financieros son valiosos para resumir las consecuencias económicas, fácilmente mesurables, de acciones que ya se han realizado. Estas medidas indican si la estrategia de una empresa, su puesta en práctica y ejecución, están contribuyendo a la mejora del mínimo aceptable.

La perspectiva del cliente: En esta perspectiva, los directivos identifican los segmentos de clientes y de mercado, en los que competirá la unidad de negocio, y las medidas de la actuación de la unidad de negocio en esos segmentos seleccionados.

La perspectiva del proceso interno: En esta perspectiva, los ejecutivos identifican los procesos críticos internos en los que la organización debe ser excelente. Estos procesos permiten a la unidad de negocio: Entregar las propuestas de valor que atraerán y retendrán a los clientes de los segmentos de mercado seleccionados, y Satisfacer las expectativas de excelentes rendimientos financieros de los accionistas. Las medidas de los procesos internos se centran en los procesos internos que tendrán el mayor impacto en la satisfacción del cliente y en la consecución de los objetivos financieros de una organización.

La perspectiva de formación y crecimiento: Esta perspectiva identifica la infraestructura que la empresa debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo. La formación y el crecimiento de una organización proceden de tres fuentes principales: las personas, los sistemas y los procedimientos de la organización.

El éxito del CMI como herramienta de gestión se basa en permitir a los altos ejecutivos de una empresa: comunicar, implementar y medir la estrategia, permitiendo vincular los objetivos estratégicos con los objetivos de corto plazo y los presupuestos anuales; comunicar la estrategia a toda la organización; alinear los objetivos e iniciativas personales y departamentales con la estrategia; y realizar revisiones periódicas y sistemáticas con objeto de determinar el grado de logro de cumplimiento de los objetivos e iniciativas estratégicas (Niven P. , 2003)

EL CMI llena el vacío que existe en la mayoría de los sistemas de gestión: la falta de un proceso sistemático para poner en práctica y obtener feedback sobre la estrategia, ya que permite transformar a los objetivos y a la estrategia de la empresa, en desafíos claros para las distintas unidades de la organización, con indicadores tangibles (Kaplan & Norton, 2002).

Por lo que es fundamental vincular los objetivos de los distintos centros de responsabilidad con los objetivos estratégicos de la empresa, a fin de facilitar el entendimiento del rol de cada unidad en el éxito global.

Es importante destacar que antes del diseño y la posterior implementación del Cuadro de Mando Integral en la organización o en una unidad específica, es fundamental revisar la misión, visión, estrategia y el sistema de control de la empresa.

También, es importante mencionar que no todas las empresas que implementan el Cuadro de Mando Integral tienen éxito, es más, muchas de las empresas fracasan debido a los riesgos en la fase de diseño o en la implementación del Cuadro de Mando Integral.

Los problemas o riesgos más frecuentes referidos al diseño son:

- Objetivos definidos por perspectivas poco claras y no consensuadas con la alta dirección y gerentes de los distintos centros de responsabilidad.
- Definición de indicadores y metas inadecuadas de acuerdo con estrategia y realidad empresa, o no inclusión de variables causales significativas en el modelo.
- La no bajada del Cuadro de Mando Integral hasta los niveles requeridos al objeto de asegurar la correcta implementación de la estrategia.
- La no integración del Cuadro de Mando Integral con otros sistemas de control existentes en la empresa.

Los problemas o riesgos más frecuentes referidos a la implementación son:

- La no formación de un equipo coordinador del proyecto.
- No asignación de recursos requeridos.
- No consideración de la implementación como un proceso continuo.
- La falta de participación y compromiso directivo en el proyecto

Beneficios y Aplicación del Cuadro de Mando Integral

Lógicamente dependerá de lo que cada organización u empresa persiga, entre los más comunes se encuentran:

- Identificar y alinear iniciativas estratégicas.
- Se logra un alineamiento estratégico, comunicar la estrategia a lo largo de la empresa.
- Permite clarificar y obtener consenso acerca de la estrategia.

- Mejora la efectividad al tener una visión ejecutable de la estrategia.
- Integración entre los diferentes niveles de la organización.
- Permite alinear metas departamentales y de personal a la estrategia.
- Permite el seguimiento y control de planes.
- Realizar revisiones periódicas y sistemáticas de la estrategia.
- Asociar objetivos estratégicos a metas de largo plazo y presupuestos anuales.
- Asegura resultados.
- Optimiza los recursos asignados a implementar la estrategia.
- Permite que los funcionarios trabajen en forma coordinada y colaborando en busca de los objetivos de la institución.
- Sirve como herramienta de comunicación, motivación e incentivo.
- Acelera el tiempo necesario para agregar valor ya que permite tomar decisiones más informadas.

Fallas en un proceso de Cuadro de Mando Integral

- Falta de compromiso de directivos
- Mantener el CMI sólo en los niveles superiores
- Lo perfecto es enemigo de bueno
- Pensar que el CMI es un proyecto de sistemas
- Pensar que el CMI es un proyecto de RRHH
- Pensar que el CMI es un proceso de una vez

Como se logra un buen Cuadro de Mando Integral

- Involucramiento de los Directivos: los directivos deben adueñarse de las estrategias y sus respectivas mediciones
- Relaciones Causa Efecto: Cada objetivo debe ser parte de una cadena de relaciones lógicas causa-efecto.
- Balance entre indicadores: Debe existir un balance entre indicadores de resultado e indicadores que facilitan la gestión.

- Enlace financiero: Cada objetivo debe poder ligarse finalmente a un resultado financiero
- Relación entre iniciativas y mediciones.

6.3 Cuadro de Mando Integral en las Organizaciones Públicas

La primera duda que nace en el intento de aplicar un CMI en las organizaciones públicas, es la factibilidad de trasladar los conceptos de la implementación a la empresa privada al aparato público.

La inquietud que se presenta en este caso, es aquella relacionada con saber cuáles son las adaptaciones necesarias para su éxito, principalmente por tratarse de una herramienta de gestión propia del mundo privado y por la particularidad que posee la administración del Estado.

En este sentido, se debe entender que el CMI permite la introducción de aspectos vinculados a la planificación estratégica en la Administración Pública, lo que normalmente no forma parte de las preocupaciones de sus objetivos. Esto adquiere mayor relevancia cuando asume que, a pesar de que el Estado debe buscar continuamente la optimización de recursos por medio de la priorización de necesidades, su actuación no puede ser evaluada simplemente por un análisis financiero (Barros y Rodríguez, 2004). A fin de optimizar la asignación de los recursos presupuestarios, maximizando el beneficios de la mayor parte de la población y frustrando las aspiraciones del menor número posible de ciudadanos, la gestión gubernamental se ve en la necesidad de racionalizar los servicios públicos por medio de una mejora continua de los procesos internos, propios de su burocracia, y de la propia estructura organizativa del aparato estatal. En otras palabras, se ha de gastar en forma más racional posible y obtener los mejores resultados para la comunidad, evitando el aumento del endeudamiento público y perseverando así, la capacidad futura del Estado de prestar estos servicios (Borrero y Vargas, 2005).

La aplicación de una herramienta de carácter gerencial como es el CMI, podría contribuir a implementar un efectivo control de la actividad estatal, permitiendo conciliar los objetivos de perfeccionamiento (perspectiva de aprendizaje y Crecimiento) y racionalizar los servicios públicos (perspectiva de procesos internos), con la finalidad de optimizar la utilización de los recursos y obtener menor déficit (perspectiva financiera), todo dentro de un enfoque que procure maximizar la satisfacción de los ciudadanos (perspectiva de clientes). Además, por sus características de instrumento de control estratégico, parece ser adecuado para monitorear la ejecución de los planes del gobierno y su comunicación a todo el aparato gubernamental, haciendo surgir nuevos CMI en los niveles inferiores de la Administración

Publica, permanente alienados con el CMI original (Holmes, Gutiérrez y Douglas, 2006)

Si bien algunos autores (Gangas, Ramos, Leal y Pérez, 2015) las modificaciones al modelo original deben ser en la línea de incorporar únicamente cambios conceptuales, adaptando sus contenidos a la realidad publica y modificando las relaciones causa- efecto (Bastidas y Feliu, 2003), expresan que los ajustes deben ser estructurales, siendo precisos suprimir, incluir, sustituir o desglosar perspectivas a fin de adecuar mejor el modelo a la realidad de la Gestión Pública.

De acuerdo a lo analizado por (Barros y Rodríguez, 2004) las posibilidades de modificación del modelo inicial son innumerables y es lógico considerando las diferentes entidades públicas existentes. Po lo tanto, considerando que el CMI es un modelo general su aplicación debería adaptarse dependiendo de la realidad de cada organización, donde en algunos puede modificarse solo en términos conceptuales, sin embargo en otras adaptación debe ser más estructural considerando las dimensiones originales que quedarían lejos de sus planteamientos y de sus indicadores concretos, modificando el modelo considerando dimensiones mucho más específicas y cercanas a su realidad.

Modelo de CMI adaptados al Sector Público

A continuación, se revisan cuatro modelos o adaptaciones del modelo original del CMI que está orientado a Instituciones Públicas.

a) Modelo de Bastidas y Feliu

Los autores proponen un nuevo modelo de CMI para la Administración gubernamental, en donde principal innovación corresponde a la división de la perspectiva de Clientes en tres dimensiones: *Usuario, Comunidad y Medio Ambiente*, lo que tiene en su fundamento en analizar el comportamiento de las demandas de los grupos de interés al Estado, en donde se diferencia el interés individual del comunitario, ya que estos muchas veces son contrapuestos y el Estado debe acudir hacia donde enfocar las decisiones y políticas públicas. Además, este modelo se aplica las siguientes consideraciones.

- a) Tres preceptivas paralelas ocupando las más altas jerarquías en la Estructura del CMI: Usuario, comunidad y perspectiva medioambiental.
- b) La perspectiva de aprendizaje y crecimiento será sustituida por la perspectiva Humana e incluirá los objetivos concernientes a la propuesta de valor para los recursos humanos de la organización.

- c) La perspectiva Financiera constituirá un medio para alcanzar fines de las perspectivas anteriores, y se medirá en términos de economía, eficiencia, eficacia y efectividad.
- d) Dado que la perspectiva Interna define factores críticos del éxito, la entrega de valor por lo proveedores se considerará una variable clave, donde la comparación con sus rivales más inmediatos podrá servir de método para impulsar la mejora y la innovación en los procesos.
- e) Se ha de integrar la planificación estratégica como un proceso indispensable de identificación de los Stakeholders, sus intereses, posibilidades de conflictos e influencias de poder.



Figura N° 6, CMI adaptado al sector público, modelo de Bastidas y Feliu
Fuente: (Bastidas y Feliu, 2003)

Como se indicaba anteriormente, este modelo asume la existencia de varios intereses, que no anula la perspectiva original del modelo, pero si representa estas diferencias, dado que existen intereses individuales o de distintos grupos (sindicatos, políticos, funcionarios públicos, empresarios, etc.) con intereses muchas veces completamente divergentes. En cuanto al Medioambiente, a pesar de su importancia, no puede constituir una perspectiva independiente, ya que su preservación es uno de los valores y objetivos más caros de la comunidad.

b) Modelo de Niven

Niven presenta un modelo similar al original, pero con un enfoque distinto, Su propuesta innovadora reside en el posicionamiento de la misión en la parte superior al CMI, manteniendo la estrategia en el centro de todo proceso.



