



¿Tienen el Balanced Scorecard que se merecen?



El BSC de algunas organizaciones es reducido y suele estar limitado estratégicamente a:

- Mapas estratégicos estáticos, sin uso funcional alguno luego de su creación
- Indicadores solo de los objetivos estratégicos (no tienen indicadores de planes)
- Planes de acción muy limitados, sin una gestión clara orientada a resultados

Por el contrario, otras organizaciones tienen el Balanced Scorecard que se merecen y que incluye **los 7 elementos que aportan ventajas competitivas**:

1. Mapas estratégicos dinámicos
2. Temas estratégicos dinámicos
3. Indicadores de avance de objetivos estratégicos y de planes de acción
4. Porcentaje de avance mensual de cada objetivo por responsable (gerente, encargado, etc)
5. Gestión orientada a resultados, análisis de costos por cada objetivo y planes
6. Alineación total de objetivos
7. Visión que no es letra muerta porque se le crean indicadores para medir su avance

Éstas son las organizaciones que logran los mejores resultados. Ellas saben aprovechar al máximo las ventajas que presentan las metodologías que les permiten crear valor y mejorar sus resultados gracias a que cuentan con estos 7 elementos.



Mapas Estratégicos Dinámicos

Son los mapas estratégicos que permiten analizar el estado de avance de cada uno de los objetivos estratégicos, que pueden cambiar su estado mes a mes.



Por ejemplo, en enero hay un resultado que se modifica automáticamente en febrero:



Este dinamismo del mapa estratégico está dado por la **asignación automática de los colores** que asume cada indicador.

Éste es el tipo de mapa estratégico que ayuda a los miembros de la alta dirección a mejorar la calidad de toma de sus decisiones porque les permite observar el comportamiento de las relaciones causales y, así, **predecir el futuro comportamiento de cada objetivo** (al mes o meses siguientes). Esta posibilidad se pierde si el mapa estratégico es estático.

Los indicadores son vitales, pero **solo muestran lo que pasó**. En cambio, las relaciones causales muestran **lo que va a pasar**. Por eso, permiten predecir sistémicamente futuros comportamientos.

Un mapa estratégico estático, por el contrario, es aquel que nunca cambia su estado; el que, desde su creación, siempre está igual y así quedará.



En el ejemplo se observa que el mapa fue creado en enero y, en febrero, permanece igual. Esto es porque carece del dinamismo y la automatización necesarios para adecuar su estado al comportamiento de cada indicador.



Es por esto que la alta dirección –pasado un tiempo- no lo consultará, porque ya no le aportará más valor.

Temas Estratégicos Dinámicos

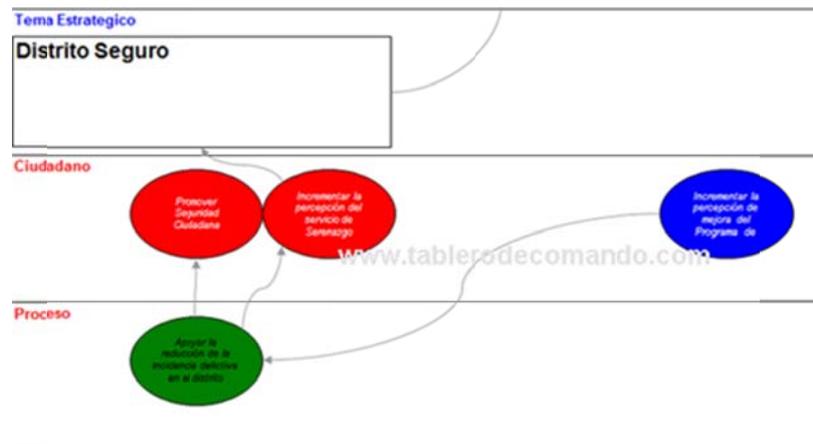
La mayoría de las organizaciones que tienen un Balanced Scorecard tienen definidos dos o más temas estratégicos en el mapa estratégico.

Al poder analizar cada tema estratégico en forma dinámica –es decir, solo los objetivos de un único tema- la alta dirección puede **evaluar el comportamiento y avance de cada objetivo con foco total**.