Figura N°7, CMI adaptado al sector público. Modelo Niven
Fuente: (Niven, 2003)

Las organizaciones públicas deben atender a múltiples propósitos y más elevados, y aunque se pueda cuestionar si tiene el control de su misión, está debe orientar siempre todas las acciones de la institución pública, dado que finalmente orienta el valor público de la misma (Niven P, 2003). Además propone que alcanzar la misión no va de la mano con satisfacer a los clientes, aunque frecuentemente convergen, principalmente en organizaciones cuya misión está claramente ligada a la satisfacción de los usuarios.

El autor propone que, en la relación de causa y efecto, la perspectiva financiera actúa como una restricción a la asignación de recursos hacia la perspectiva de crecimiento y aprendizaje. Aunque expresa que asignar recursos para este fin puede promover una mejora significativa en los servicios públicos, obteniendo desempeños innovadores que, al mismo tiempo, generan mayor satisfacción de los usuarios. Dentro esta propuesta, el orden de las perspectivas sería: Financiera, Crecimiento, Procesos y Clientes.

c) Modelo de Kaplan

Uno de los propios creadores del CMI propone adaptaciones al modelo para ser implementado al Sector Público (Kaplan, 1999).



Figura N°8, CMI adaptado al sector público. Modelo de Kaplan
Fuente: (Kaplan, 1999)

Este modelo parte de la perspectiva de crecimiento y aprendizaje que es esencial para una mejora continua de los procesos internos, de la misma forma se plantea el modelo original, sin embargo, como resultado del perfeccionamiento de los procesos, se desencadenan efectos en tres perspectivas.

De esta forma, de la combinación de las perspectivas financiera y de los usuarios del modelo original surgen tres nuevas perspectivas: Costo de los servicios, beneficios de estos servicios y legitimación política y social. En otras palabras, el perfeccionamiento de los procesos internos deriva de menores costos y mayor calidad de servicio para los usuarios (electores y contribuyentes), atendiendo a las expectativas de las autoridades responsables de la aprobación del presupuesto del año siguiente (en general parlamentario).

d) Modelo de Barros y Rodríguez

Los autores analizaron las propuestas de CMI para el sector público, propone otro modelo, modificando de manera sustancial el modelo original. Sin embargo, para el planteamiento de este nuevo parten de dos premisas:

- a. Dado que el CMI es un modelo estable en el sector privado las modificaciones son estrictamente necesarios, más bien conceptuales y en menor medida estructurales.
- b. La realidad del sector público es muy compleja y amplía lo que conlleva de justificar los cambios propuestos.

El modelo propone adaptaciones a las perspectivas del modelo original y además propone dos nuevas perspectivas derivadas de las originales: Gobernabilidad y Marco legal.



Figura N°9, CMI adaptado al sector público. Modelo Barros y Rodríguez.
Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se presenta una breve descripción de cada una:

- (1) Perspectiva Financiera: Esta perspectiva es diferente a lo que representa en el sector privado. En el sector público presenta faceta muy distintas: no constituye necesariamente un objetivo, sino que posee un objeto restrictivo en función de la disponibilidad de recursos (Kaplan, 1999) y se orienta al mantener el equilibrio presupuestario, la reducción de costos eficiencia en la recaudación (Barros y Rodríguez, 2004).
- (2) Perspectiva de la comunidad: Esta perspectiva contempla aspectos tales como la habilidad de la organización para proveer bienes y servicios de calidad, la efectividad con lo que estos son ofrecidos y, sobre todo, la atención al cliente y su satisfacción. En las organizaciones públicas, las perspectivas de los clientes (ciudadanos) y demás Stakeholders tiene preferencia sobre aspectos financieros, pues en relación con dichos grupos, los organismos públicos deben tener enfoque diferente y mayores responsabilidades que las empresas del sector privado. Este aspecto resulta particularmente importante para el sector público dado que no solo el objetivo gubernamental, sino que influyen directamente en las orientaciones de las acciones públicas (Barros y Rodríguez, 2004)

- (3) Perspectiva de proceso interno: Esta perspectiva centra su atención en las operaciones y actividades de la organización, y trata de monitorear aquellas actividades que aumentan la percepción de valor por parte del cliente en relación con los bienes y servicios ofrecidos. Los procesos internos recogen la denominada cadena de valor que agrupa tres procesos principales: innovación, procesos operativos y servicios de post venta (Barros y Rodríguez, 2004)

En este sentido, la relación causa-efecto de este modelo, establece que a partir de un marco legal definido y de los recursos aprobados en el proceso presupuestario, el gobierno puede efectuar inversiones vinculadas a la perspectiva de Innovación, formación y organización, lo que conlleva a entregar más competencias y habilidades a los funcionarios públicos, tener nuevas tecnologías y nuevas estructuras organizativas dentro de la modernización del estado, lo que influye en un desarrollo de mayor creatividad, productividad y capacidad de innovación. En estas condiciones los procesos internos pueden ser perfeccionados por las competencias de los funcionarios (creatividad y motivación), la tecnología y la capacidad organizacional de los líderes públicos. Se trata fundamentalmente de racionalizar los servicios públicos, lo que implica añadir máximo valor a los bienes y servicios prestados a un mínimo costo, lo que permite aumentar los servicios y bienes prestados a la comunidad, aumento del valor público, alcanzando la misión de la organización (Barros y Rodríguez, 2004).

Este modelo como los otros observados sigue colocando a la misión es la parte inicial de un CMI para el sector público y las demás perspectivas son un medio para alcanzar la misión de las organizaciones públicas (Barros y Rodríguez, 2004)

Modelos Aplicados a las Municipalidades

Dentro de los Modelos de CMI adaptados al aparato público, se encuentra un ejemplo de un trabajo de Tesis, el cual consistió en realizar un modelo, utilizando la metodología de Kaplan y Norton, 2000 para 10 municipios, utilizando indicadores de manera transversal,

Cabe destacar que utilizó instrumentos base de gestión como es el Programa de Mejoramiento Progresivo de la Calidad de la Gestión Municipal y la Ley Orgánica Constitucional de Municipalidades, ambos instrumentos tienen la particularidad de entregar información genérica para todos los municipios.

Tabla 3. CMI para los municipios chilenos

Visión	Ser reconocido como un municipio que promueve el desarrollo integral y sostenible de la comuna.					
Misión	Lograr progreso económico y social de la comuna, potenciando la cultura, el deporte, la recreación y el desarrollo local, fomentando la innovación y participación ciudadana, a través de una gestión eficiente, moderna, transparente, enfocada en la excelencia y la entrega de servicios de calidad.					
Comunidad	Agregar Valor a la Ciudadanía					
	Porcentaje de Participación Ciudadana	Porcentaje de transparencia y rendición de cuentas	Cumplimiento y equipamiento y espacios públicos	Tasa de empleabilidad	Cumplimiento de proyectos y programas para el desarrollo local	
Finanzas	Equilibrio Financiero	Reasignación de recursos	Porcentajes de recaudación y cobranzas	Cumplimiento de pago y entrega de servicios financieros		
Procesos Internos	Porcentaje de innovadores de gestión	Evaluación de calidad de servicio	Número de alianzas estratégicas con la comunidad	Porcentaje de digitalización de procesos	Número de nuevas TICs	Porcentaje de reestructuración y comunicación
Innovación Formación y Organización	Evaluación de brechas cultura de trabajo en equipo	Comprometer desarrollo local	Porcentaje de cargos directivos ocupados por profesionales	Porcentaje de capacitación con compromiso con los lineamientos estratégicos		Cobertura de nuevas TICs
Marco Legal	Porcentaje de cumplimiento de políticas municipales y de gobierno			Cobertura de alertas preventivas en procesos internos y en la prestación de servicios		
Gobernabilidad	Porcentaje de proyectos y programas alineados estratégicamente			Porcentaje de diálogos entre autoridades y comunidad		Evaluación de liderazgo directivo

Figura N°10, CMI para los municipios chilenos

Fuente: *Cuadro de mando integral aplicado a la gestión pública en municipios*, Tesis de Magister, U. del Bio Bio, 2015.

El análisis de estos instrumentos determinó que las perspectivas a desarrollar fueron: Gobernabilidad; Marco Legal; Innovación Formación y Organización; Procesos Internos; Finanzas y Comunidad, de cuyas perspectivas se desprende un total de 26 estrategias. Finalmente, con toda la información procesada, se elaboró la propuesta de CMI nacional para los municipios chilenos, este CMI está compuesto por 25 indicadores de gestión.

7. METODOLOGÍA DE TRABAJO

La Metodología para construir la propuesta de diseño de un Cuadro de Mando Integral se basará en el Modelo de Kaplan y Norton (2000), en el cual establecen cuatro etapas a seguir:

1. Definir la arquitectura de la medición
2. Construir el conceso alrededor de los objetivos
3. Seleccionar y diseñar indicadores
4. Elaboración plan de implementación

Sin embargo, estos puntos se adaptarán y se adicionarán algunos más considerando la realidad de la Organización, por lo que los pasos para la metodología de la presente tesina serán los siguientes:

1. **Realizar diagnóstico de factores internos y externos:** Construcción de Matriz FODA a partir de la elaboración y aplicación de una encuesta de satisfacción laboral y entrevistas al equipo Directivo, como obtención de información para el análisis FODA.
2. **Establecer o confirmar la misión, visión y valores organizacionales:** A raíz del diagnóstico actualizar estos conceptos estratégicos vitales para el desarrollo del CMI.
3. **Definir los objetivos estratégicos:** Priorizar las perspectivas, a través, de un mapa estratégico (relación causa – efecto).
4. **Establecer indicadores:** Las metas estratégicas, desarrollando cada indicador según los objetivos estratégicos que quiere potenciar la Organización
5. **Propuesta del Diseño del Cuadro de Mando Integral:** Visualización global de la Matriz del cuadro de Mando Integral, con un diseño de colores (tipo semáforo)

A continuación, se presenta un esquema con el detalle de las distintas etapas desplegadas progresivamente que contempla la metodología expuesta.

7.1 Esquema Metodológico



Figura N° 4, Esquema Metodológico
Fuente: Elaboración propia

8. DESARROLLO

Dado el ámbito profesional en el que se ha desarrollado la propuesta y siguiendo la Metodología de Trabajo de Kaplan y Norton (2000) es necesario mencionar que para dar cumplimiento a todo lo planteado, el desarrollo de esta tesina hará justicia a la metodología expuesta en un orden que permita tener un producto final coherente tanto con la base teórica del CMI como de dar cumplimiento al objetivo general.

En primera instancia y siguiendo los pasos de la Metodología que expone 5 pasos importantes para el desarrollo de la propuesta de diseño del CMI para la Corporación Municipal Gabriel González Videla de la Serena, es importante mencionar que se aplicará a los 124 funcionarios de la Administración Central, el cual estará a cargo el Departamento de Recursos Humanos, partirá por lo siguiente:

8.1 Realizar diagnóstico de factores internos y externos

Este punto consiste en ver la situación actual de la Organización en términos de su **Misión, Visión, Valores y Objetivos Estratégicos**, para poder realizar un diagnóstico de estos factores internos y también externos se utiliza el análisis FODA³, en la cual se describen Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que puede afrontar la organización, en la figura N°11 se muestra la configuración de la matriz FODA.

Por otra parte, permitirá tener claro cada uno de ellos de manera positiva y negativa y poder tener información para desarrollar este análisis, se aplicará una encuesta de satisfacción laboral, (ver anexo N°1) muy acotada, que cuenta con 16 preguntas, en la cual el funcionario solo debe contestar con un SI o NO y se le da la oportunidad de realizar sugerencias respecto de la pregunta. Otra forma de obtención de información para realizar el análisis FODA es realizar una entrevista al Equipo Directivo, a raíz de la reunión realizada con los resultados de la encuesta, por lo que de esta manera se valida la matriz FODA que se presenta a continuación.

³Análisis FODA, es una metodología de estudio de la situación de una empresa o un proyecto, analizando sus características internas (Debilidades y Fortalezas) y su situación externa (Amenazas y Oportunidades) en una matriz cuadrada. http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_DAFO.

8.1.2 ANÁLISIS FODA



Figura N°11; Matriz FODA

Fuente: Elaboración propia en base a resultado de encuesta y entrevistas.

Cabe hacer notar que durante la entrevista con los Directivos de la Corporación para explicar los alcances del Cuadro de mando integral y mostrar los resultados de la encuesta y la idea de hacer la propuesta de Diseño del Cuadro de Mando Integral se pudo, rescatar información valiosa para poder realizar el Análisis FODA, por lo que dicho análisis fue validado con la mirada de la parte Directiva de la Corporación, lo cual le da un valor agregado al Análisis FODA.

En términos generales se observa en la Matriz FODA, que la Organización tiene una buena mirada desde sus empleados en las relaciones interpersonales, estabilidad laboral, etc., sin embargo, hay un punto crítico que preocupa en demasía el éxito de la propuesta de Diseño del CMI, que se refiere al desconocimiento total de la visión,

misión y valores de la Organización y esto se identificó en la reunión que se sostuvo con el equipo directivo el cual exponen que la Corporación Municipal Gabriel González Videla de La Serena no posee estos elementos, los cuales son importante para el diseño del CMI, dado esto, el próximo paso es desarrollar según la metodología planteada, establecer estos elementos faltantes en la Organización, punto que se desarrollara más adelante.

Antes de avanzar al siguiente punto del Desarrollo de esta tesina y para una mayor transparencia de los análisis antes expuestos, se da a conocer la interpretación de los resultados de esta encuesta de satisfacción laboral aplicada a los funcionarios y que sirvió como antecedentes para el Análisis FODA expuesto en la Figura N°11.

Cabe destacar que como se pudo ver en la Tabla N°1 en la Administración Central de la Corporación, cuenta con una Dotación de 124 funcionarios y por distintos motivos, solo se tuvo la oportunidad de aplicar la encuesta a 87 funcionarios, por lo que representa al 70,1% de la dotación total de la Administración Central.

8.2 INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS

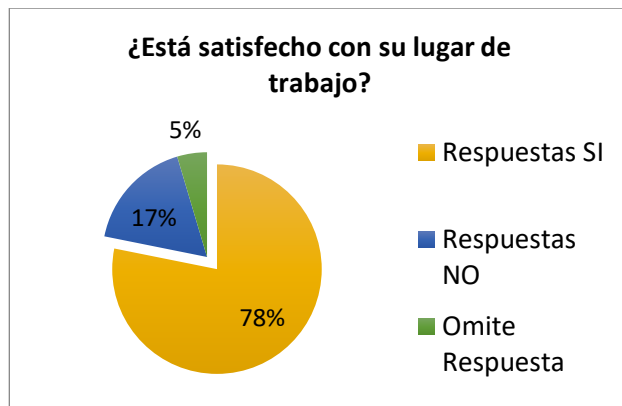
- Resultados de la Encuesta

N° Pregunta	Pregunta	SI	NO	N/A	Total
1	¿Está satisfecho con su lugar de trabajo?	68	15	4	87
2	¿Se siente Libre de compartir sus inquietudes directamente con la Jefatura de su Organización?	45	42	0	87
3	¿Tiene acceso a los recursos (por ejemplo, materiales, equipo, tecnologías, etc.) que necesita para realizar su trabajo eficazmente?	80	4	3	87
4	¿Se motiva a sugerir nuevas y mejores maneras de hacer las cosas?	45	37	5	87
5	A su juicio, ¿La Organización está efectuando cambios necesarios para competir eficazmente?	60	20	7	87
6	¿Usted puede manejar sus responsabilidades laborales, de tal forma que le permita mantener un equilibrio entre el trabajo y su hogar?	48	33	6	87
7	¿Comprende claramente las directrices y objetivos de la Organización?	9	68	10	87
8	¿Su trabajo le da satisfacción personal?	46	41	0	87
9	¿En el puesto que ocupa, realmente aprovechan adecuadamente sus habilidades y capacidades?	46	37	4	87
10	A su juicio, su jefatura se ve interesada en el desarrollo de su carrera profesional?	5	80	2	87
11	¿Siente que la Organización le ofrece estabilidad laboral?	78	5	4	87
12	¿Se siente conforme con los procedimiento que tiene la Organización para resolver problemas de los usuarios y/o funcionarios?	67	20	0	87
13	¿Recibe la información y comunicación que necesita para realizar su trabajo eficazmente?	56	28	3	87
14	¿Piensa que el servicio que entregamos es completo para nuestros usuarios?	78	7	2	87
15	¿Existe un mejoramiento continuo en la calidad de nuestros servicios?	34	53	0	87
16	¿Cree que la Organización ofrece las mismas oportunidades a todos sus empleados?	20	61	6	87

Tabla N°2, Interpretación de Resultados de la encuesta.
Fuente: Elaboración propia.

- Desarrollo e interpretación de Cada Ítem Evaluado

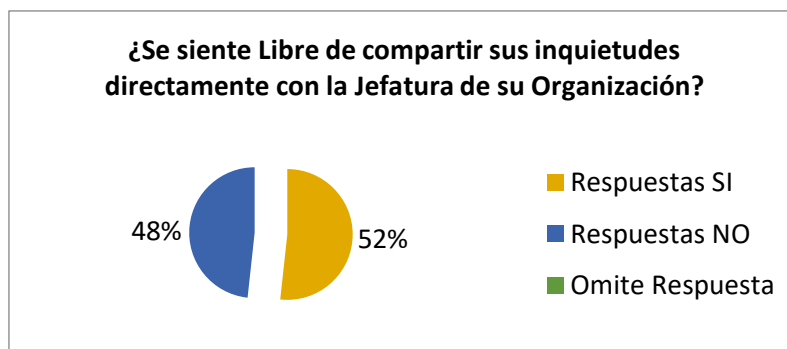
N° Pregunta	Pregunta	SI	NO	N/A	Total
1	¿Está satisfecho con su lugar de trabajo?	68	15	4	87



Mediante el resultado y la gráfica obtenida el 78% de los trabajadores se siente conforme con el lugar físico, y un 17% disconforme. Mediante la posibilidad de aportar con observaciones y sugerencias señalan específicamente lo siguiente:

- Se sienten a gusto con el ambiente de trabajo.
- La empresa se preocupa por su seguridad.
- Tienen buenas relaciones con sus pares.
- La empresa se preocupa de pagar sueldos a tiempo.

N° Pregunta	Pregunta	SI	NO	N/A	Total
2	¿Se siente Libre de compartir sus inquietudes directamente con la Jefatura de su Organización?	45	42	0	87

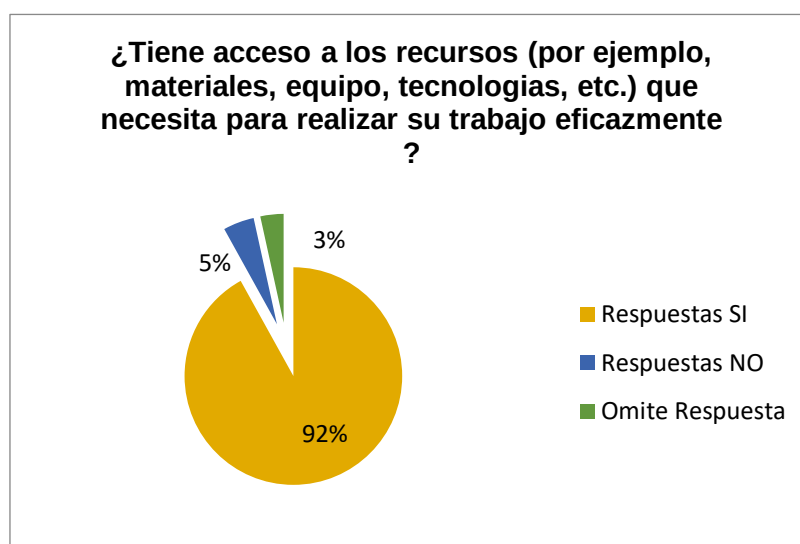


Mediante el resultado y la gráfica obtenida el 52% de los trabajadores, se siente libre y en confianza de compartir inquietudes con las jefaturas directas, y con un resultado en contra de un 48%.

Mediante la posibilidad de aportar con observaciones y sugerencias señalan específicamente lo siguiente:

- La Jefatura nunca tiene tiempo para hablar.
- No tienen la confianza con la jefatura.
- Sienten que el trato entre el Jefe y algunos trabajadores no es equitativo

N°	Pregunta	SI	NO	N/A	Total
3	¿Tiene acceso a los recursos (por ejemplo, materiales, equipo, tecnologías, etc.) que necesita para realizar su trabajo eficazmente?	80	4	3	87



Mediante el resultado y la gráfica obtenida, el 92% de los trabajadores se siente con acceso a los recursos, y un 5% manifiesta disconformidad.

Mediante la posibilidad de aportar con observaciones y sugerencias señalan específicamente lo siguiente:

- La empresa compra los materiales.
- La empresa les da uniforme.
- La empresa se preocupa por la imagen corporativa.
- La empresa se preocupa por entregar un buen servicio

N° Pregunta	Pregunta	SI	NO	N/A	Total
4	¿Se motiva a sugerir nuevas y mejores maneras de hacer las cosas?	45	37	5	87

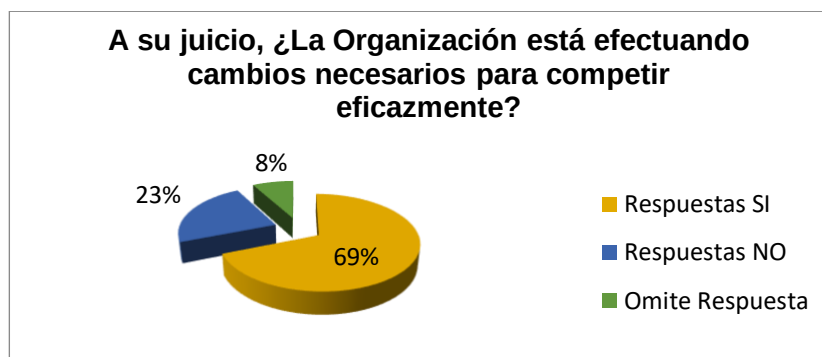


Mediante el resultado y la gráfica obtenida, el 52% de los trabajadores se motiva para realizar sugerencias al “como hacer”, y un 42% se manifiesta disconforme.