El siguiente ejemplo es de una municipalidad que presenta tres temas estratégicos:

- Distrito Seguro
- Distrito Ambientalmente Sostenible
- Distrito Saludable

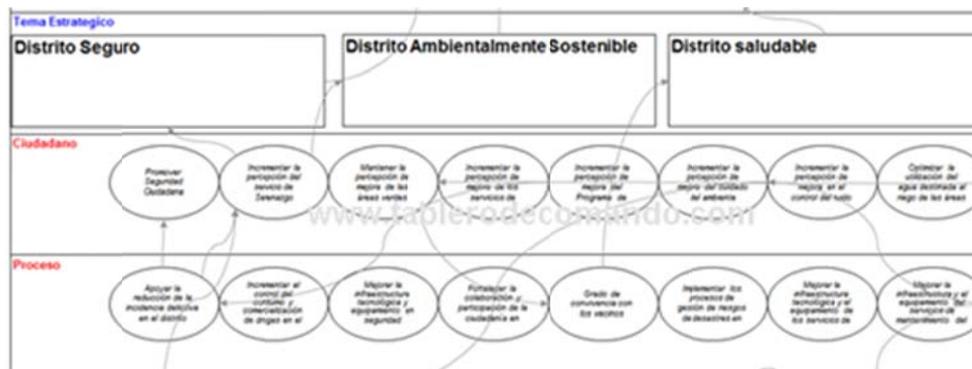
Veamos el comportamiento **dinámico** de uno de sus temas estratégicos, el de Distrito Seguro:





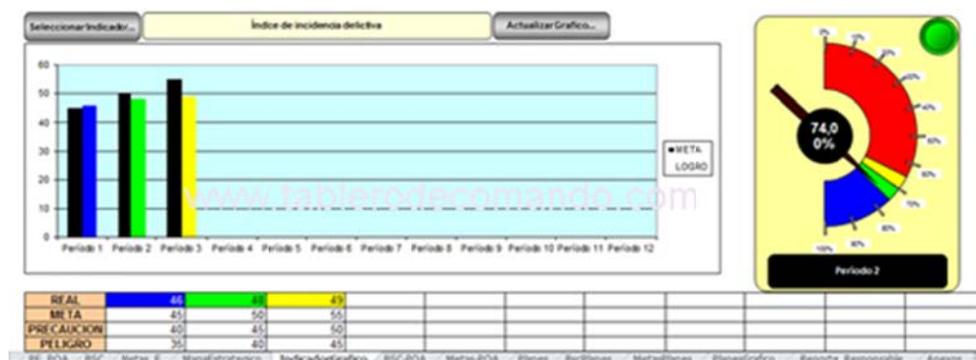
Ésta es la forma en que la alta dirección puede ver cómo **sus decisiones se van transformando en resultados**. Y así es como van mejorando -mes a mes- el desarrollo de su pensamiento estratégico.

Pero la mayoría de las organizaciones desaprovechan la ventaja que aporta el poder analizar cada tema estratégico por separado. Esto es porque sus mapas estratégicos son estáticos, lo mismo que sus temas estratégicos. Esta condición es la que no permite que se puedan analizar sus objetivos por separado. Entonces, su mapa estratégico se muestra como un conglomerado único de objetivos.



En un mapa estratégico estático no es posible analizar por separado los objetivos de cada tema estratégico y, por lo tanto, la alta dirección no puede saber cuáles de todos los objetivos corresponden a cada uno de los temas, **perdiendo así foco en la estrategia**.

Indicadores de Avance de Objetivos y de Planes de Acción



Algunas organizaciones miden todo lo que es importante:

- Objetivos estratégicos
- Objetivos operativos (POA)
- Planes de acción o iniciativas estratégicas



Y hacen bien, ya que lo que es importante se mide y ése es el mensaje que se le envía subliminalmente a todos los miembros de la organización, que observan -de este modo- dónde está el foco de interés de la alta dirección. La **ejecución estratégica integral** facilita esta medición, al utilizar el software PE-POA-BSC.