Mediante la posibilidad de aportar con observaciones y sugerencias señalan específicamente lo siguiente:

- Deben hacer lo que se les ordena.
- No hay mucho tiempo para dar ideas, siempre tenemos que trabajar. No hay que cambiar nada, estamos bien

Pregunta	Pregunta	SI	NO	N/A	Total
5	A su juicio, ¿La Organización está efectuando cambios necesarios para competir eficazmente?	60	20	7	87

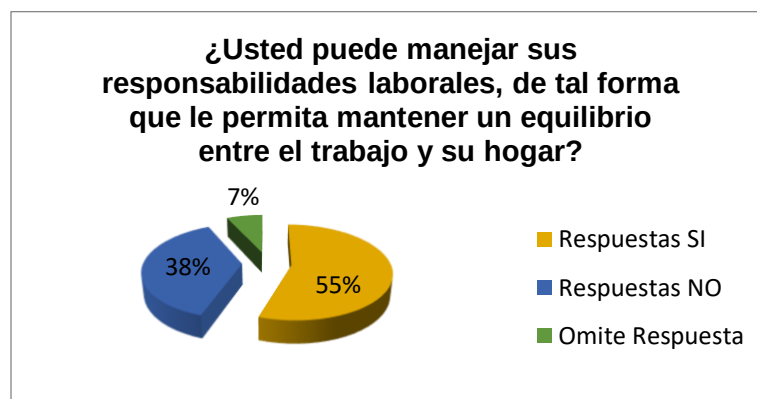


Mediante el resultado y la gráfica obtenida, el 69% está de acuerdo con los cambios realizados, y un 23%, manifiesta disconformidad.

Mediante la posibilidad de aportar con observaciones y sugerencias señalan específicamente lo siguiente:

- A medida que ha avanzado he visto muchos cambios, todos para mejor.
- Los cambios son siempre para mejorar el servicio y tener contento a los funcionarios.

N°	Pregunta	SI	NO	N/A	Total
Pregunta					
6	¿Usted puede manejar sus responsabilidades laborales, de tal forma que le permita mantener un equilibrio entre el trabajo y su hogar?	48	33	6	87

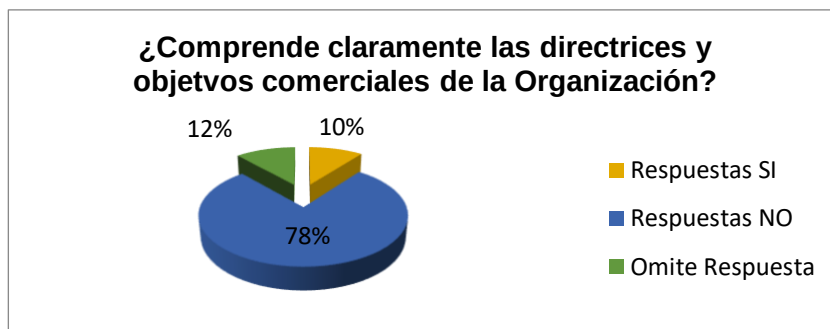


Mediante el resultado y la gráfica obtenida, el 56% satisfacción por el equilibrio trabajo/hogar, mientras que un 38% manifiesta disconformidad.

Mediante la posibilidad de aportar con observaciones y sugerencias señalan específicamente lo siguiente:

- Quisiera descansar más, pero no se puede.
- Han respetado mis permisos maternales.
- Si tengo problemas familiares o de salud siempre me entienden.

N°	Pregunta	SI	NO	N/A	Total
Pregunta					
7	¿Comprende claramente las directrices y objetivos de la Organización?	9	68	10	87

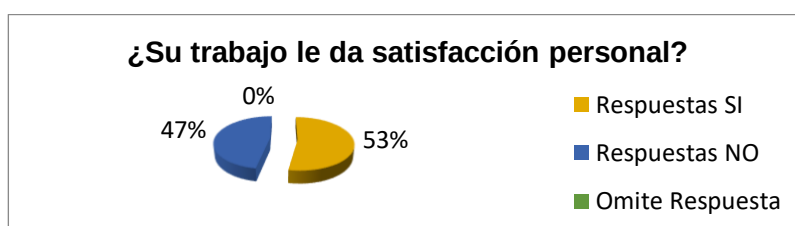


Mediante el resultado y la gráfica obtenida, el 78% comprende las directrices, sin embargo un 12 % indica su disconformidad.

Mediante la posibilidad de aportar con observaciones y sugerencias señalan específicamente lo siguiente:

- No conozco lo que señala.
- Sería bueno que nos presenten los objetivos

N°	Pregunta	SI	NO	N/A	Total
Pregunta					
8	¿Su trabajo le da satisfacción personal?	46	41	0	87

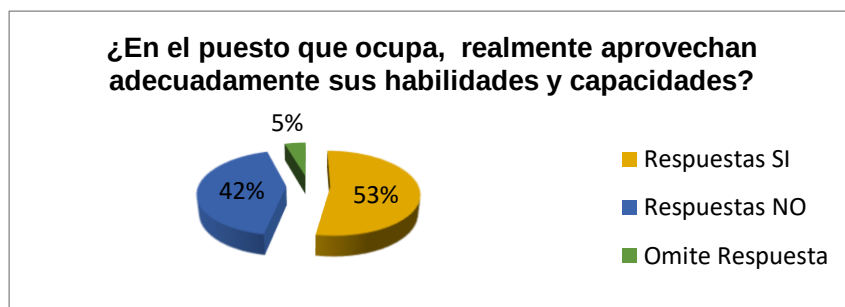


Mediante el resultado y la gráfica obtenida, un 53% indica que si está satisfecho a nivel personal y un 47% se manifiesta disconforme.

Mediante la posibilidad de aportar con observaciones y sugerencias señalan específicamente lo siguiente:

- Llevo muchos años de trabajo y me gusta.
- Es una empresa buena y responsable.
- Nunca he tenido problemas.
- Pagan a tiempo, y hay algunos beneficios.

N° Pregunta	Pregunta	SI	NO	N/A	Total
9	¿En el puesto que ocupa, realmente aprovechan adecuadamente sus habilidades y capacidades?	46	37	4	87



Mediante el resultado y la gráfica obtenida, el 53% indicó que ocupa sus habilidades y capacidades en el puesto de trabajo, no obstante el 42% manifiesta que no es así.

Mediante la posibilidad de aportar con observaciones y sugerencias señalan específicamente lo siguiente:

- Siempre he hecho lo mismo.
- No podría tener una jefatura, no se da la oportunidad.

N° Pregunta	Pregunta	SI	NO	N/A	Total
10	A su juicio, su jefatura se ve interesada en el desarrollo de su carrera profesional?	5	80	2	87

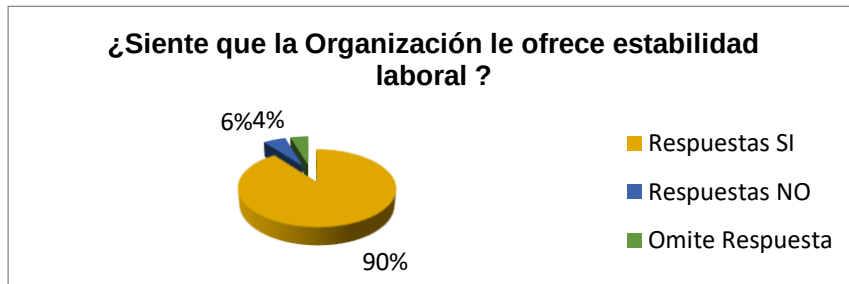


Mediante el resultado y la gráfica obtenida, indica que el 92% no cree que su jefatura ve un desarrollo de carrera profesional, mientras que un 6 % cree que sí.

Mediante la posibilidad de aportar con observaciones y sugerencias señalan específicamente lo siguiente:

- Ya no hay capacitaciones.
- No se da la oportunidad para hacer otras cosas.
- No hay posibilidades de ascender.

N°	Pregunta	SI	NO	N/A	Total
Pregunta					
11	¿Siente que la Organización le ofrece estabilidad laboral?	78	5	4	87



Mediante el resultado y la gráfica obtenida, el 90% cree que la organización ofrece una estabilidad laboral mientras que un 6% dice que no.

Mediante la posibilidad de aportar con observaciones y sugerencias señalan específicamente lo siguiente:

- Llevo muchos años trabajando y me siento muy seguro.
- Si somos responsable, el trabajo es muy seguro.
- Con mi trabajo puedo proyectarme en mis gastos e ingresos.
- La empresa siempre ha pagado sueldos a tiempo.

N°	Pregunta	SI	NO	N/A	Total
Pregunta					
12	¿Se siente conforme con los procedimientos que tiene la Organización para resolver problemas de los usuarios y/o funcionarios?	67	20	0	87



Mediante el resultado y la gráfica obtenida, el 77% se dice sentirse conforme con los procedimientos de resolución de conflictos, al contrario un 23% se manifiesta inconforme.

Mediante la posibilidad de aportar con observaciones y sugerencias señalan específicamente lo siguiente:

- Si falta alguien la empresa trae un remplazo rápido.
- Nosotros mismo damos referidos en caso de faltas, permisos y licencias médicas.

N°	Pregunta	SI	NO	N/A	Total
Pregunta					
13	¿Recibe la información y comunicación que necesita para realizar su trabajo eficazmente?	56	28	3	87

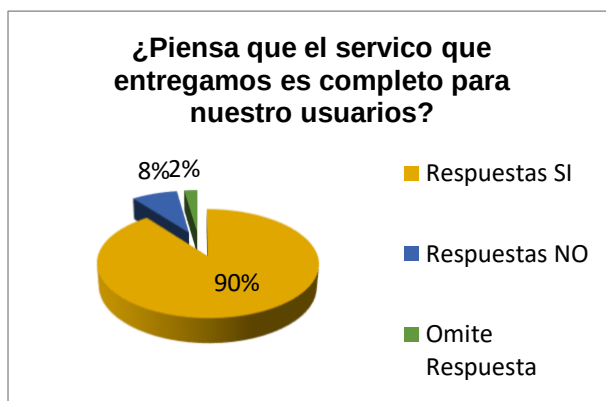


Mediante el resultado y la gráfica obtenida, un 64% indica que recibe la información necesaria para la realización de sus trabajos, de lo contrario un 32%.

Mediante la posibilidad de aportar con observaciones y sugerencias señalan específicamente lo siguiente:

- Sin observaciones, recomendaciones y/o sugerencias.

N° Pregunta	Pregunta	SI	NO	N/A	Total
14	¿Piensa que el servicio que entregamos es completo para nuestros usuarios?	78	7	2	87

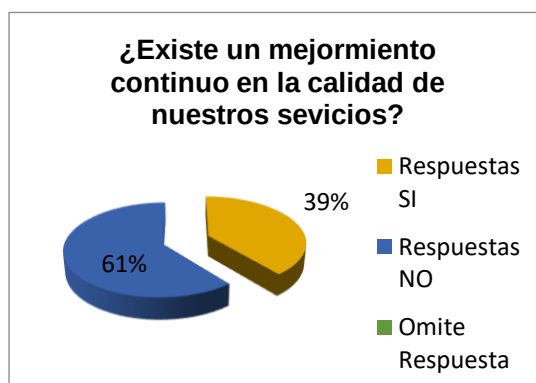


Mediante el resultado y la gráfica obtenida, un 90% indica que el servicio entregado es completo, no así lo indica un 8%.

Mediante la posibilidad de aportar con observaciones y sugerencias señalan específicamente lo siguiente:

- La empresa se preocupa por entregar un buen servicio.
- La empresa confía en mi trabajo.

N° Pregunta	Pregunta	SI	NO	N/A	Total
15	¿Existe un mejoramiento continuo en la calidad de nuestros servicios?	34	53	0	87

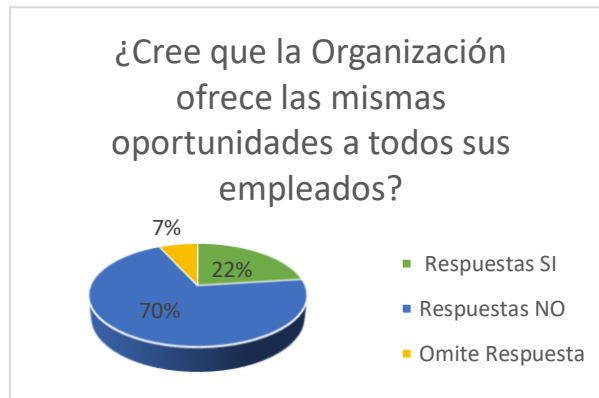


Mediante el resultado y la gráfica obtenida, un 61% cree que no existe una mejora continua de calidad en el servicio, y solo un 39% cree que sí.

Mediante la posibilidad de aportar con observaciones y sugerencias señalan específicamente lo siguiente:

- Sin observaciones

N° Pregunta	Pregunta	SI	NO	N/A	Total
16	¿Cree que la Organización ofrece las mismas oportunidades a todos sus empleados?	20	61	6	87



Mediante el resultado y la gráfica obtenida, un 70% cree que la organización no ofrece las mismas oportunidades a todos los empleados, no así lo cree un 22%.

Mediante la posibilidad de aportar con observaciones y sugerencias señalan específicamente lo siguiente:

- No se dan las mismas oportunidades
- Las mejoras se le dan a ciertas personas
- Hay desigualdad en los sueldos

8.3 Establecer o confirmar la misión, visión y valores organizacionales

Como bien se estableció en el punto anterior, a raíz del Diagnóstico de los factores interno y externos de la Organización, como punto crítico se apreció que no están planteados explícitamente la *visión, misión y valores organizacionales*, por lo que se plantea realizar y desarrollar estos punto en pro de la realización de la propuesta del Diseño del CM que es objeto de estudio en la presente tesina.

Es importante mencionar que en primera instancia se realizó una propuesta de estos elementos para validarla ante la Jefatura para luego bajarla hacia los funcionarios, luego de aproximadamente un par de reuniones para consensuar la propuesta realizada se validó lo siguiente:

Misión:

“Brindar a los habitantes de la comuna de La Serena, servicios oportunos y de calidad, a través, de equipos de trabajos cercanos y comprometidos en la eficiencia de la Educación, Salud, Atención al menor y Cementerios ”

Visión:

“Ser una Corporación Municipal que propicia las oportunidades de desarrollo integral a la comunidad siendo capaz de satisfacer las necesidades en Educación, Salud, Atención al menor y Cementerios con equipos de trabajos altamente eficientes”

Valores Organizacionales:

PROBIDAD

Honestidad, rectitud y honradez en el accionar de la gestión de nuestros servicios ofrecidos a la comunidad.

TRANSPARENCIA

Documentar cada una de las actuaciones, con el fin de permitir el ejercicio del derecho de todas las personas a acceder a los documentos públicos.

EFICIENCIA

Utilizar los medios disponibles de manera racional para llegar a una meta.

TOLERANCIA

Respetar las ideas, las creencias o prácticas, aun cuando sean diferentes o contrarias a las propias.

SOLIDARIDAD

Mantener una actitud constante de ayuda a las personas que más lo requieren.

RESPETO

Es el reconocimiento del valor inherente a cada persona

COMPROMISO

Cumplir lo que ofrecemos en tiempo y forma, y tomar como propios los requerimientos de nuestros usuarios y las necesidades de los trabajadores

INCLUSIÓN

Integrar a un cierto grupo de personas que son considerados como minorías en la sociedad

Figura N°12, Valores Organizacionales, Corporación Municipal GGV.
Fuente: Elaboración propia

8.4 Definir los objetivos estratégicos



Figura N°13, Objetivos Estratégicos Corporación Municipal GGV
Fuente: Elaboración propia

8.4.1 Mapa Estratégico

De acuerdo con lo establecido por Kaplan & Norton (2004), la ejecución exitosa de una estrategia requiere de 3 componentes:

Resultados sobresalientes = Describir la estrategia + Gestionar la estrategia

La filosofía de los tres componentes indica lo siguiente:

- No se puede gestionar (tercer componente) lo que no se puede medir (segundo componente)
- No se puede medir lo que no se puede describir (primer componente)

De esta forma, para que los objetivos estratégicos definidos en el punto anterior, se establece un mapa estratégico a fin de tener una visión global en base de la estrategia, facilitando la identificación de relaciones causa-efecto entre los distintos objetivos, de forma que la estrategia sea coherente.

El mapa estratégico primero presenta la misión establecida, para posteriormente establecer los objetivos estratégicos asociados a cada perspectiva del modelo. En relación con el orden de las perspectivas, considerando lo establecido en la Figura N°14 por (Kaplan & Norton, 2004), en el caso de los Servicios Públicos u Organizaciones sin fines de lucro, la máxima definición de éxito está dada por alcanzar su misión que principalmente está enfocado en los clientes/usuarios. El éxito de esta misión está dado por la ejecución de procesos internos que tienen el apoyo de sus activos intangibles y los cuales se financian a través de presupuestos que a su vez son financiados por los contribuyentes (Kaplan & Norton, 2004).

Mapa Estratégico Organizaciones Sector Privado/Público.

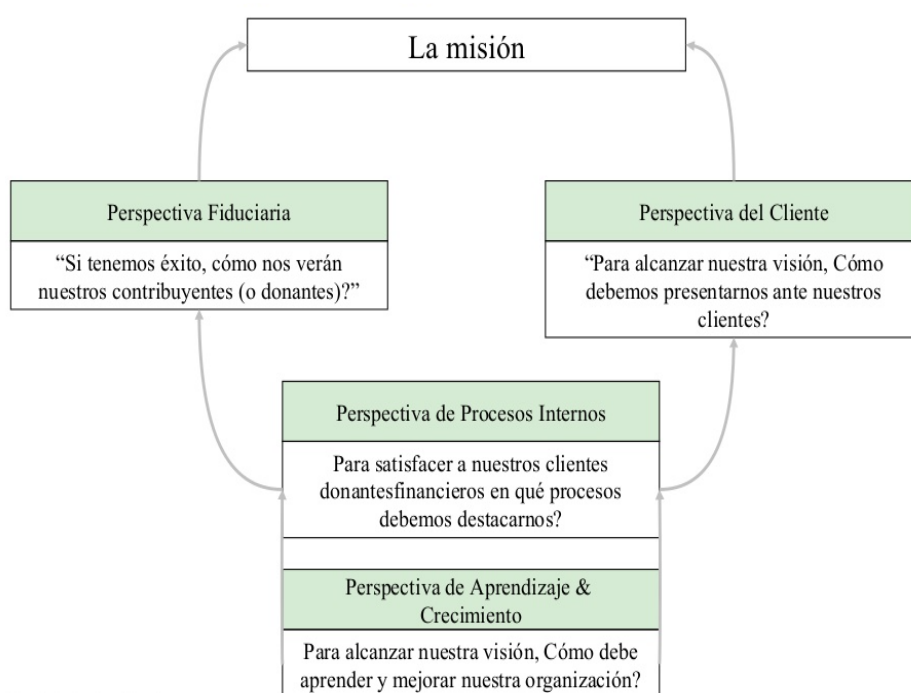


Figura N° 14, Mapa estratégico, Modelo sencillo de creación de valor.
 Fuente: Kaplan y Norton “Mapas Estratégicos “, 2004.

A continuación, se presente el Mapa Estratégico.