Cargar Lista Indicadores PE	Cargar Lista Indicadores POA	Cargar Lista Indicadores de Planes
Lista Indicadores PE:		
Porcentaje de la población que se encuentra satisfecho por la seguridad Porcentaje de la población que considera como muy bueno y bueno el ser Índice de incidencia delictiva www.tablerodecomando.com Porcentaje de la población que consideran como muy bueno y bueno el cc Porcentaje de proyectos de inversión declarados viables y ejecutados Porcentaje de personas que evalúan sobre el 75% de nivel de satisfacció Porcentaje de personas que consideran como buena la convivencia con la Evaluación y control de la gestión de riesgos de desastres en los sectores Porcentaje de recaudación total municipal asignado a proyectos de invers Porcentaje de incremento de la efectividad de cobranza del impuesto prei Porcentaje de omisos y subvaluados detectados por las inspecciones de c Porcentaje de Colaboradores que mejora sus competencias y habilidades		

Las organizaciones cuyo BSC es reducido y limitado a la medición solo de indicadores de objetivos estratégicos, pierden esta posibilidad, ya que no tienen indicadores que midan el avance de cada uno de sus Planes de Acción.

Porcentaje de avance mensual de cada objetivo por responsable (gerente, encargado)

Las organizaciones que implementan la metodología EEI están en condiciones de saber cuál es el porcentaje de avance de cada uno de los objetivos estratégicos y de los objetivos operativos del Plan Operativo Anual (POA) que delegan a sus gerentes, encargados, etc.

Esto es sumamente útil ya que -en forma instantánea- pueden disponer y analizar un informe, ya sea de todos o de uno solo de los responsables.

Sabemos que otras organizaciones (en especial aquellas que tienen su Balanced Scorecard muy limitado) no lo saben ni lo pueden saber en forma instantánea.

AL	
% Ejecucion Acumulada Estimada	Responsable
65,00%	Lic. Martin Insaurralde
33,00%	Maria Esther
100,00%	Lic. Martin Insaurralde



Gestión orientada a resultados, análisis de costos por cada objetivo, por cada plan, actividad y tarea

La gestión orientada a resultados se puede definir con tres componentes:

- Mecanismos de alineamiento de acciones y logros (resultados)
- Costo/beneficio de la gestión para resultados
- Tableros de indicadores

Estos tres componentes se encuentran incluidos en el software PE-POA-BSC, con lo cual las organizaciones que lo utilizan ahorran recursos (gente, tiempo y dinero) ya que tienen todo en una sola herramienta

Costo Unitario Estimado	Cantidad a Lograr	Costo Total Estimado	Presupuesto	Diferencia
\$12,00	22	\$264,00	\$264,00	\$0,00
\$11,00	2	\$22,00	\$21,00	-\$1,00
\$1256,00	3	\$3768,00	\$3800,00	\$32,00
\$123835,00	1	\$123835,00	\$124000,00	\$165,00

Utilizando el software, se puede ver que cada objetivo se ejecuta por un plan que tiene actividades y tareas, las cuales tienen un costo unitario estimado que -multiplicado por la cantidad de tareas a realizar- arroja un costo total estimado. Este costo es confrontado automáticamente con el presupuesto. Si es igual, se visualiza en verde porque no hay diferencia. Si es mayor, la diferencia se visualiza en rojo. Y si no se ha consumido todo el presupuesto, se lo observará en azul.

Las organizaciones que no llevan una gestión orientada a resultados, pierden la posibilidad de conocer el costo de ejecución de cada objetivo, actividad o tarea.



Alineación total de objetivos

En las organizaciones que utilizan la metodología EEI, cada funcionario, gerente y empleado puede observar cómo su trabajo diario contribuye al logro de los objetivos de los niveles superiores hasta llegar a los grandes objetivos de su empresa o institución.

Alineación en una Empresa - Industria - PyME	Alineación de objetivos en un país	Alineación de objetivos en una Universidad
PLAN ESTRATEGICO DE LA EMPRESA-INDUSTRIA-PYME Visión de la Empresa-Industria-PYME Misión de la Universidad Eje Estratégico de la Empresa Objetivos Estratégicos de la Empresa Lineamientos vinculadas: Políticas vinculadas: Objetivos Específicos vinculados: Acciones vinculados:	PLAN BICENTENARIO DEL PAIS AL 2021 Visión Misión Eje Estratégico Objetivos Estratégicos Lineamientos vinculadas: Políticas vinculadas: Objetivos Específicos vinculados: Acciones vinculados:	PLAN ESTRATEGICO DE LA UNIVERSIDAD Visión de la Universidad Misión de la Universidad Eje Estratégico de la Universidad Objetivos Estratégicos de la Universidad Lineamientos vinculadas: Políticas vinculadas: Objetivos Específicos vinculados: Acciones vinculados:
DIRECTOR GENERAL/GERENTE GENERAL Misión del Director/Gerente General Ejes Estratégicos: Objetivo Estratégico del Sector vinculado: Objetivos Específicos vinculados:	MINISTERIO Visión/Misión Ejes Estratégicos: Objetivo Estratégico del Sector vinculado: Objetivos Específicos vinculados:	RECTOR DE LA UNIVERSIDAD Misión del Rectorado Ejes Estratégicos: Objetivo Estratégico del Sector vinculado: Objetivos Específicos vinculados:
DIRECTOR/GERENTE DE AREA Misión del Director/Gerente de Area Ejes Estratégicos Objetivo Estratégico vinculados: Objetivos Específicos vinculados: Acciones vinculadas:	PLAN DE DESARROLLO Visión/Misión Ejes Estratégicos Objetivo Estratégico vinculados: Objetivos Específicos vinculados: Acciones vinculadas:	VICE RECTORES Misión del Vice Rector Ejes Estratégicos Objetivo Estratégico vinculados: Objetivos Específicos vinculados: Acciones vinculadas:
GERENTE DE SUCURSAL Misión de cada Gerente de Sucursal Ejes Estratégicos Objetivo Estratégico Objetivos Específicos vinculados: Acciones vinculadas:	GOBIERNO REGIONAL Visión/Misión Ejes Estratégicos Objetivo Estratégico Objetivos Específicos vinculados: Acciones vinculadas:	DECANOS Misión de cada Decano Ejes Estratégicos Objetivo Estratégico Objetivos Específicos vinculados: Acciones vinculadas:
SUPERVISOR Misión de la Supervision Ejes Estratégicos Objetivo Estratégico de la Gerencia vinculados: Acciones vinculadas:	MUNICIPALIDAD Visión/Misión Ejes Estratégicos Objetivo Estratégico de la Gerencia vinculados: Acciones vinculadas:	GERENCIA ADMINISTRATIVA-PRE SUPUESTAL Misión de la Gerencia: Ejes Estratégicos Objetivo Estratégico de la Gerencia vinculados:

Por el contrario, en las organizaciones que no aplican la metodología EEI o no lo saben o no lo tienen muy claro, la mayoría de los colaboradores **van a trabajar todos los días sin saber cómo contribuyen a un fin superior.**

Te invitamos a conocer un caso real de alineación de objetivos:

<http://www.tablerodecomando.com/seminarios/alineacion-min-produccion.htm>



Visión que no es letra muerta porque se le crean indicadores para medir su avance

La Visión es importante y merece ser medida en su avance mensual hacia su logro. Es por eso que la metodología EEI permite hacerlo y presenta la posibilidad de crear –para eso- indicadores no financieros.

Las organizaciones que no consideran importante a su Visión, no se ocupan ni preocupan por crearle indicadores, la mantienen como letra muerta en un cuadro.

Te invitamos a ver un video de la metodología EEI (Ejecución Estratégica Integral) y el software PE-POA-BSC: <http://www.tablero-decomando.com/socios/formulario.asp?f=603>

Tu opinión

¿En tu organización tienen el Balanced Scorecard que se merecen? ¿O aún tienen uno con opciones reducidas que les impide aprovechar todo el potencial que ofrece esta herramienta?