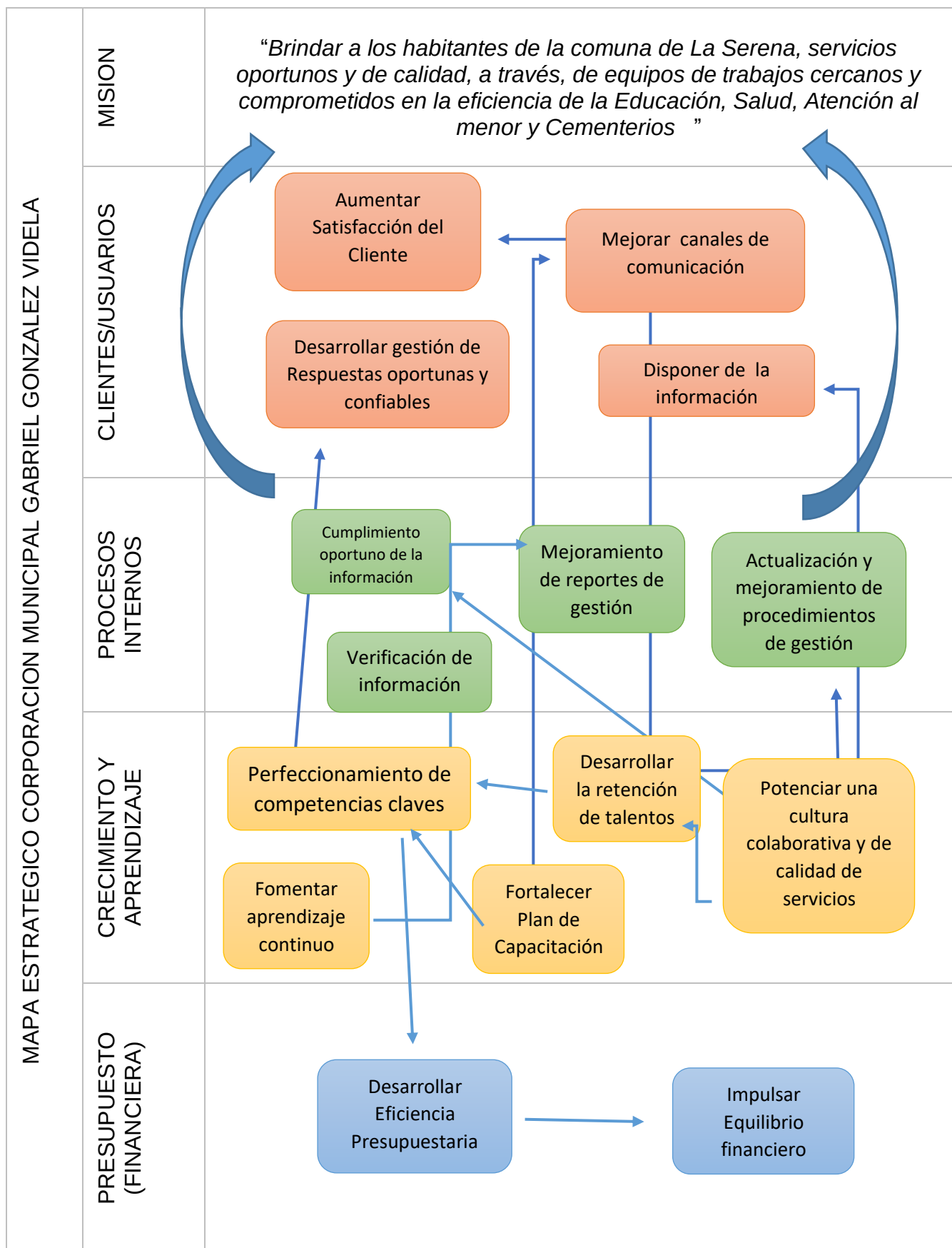


Figura N°15, Mapa Estratégico, Corporación Municipal GGV.
Fuente: Elaboración Propia.

8.5 Indicadores

A continuación, se presentan los indicadores, asociadas a cada objetivo estratégico (ver figura N°13). Los indicadores poseen distintos periodos de medición y metas, pero es relevante destacar la necesidad de mantener un monitoreo constante respecto de la ejecución y de los resultados.

Todo lo anterior, debe involucrar a los funcionarios de la Administración Central de la Corporación Municipal Gabriel González Videla de La Serena, con el fin de hacerlos partícipes en este nuevo modelo de gestión.

A continuación, se presenta en la Tabla N° 3, el cuadro de indicadores, metas y periodo de medición bajo los objetivos estratégicos según cada perspectiva.

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATEGICO	NOMBRE DEL INDICADOR	OBJETIVO ESPECÍFICO	PERIODO DE MEDICIÓN	META
CLIENTES/USUARIOS	Aumentar Satisfacción del Cliente	Encuesta Satisfacción de Servicio	Apreciación del Servicio entregado a los usuarios	Semestral	Nota promedio superior a 6,0
	Mejorar canales de comunicación	Canales de Comunicación	Establecer canales de comunicación y atención adecuados	Semestral	Nota promedio superior a 6,0
	Desarrollar gestión de Respuestas oportunas y confiables	Respuesta a usuarios	Desarrollar gestión de Respuestas oportunas y confiables	Trimestral	80%
	Disponer de la información	Disposición de la información	Disponibilizar información confiable y oportuna.	Semestral	Nota promedio superior a 6,0
FINANCIERA	Desarrollar Eficiencia Presupuestaria	Eficiencia presupuestal	Determinar la eficiencia del presupuesto	Anual	90%
	Impulsar Equilibrio financiero	Equilibrio financiero	Relación entre ingresos y egresos	Anual	150%
	Cumplimiento oportuno de la información	Información oportuna	Cumplimiento en la entrega oportuna de la información solicitada.	Anual	80%
	Verificación de información	Entrega de información	Verificar la entrega de información	Anual	80%

PROCESOS INTERNOS	Mejoramiento de reportes de gestión	Reportes de gestión	Optimizar y automatizar procesos orientados a la gestión	Anual	80%
	Actualización y mejoramiento de procedimientos de gestión	Actualización de procedimientos	Desarrollar procesos de reportabilidad estandarizados	Anual	12 reportes
CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE	Desarrollar la retención de talentos	Retención de talentos	Nivel de trabajadores claves que permanecen en la Organización	Anual	25%
	Fortalecer Plan de Capacitación	Plan de Capacitaciones	Control del cumplimiento del plan de capacitaciones	Anual	75%
	Perfeccionamiento de competencias claves	Competencias claves	Desarrollo del perfeccionamiento de competencias claves	Anual	20%
	Potenciar una cultura colaborativa y de calidad de servicios	Compañerismo y calidad de servicio	Fortalecimiento en temas de trabajo en equipo y calidad de servicio.	Anual	80%
	Fomentar aprendizaje continuo	Aprendizaje continuo	Establecer instancias de participación para la mejora continua de los procesos y estrategia	Anual	80%

Tabla N° 3, Cuadro de Indicadores, Corporación Municipal GGV
Fuente: Elaboración propia.

Una vez expresados los indicadores diferenciándolos por perspectiva, se detalla cada indicador en términos de presentar a los Responsables, el tipo de unidad de medición, formula y una breve descripción, para una mayor entendimiento.

NOMBRE DEL INDICADOR	OBJETIVO	PERSPECTIVA
Encuesta Satisfacción de Servicio	Apreciación del Servicio entregado a los usuarios	CLIENTES/USUARIOS
RESPONSABLES		
Jefe de Unidad de Comunicaciones.		
PERIODO DE MEDICION	TIPO DE UNIDAD	
Semestral	Nota promedio	
META	FÓRMULA	
Nota promedio superior a 6,0	Sumatoria promedio de las notas de las encuestas realizadas	
DESCRIPCION:		
En este indicador se debe aplicar una pequeña encuesta a los usuarios que acuden al Edificio de Administración Central, respecto de cómo evalúan los servicios ofrecidos en el ámbito de Educación, Salud, atención de menores y cementerios.		

Tabla N°4, Detalle indicador n°1

Fuente: Elaboración propia

NOMBRE DEL INDICADOR	OBJETIVO	PERSPECTIVA
Canales de Comunicación	Establecer canales de comunicación y atención adecuados	CLIENTES/USUARIOS
RESPONSABLES		
Jefe de Unidad de Comunicaciones.		
PERIODO DE MEDICION	TIPO DE UNIDAD	
Semestral	Nota promedio	
META	FORMULA	
Nota promedio superior a 6,0	Sumatoria promedio de las notas de las encuestas realizadas	
DESCRIPCION:		
En este indicador se debe aplicar encuestas presenciales, vía online y por RR.SS respecto de si los canales de comunicación con la Corporación y sus servicios ofrecidos están siendo efectivos y oportunos.		

Tabla N°5, Detalle indicador n°2

Fuente: Elaboración propia

NOMBRE DEL INDICADOR	OBJETIVO	PERSPECTIVA
Respuestas a usuarios	Desarrollar gestión de respuestas oportunas y confiables	CLIENTES/USUARIOS
RESPONSABLES		
Jefe de Unidad de Comunicaciones / Encargado de Control Interno.		
PERIODO DE MEDICION	TIPO DE UNIDAD	
Trimestral	Porcentaje	
META	FORMULA	
80%	(N° de reportes realizados y difundidos / N° de solicitud de consultas) x 100	
DESCRIPCION:		
En este indicador se debe realizar respuestas a los usuarios que realizan por transparencia diversas consultas		

Tabla N°6, Detalle indicador n°3

Fuente: Elaboración propia

NOMBRE DEL INDICADOR	OBJETIVO	PERSPECTIVA
Disposición de la información	Disponibilizar información confiable y oportuna	CLIENTES/USUARIOS
RESPONSABLES		
Jefe de Unidad de Comunicaciones / Encargado de Control Interno.		
PERIODO DE MEDICION	TIPO DE UNIDAD	

Semestral	Nota promedio
META	FORMULA
Nota promedio superior a 6,0	Sumatoria promedio de las notas de las encuestas realizadas
DESCRIPCION:	
En este indicador se debe aplicar encuestas vía online y por RR.SS respecto de, si es de fácil acceso la información que se encuentra disponible en la página de la Corporación Municipal	

Tabla N°7, Detalle indicador n°4

Fuente: Elaboración propia

NOMBRE DEL INDICADOR	OBJETIVO	PERSPECTIVA
Eficiencia presupuestal	Determinar la eficiencia del presupuesto	FINANCIERA
RESPONSABLES		
Jefe de Presupuesto.		
PERIODO DE MEDICION	TIPO DE UNIDAD	
Anual	Porcentaje	
META	FORMULA	
90%	(ingresos obtenidos / ingresos presupuestados) x 100	
DESCRIPCION:		
En este indicador se debe observar cuan eficiente están siendo las proyecciones de ingresos respecto del real ingreso obtenido.		

Tabla N°8, Detalle indicador n°5

Fuente: Elaboración propia

NOMBRE DEL INDICADOR	OBJETIVO	PERSPECTIVA
Equilibrio financiero	Relación entre ingresos y egresos	FINANCIERA
RESPONSABLES		
Jefe Unidad de Contabilidad.		
PERIODO DE MEDICION	TIPO DE UNIDAD	
Anual	Porcentaje	
META	FORMULA	
Hasta 150%	(gastos totales / ingresos totales) x 100	
DESCRIPCION:		
En este indicador se debe observar cuanto es la diferencia entre lo que se gasta anualmente respecto de los ingresos totales, contextualizado que las necesidades son infinitas y los recursos escasos.		

Tabla N°9, Detalle indicador n°6

Fuente: Elaboración propia

NOMBRE DEL INDICADOR	OBJETIVO	PERSPECTIVA
Información oportuna	Cumplimiento en la entrega oportuna de la información solicitada	PROCESOS INTERNOS
RESPONSABLES		
Secretaria General / Equipo Directivo		
PERIODO DE MEDICION	TIPO DE UNIDAD	
Anual	Porcentaje	

META	FORMULA
80%	(N° de solicitudes enviadas a tiempo /N° total de solicitudes) x100
DESCRIPCION:	
En este indicador se debe dar cumplimiento a todas aquellas que solicitudes de estamentos públicos y privados que son participantes activos en el funcionamiento mismo de la actividad de la organización (Municipio, Secretarías de Educación, Salud, etc.)	

Tabla N°10, Detalle indicador n°7

Fuente: Elaboración propia

NOMBRE DEL INDICADOR	OBJETIVO	PERSPECTIVA
Entrega de información	Verificación de la entrega de información	PROCESOS INTERNOS
RESPONSABLES		
Coordinador de Recursos Humanos.		
PERIODO DE MEDICION	TIPO DE UNIDAD	
Anual	Porcentaje	
META	FORMULA	
80%	(N° de documentos enviadas /N° total de solicitudes de documentación) x100	
DESCRIPCION:		
En este indicador se verifica que se entregue la información requerida en especial de los funcionarios, como certificados de Antigüedad, liquidaciones de sueldo, contratos, etc.		

Tabla N°11, Detalle indicador n°8

Fuente: Elaboración propia.

NOMBRE DEL INDICADOR	OBJETIVO	PERSPECTIVA
Reportes de gestión	Optimizar y automatizar procesos orientados a la gestión.	PROCESOS INTERNOS
RESPONSABLES		
Coordinador del departamento de administración – Jefe de unidad de Informática.		
PERIODO DE MEDICION	TIPO DE UNIDAD	
Anual	Porcentaje	
META	FORMULA	
80%	(N° de reportes realizados /N° total de reportes programados) x100	
DESCRIPCION:		
La unidad de informática estará a cargo de optimizar y automatizar aquellos reportes que se hacen de forma manual y generan burocracia innecesaria.		

Tabla N°12, Detalle indicador n°9

Fuente: Elaboración propia.

NOMBRE DEL INDICADOR	OBJETIVO	PERSPECTIVA
Actualización de procedimientos	Desarrollar procesos de reportabilidad estandarizados	PROCESOS INTERNOS
RESPONSABLES		
Coordinador de departamento de administración /Encargado de Control Interno.		
PERIODO DE MEDICION	TIPO DE UNIDAD	

Anual	No aplica.
META	FORMULA
12 reportes (al menos 1 mensual)	Comparar la cantidad de reportes repetitivos que se envían en un año, respecto de los años anteriores y estandarizarlo con la información solicitada.
DESCRIPCION:	
En este indicador aplica revisar y actualizar los procedimientos y desarrollar una suerte de escala de priorización en la reportabilidad de manera esta estandarizada.	

Tabla N°13, Detalle indicador n°10

Fuente: Elaboración propia.

NOMBRE DEL INDICADOR	OBJETIVO	PERSPECTIVA
Retención de Talentos	Nivel de trabajadores claves que permanecen en la organización	CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE
RESPONSABLES		
Encargada de Unidad de Bienestar		
PERIODO DE MEDICION	TIPO DE UNIDAD	
Anual	Porcentaje	
META	FORMULA	
25%	(N° de funcionarios con competencias claves / N° total de funcionarios) x 100	
DESCRIPCION:		
En este indicador reflejara el porcentaje de aquellas competencias claves que posee la organización a través de sus funcionarios, al identificarlos es mucho más fácil hacer la retención de los trabajadores claves.		

Tabla N°14, Detalle indicador n°11

Fuente: Elaboración propia.

NOMBRE DEL INDICADOR	OBJETIVO	PERSPECTIVA
Plan de Capacitaciones	Control del cumplimiento del plan de capacitaciones	CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE
RESPONSABLES		
Encargada de Capacitaciones		
PERIODO DE MEDICION	TIPO DE UNIDAD	
Anual	Porcentaje	
META	FORMULA	
75%	(Capacitaciones Realizadas / Capacitaciones planificadas) x 100	
DESCRIPCION:		
En este indicador se visualizara el porcentaje de cumplimiento en el plan de capacitaciones para desarrollar el perfeccionamiento de los funcionarios.		

Tabla N°15, Detalle indicador n°12

Fuente: Elaboración propia.

NOMBRE DEL INDICADOR	OBJETIVO	PERSPECTIVA
Competencias Claves	Desarrollo del perfeccionamiento de competencias claves	CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE
RESPONSABLES		
Encargada de Capacitaciones.		
PERIODO DE MEDICION	TIPO DE UNIDAD	
Anual	Porcentaje	

META	FORMULA
20%	(N° de competencias claves desarrolladas /N° total de capacitaciones) x 100
DESCRIPCION:	
En este indicador se visualizara el porcentaje de desarrollo de las competencias claves, a través, del perfeccionamiento.	

Tabla N°16, Detalle indicador n°13

Fuente: Elaboración propia.

NOMBRE DEL INDICADOR	OBJETIVO	PERSPECTIVA
Potenciar una cultura colaborativa y de calidad de servicios	Fortalecimiento en temas de trabajo de equipo y calidad de servicios	CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE
RESPONSABLES		
Jefe Unidad de Psicología		
PERIODO DE MEDICION	TIPO DE UNIDAD	
Anual	Porcentaje	
META	FORMULA	
80%	(N° de talleres realizados en trabajo de equipo y calidad de servicios / N° de talleres planificados) x100	
DESCRIPCION:		
Este indicador reflejara el porcentaje del fortalecimiento en ámbito colaborativo y de calidad de servicios.		

Tabla N°17, Detalle indicador n°14

Fuente: Elaboración propia.

NOMBRE DEL INDICADOR	OBJETIVO	PERSPECTIVA
Aprendizaje continuo	Establecer instancias de participación para la mejora continua de los procesos y estrategia	CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE
RESPONSABLES		
Encargada de Capacitaciones.		
PERIODO DE MEDICION	TIPO DE UNIDAD	
Anual	Porcentaje	
META	FORMULA	
80%	(N° de funcionarios capacitados / N° total de funcionarios) x100	
DESCRIPCION:		
Este indicador reflejara el porcentaje de los funcionarios capacitados para visualizar el proceso de aprendizaje continuo en la gestión por competencias.		

Tabla N°18, Detalle indicador n°15

Fuente: Elaboración propia.

8.6 Propuesta de implementación de Cuadro de Mando Integral (C.M.I)

A continuación en la Tabla N° 19, muestra el diseño de la propuesta del cuadro de mando integral el cual se presenta por perspectiva, el que muestra cada uno de sus indicadores de manera global y la posibilidad poder ir viendo los rangos para llegar a una meta óptima.

Cuando se establece un nuevo modelo de gestión es necesario tener en cuenta el proceso de implementación que se ejecute y el nivel de participación de los diferentes niveles de la organización. Dado lo anterior, es importante potenciar y fortalecer la relación entre la formulación de la estrategia y su implementación de forma que las decisiones estratégicas sean incorporadas dentro de las actividades de los funcionarios.

Dado lo anterior, podemos identificar algunos puntos esenciales para la adecuada implementación de esta estrategia, lo que se describen como **recomendaciones**, pero que son considerados factores críticos para la implementación exitosa.

Participación y Comunicación: Es necesario que todos los estamentos de la organización sean partícipes de la creación, medición y seguimiento de la estrategia llevada a cabo. Lo anterior porque los funcionarios la hacen partícipes de sus tareas cotidianas y la transforman en parte de su trabajo. Como indica (Kaplan & Norton, 1997) cuando las personas comprenden y hacen suyos los objetivos a largo plazo y la estrategia para cumplirlos, potencia de que las iniciativas de la institución se alineen con los procesos necesarios de transformación. Dado lo anterior, es necesario velar por la participación de los funcionarios en la estrategia y hacerlos parte de la misma para su adecuada implementación y ejecución.

Asociado a lo anterior, es importante ir comunicando los resultados y avance de los indicadores y acciones comprometidas, de forma que todos los funcionarios vayan viendo como su trabajo va aportando al desarrollo de la estrategia. Dado esto es necesario implementar instancia de reunión o comunicación de estos avances, teniendo espacios de participación para la mejora continua.

Formación: Es importante que los funcionarios, vayan adquiriendo los conocimientos y herramientas necesarias para ir comprendiendo la estrategia y para aportar a su ejecución y desarrollo. Los funcionarios deben estar convencidos de la estrategia, en especial las jefaturas que lideran los equipos, por

tanto, se deben potenciar los liderazgos de las jefaturas para generar modelos de gestión innovadores y virtuosos.

Monitoreo y Seguimiento: Es necesario incorporar un claro proceso de monitoreo y seguimiento de todas las acciones y compromisos relevados. Una de las grandes dificultades que tiene la Corporación es el cumplimiento de compromisos y la oportunidad en la entrega de información. Lo anterior, debe ser trabajado ya que parte importante de que la implementación del cuadro de mando integral sea exitosa tiene relación en lograr una revisión y cumplimiento de lo comprometido, buscando la retroalimentación y potenciando la mejora continua permanente. De esta forma podemos ver si lo diseñado y planificado efectivamente está cumpliendo su objetivo, y la estrategia adoptada es eficaz en el cumplimiento de la misión.

Por lo tanto, es importante que este monitoreo esté reflejado en plataformas tecnológicas que apoyen con éxito los procesos de diseño, monitoreo y evaluación, y permitan generar reportes para ver cumplimiento y avances.

Acompañamiento y Equipo: Se recomienda, establecer un equipo que pueda ir gestionando de forma transversal los temas del cuadro de mando integral, dado que la multiplicidad de tareas y actividades que realizan las unidades pueden distraer de la consecución, monitoreo y cumplimiento de los objetivos planteados. Lo anterior, mientras van madurando los equipos de trabajo y vayan incorporando las temáticas del cuadro de mando en las formas de trabajo diario de los funcionarios. Sin este acompañamiento, los compromisos y actividades diseñadas no serán realizados y por ende no se cumplirá con lo establecido.

Establecer hitos de éxito y reconocimiento: Es conveniente que los funcionarios vayan sintiendo que lo realizado, que los esfuerzos comprometidos, se vean reflejados en pequeños hitos de éxito, pequeñas metas que permitan generar la percepción de logros de lo realizado, lo que debe estar acompañado de reconocimiento.

Muchas veces se realizan acciones y compromisos, pero no se ven resultados a corto plazo lo que genera desmotivación en las personas y jefaturas, lo impacta negativamente en los resultados de la estrategia.

Cabe considerar que la estrategia posee varios objetivos a largo y mediano plazo, pero es necesario considerar resultados a corto plazo dentro de la estrategia de forma de mantener la motivación en los funcionarios.

8.6.1 Matriz de implementación

MATRIZ DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL								
CMI	NOMBRE DEL INDICADOR (KPI)	OBJETIVO	FÓRMULA	META				MEDICIÓN
CRECIMIENTO, INNOVACIÓN Y APRENDIZAJE	Plan de Capacitaciones	Control del cumplimiento del plan de capacitaciones	Capacitaciones Realizadas / Capacitaciones planificadas) x 100	75%	50 - 75%	49 - 25%	menos al 24%	Anual
	Retención de Talentos	Nivel de Trabajadores Claves que Permanecen en la Empresa	$\frac{\text{Nº Trabajadores con Competencias Claves}}{\text{Nº Total de Trabajadores}}$	25%	0% a 25%	26% - 34%	Sobre el 35%	Anual
	Compañerismo y de calidad de servicios	Fortalecimiento en temas de trabajo de equipo y calidad de servicios	$\frac{(\text{Nº de talleres realizados en trabajo de equipo y calidad de servicios})}{\text{Nº de talleres planificados}} \times 100$	80%	Sobre 80%	79% - 40%	menor 39%	Anual
	Competencias Claves	Desarrollo del perfeccionamiento de competencias claves	$\frac{\text{Nº Competencias Claves Desarrolladas}}{\text{Nº Total de Capacitaciones}} \times 100$	20%	Sobre el 20%	13% - 19%	Menor al 13%	Anual
	Aprendizaje continuo	Establecer instancias de participación para la mejora continua de los procesos y estrategia	$\frac{(\text{Nº de funcionarios capacitados})}{\text{Nº total de funcionarios}} \times 100$	80%	Sobre 80%	79% - 40%	menor 39%	Anual
CLIENTES/USUARIOS	Encuesta satisfacción de	Apreciación del Servicio entregado a los usuarios	Sumatoria promedio de las notas de las encuestas realizadas	Nota promedio superior a 6,0	6,0-7,0	4,5- 5,9	menor que 4,5	Semestral
	Respuestas a usuarios	Desarrollar gestión de respuestas oportunas y confiables	$\frac{(\text{Nº de reportes realizados y difundidos})}{\text{Nº de solicitud de consultas}} \times 100$	80%	80% a 100%	50% a 79%	Menor al 50%	Trimestral
	Canales de informacion	Establecer canales de comunicación y atención adecuados	Sumatoria promedio de las notas de las encuestas realizadas	Nota promedio superior a 6,0	6,0-7,0	4,5- 5,9	menor que 4,5	Semestral
	Disposición de la información	Disponibilizar información confiable y oportuna	Sumatoria promedio de las notas de las encuestas realizadas	Nota promedio superior a 6,0	6,0-7,0	4,5- 5,9	menor que 4,5	Semestral

PROCESOS INTERNOS	Reporte de gestión	Optimizar y automatizar procesos orientados a la gestión	$\frac{\text{N° de reportes realizados}}{\text{N° total de reportes programados}} \times 100$	80%	Sobre 80%	79% - 40%	menor 39%	Anual
	Entrega de información	Verificar la entrega de la información	$\frac{\text{N° de documentos enviados}}{\text{N° Total de solicitudes de documentos}} \times 100$	80%	Sobre 80%	79% - 40%	menor 39%	Anual
	Información oportuna	Cumplimiento en la entrega oportuna de la información solicitada	$\frac{\text{N° de solicitudes enviadas a tiempo}}{\text{N° Total de solicitudes}} \times 100$	80%	Sobre 80%	79% - 40%	menor 39%	Anual
	Actualización de procedimientos	Desarrollar procesos de reportabilidad estandarizados	Comparar la cantidad de reportes repetitivos que se envían en un año, respecto de los años anteriores y estandarizarlo con la información solicitada.	12 reportes (al menos 1 mensual)	sobre 12 reportes	11 - 5 reportes	menos de 4 reportes	Anual
FINANCIERA	Eficiencia Presupuestal	Determinar la eficiencia del Presupuesto en un periodo	$\frac{\text{Ingresos Obtenidos}}{\text{Ingresos Presupuestados}} \times 100$	90%	90% a 100%	75% a 89%	Menor al 75%	Anual
	Equilibrio Financiero	Relación entre Ingresos y Egresos	$\frac{\text{Gastos Totales}}{\text{Ingresos Totales}} \times 100$	hasta 150%	100 a 150%	151 a 160%	sobre 160%	Anual

Tabla N° 19, Propuesta de diseño de un CMI para la Corporación Municipal GGV.
Fuente: Elaboración propia

9. CONCLUSIONES Y REFLEXIONES

Un proceso de implementación de un sistema de control de gestión basado en el Cuadro de Mando Integral (C.M.I), nace con el convencimiento que el cambio y/o la intervención son necesarios. Esto resulta especialmente relevante al tomar en cuenta que los resultados de la situación actual y requerimientos reportados como debilidades por el diagnóstico, son concluyentes en el sentido de la necesidad de mejorar, y por lo tanto, debieran movilizar a la dirección de la Empresa en la búsqueda de alternativas de progresos, que le permitan además de dar respuesta a la creciente demanda por servicios de calidad, realizar seguimientos y gestionar el cumplimiento de sus objetivos estratégicos y colaborar en la obtención de las metas de la Organización.

El primer paso para una implementación exitosa, es el compromiso de la jefatura en llevar adelante este proyecto. Considerando ya recorrido e internalizado todo el proceso de estructuración del C.M.I revisado en los capítulos anteriores. Entendiendo en términos generales que se ha alineado la estrategia y se han determinados cuáles serán los objetivos e indicadores estratégicos con sus respectivas metas y holguras y determinado cuál será la metodología para medición y recopilación de datos a procesar.

La implementación del C.M.I implica un esfuerzo de comunicación que involucra a toda la Organización, desde sus más altos cargos y pasando por todos sus colaboradores, tienen que estar comprometidos y alineados con los objetivos y éxito de este proyecto y por lo mismo, se deberán destinar todos los recursos que sean necesarios.

Pese que en este caso no contaba con la estrategia, visión y misión, resulta primordial que toda la información relacionada, haya sido transmitida a cada miembro de la Unidad. La intención va más allá de transmitir información, se busca que todos los trabajadores entiendan el grado de influencia que tiene su quehacer en los resultados y en la obtención o no de los logros dentro de la visión estratégica.

Es importante mencionar que de acuerdo al objetivo principal de la implementación de un cuadro de mando integral debe contar un grupo de responsables (interno o externo a la organización) que tengan experiencia en procesos de implementación de sistemas de gestión, para que actúen como asesores y facilitadores de los procesos que la implementación requiere. Además de conformar grupos para que todo el personal de la Organización esté a cargo de cumplir alguna labor.

Contar con grupos de responsables (interno o externo a la organización) que detecte y potencie debilidades que pudieran presentar usuarios en la administración de carga de datos y/o utilización del C.M.I.

El proceso de implementación de un C.M.I no termina con el proyecto propuesto y los usuarios ingresando y revisando datos. Para que el Cuadro de Mando integral (CMI) cumpla su propósito, debe estar integrado al funcionamiento de la organización, para que este sea capaz de reaccionar a los resultados con programas de evaluación y planes de acción que permitan corregir las conductas y/o procesos, siempre teniendo en cuenta el cumplimiento estratégico de los objetivos y metas propuestos.

Se recomienda que el responsable de administrar esta labor sea el Departamento de Recursos Humanos, el que luego de un periodo, deberán realizar una evaluación de los resultados obtenidos ajustando los: Objetivos, indicadores, líneas bases y metas propuestas.

Esta práctica se debe ser recurrente a lo menos una vez por año cuando el sistema se encuentra en régimen de uso. El resultado una mejora continua de los procesos, un excelente clima laboral y el convencimiento que se está aportando a que la Empresa alcance sus metas.

Finalmente, este proyecto no sólo ayuda a entender la relación entre el control de la gestión y la estructura de la Organización, sino además que ésta es una representación de la distribución del poder que debiese instalar la jefatura, como también el uso efectivo de un Cuadro de Mando integral (CMI), puede ser útil para dejar a los mejores y más idóneos en las funciones donde más contribuyan.

Se recomienda organizar la empresa con una estructura formal, desafiante, flexible e innovadora, que aprenda de sus negocios internos y Stakeholders, que aprenda de la organización informal, donde sus colaboradores comprendan y se “apropien” de sus metas, ejecutando con “autonomía y creatividad” sus funciones.

Cabe mencionar que este proyecto se elabora en base a ser una propuesta real y a la información recaudada y puede ser implementada en toda la organización, como también en otras empresas.

⁵ Estos grupos son los públicos interesados o el entorno interesado ("stakeholders"), que según Freeman deben ser considerados como un elemento esencial en la planificación estratégica de los negocios. [https://es.wikipedia.org/wiki/Parte_interesada_\(empresas\)](https://es.wikipedia.org/wiki/Parte_interesada_(empresas))

10. BIBLIOGRAFIA

- R. S. Kaplan y D. P. Norton, "The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance", Harvard Business Review (enero-febrero 1992):71-79.
- R. S. Kaplan y D. P. Norton, "The strategy Focused Organization", Harvard Business School Publishing Corporation, 2001.
- R. S. Kaplan y D. P. Norton: "El Balanced Scorecard" (Barcelona, Gestión 2000, 1997)
- H Thomas Johnson y Robert S. Kaplan, Relevance Lost: "The rise and Fall of Management Accounting" (Boston: Harvard Business School Press, 1986), 61-124.
- www.revistasumma.com
- Barros, J., & Rodriguez, R. (2004). Una Nueva Visión del Cuadro Mando Integral para el Sector Público. España: Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestión.
- Bastidas, E., & Feliu, V. (2003). Una aproximación a las implicaciones del Cuadro de Mando Integral en las organizaciones del Sector Público. Venezuela: Barquisimeto.
- Niven, P. (2003). El Cuadro de Mando Integral Paso a Paso. Barcelona, España: Gestión 2000.
- Indicadores para un Cuadro de Mando Integral base para las Ilustres Municipalidades en Chile, Tesis de Magister, Universidad del Bio Bio, 2015. <https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2117/114323/Municipios+-+Versi%F3n+editada.pdf;jsessionid=8B2D9902EBBA4881E44C4D0842E15329?sequence=1>

11. ANEXOS

ANEXO N°1, Encuesta de Satisfacción Laboral

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN LABORAL				
La Presente encuesta tiene como objetivo fundamental poder mediar la satisfacción de nuestros colaboradores, por lo que se aplicara esta encuesta con el propósito de lograr un mejoramiento continuo dentro de la Organización. Esta encuesta constará de 16 preguntas por las cuales usted debe contestar una de las opciones presentadas con una X en el cuadro correspondiente a la pregunta y que coincida con la opción seleccionada, si necesita realizar alguna observación y/o comentario de una pregunta puede expresarlo libremente.				
N°	PREGUNTA	SI	NO	Observación y/o Comentarios
1	¿Está satisfecho con su lugar de trabajo?			
2	¿Se siente Libre de compartir sus inquietudes directamente con la Jefatura de su Organización?			
3	¿Tiene acceso a los recursos (por ejemplo, materiales, equipo, tecnologías, etc.) que necesita para realizar su trabajo eficazmente?			
4	¿Se motiva a sugerir nuevas y mejores maneras de hacer las cosas?			
5	A su juicio, ¿La Organización está efectuando cambios necesarios para competir eficazmente?			
6	¿Usted puede manejar sus responsabilidades laborales, de tal forma que le permita mantener un equilibrio entre el trabajo y su hogar?			
7	¿Comprende claramente las directrices y objetivos de la Organización?			
8	¿Su trabajo le da satisfacción personal?			
9	¿En el puesto que ocupa, realmente aprovechan adecuadamente sus habilidades y capacidades?			
10	A su juicio, su jefatura se ve interesada en el desarrollo de su carrera profesional ?			
11	¿Siente que la Organización le ofrece estabilidad laboral?			
12	¿Se siente conforme con los procedimientos que tiene la Organización para resolver problemas con los usuarios y/o funcionarios?			
13	¿Recibe la información y comunicación que necesita para realizar su trabajo eficazmente?			
14	¿Piensa que el servicio que entregamos es completo para nuestros usuarios?			
15	¿Existe un mejoramiento continuo en la calidad de nuestros servicios?			
16	¿Cree que la Organización ofrece las mismas oportunidades a todos sus empleados?			
Sugerencias y Recomendaciones				

