

2019

Estrategia y Cuadro de Mando Integral

El presente documento recoge unas nociones básicas sobre diseño de estrategia organizacional y medición de la misma, presentando como herramienta de gestión para dicha medición el Cuadro de Mando Integral



ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	pág. 3
1. ESTRATEGIA	
1.1. Introducción a la estrategia.....	pág. 3
1.2. ¿Para qué me voy de vacaciones? Introducción a la Visión.....	pág. 5
1.3. ¿Por qué voy de vacaciones? Definiendo la Misión.....	pág. 7
1.4. ¿Cuándo iré de vacaciones? Definición de la temporización.....	pág. 9
1.5. ¿Cómo me iré de vacaciones? Identificando el plan de trabajo.....	pág. 11
1.6. ¿Con quién me iré de vacaciones? Estableciendo sinergias.....	pág. 13
1.7. A modo de conclusión.....	pág. 15
2. CUADRO DE MANDO INTEGRAL	
2.1. Historia y antecedentes.....	pág. 15
2.2. Definición.....	pág. 16
2.3. Ventajas que proporciona un Cuadro de Mando Integral.....	pág. 19
2.4. Implantación de un Cuadro de Mando Integral.....	pág. 19
2.5. ¿Qué son los KPI?.....	pág. 20
2.6. ¿Cómo deben ser los objetivos y KPI?.....	pág. 20
2.7. Utilidad de la implantación del CMI en la ESFL.....	pág. 21
2.8. Metodología para la correcta implantación de un CMI en las ESFL.....	pág. 22
2.9. Problemas y limitaciones.....	pág. 28
2.10. A modo de conclusión.....	pág. 30

INTRODUCCIÓN

En un mundo tan globalizado, tecnológico y cambiante, las organizaciones requieren de un alto grado de preparación, destreza y anticipación a las necesidades sociales y de la misma organización. El término organización no se refiere únicamente a las empresas, sino que comprende también a las ESFL, quienes deberán llevar a cabo una adecuada planificación estratégica si desean consolidarse como entidades de referencia en el entorno en el que operan.

Por ello, conscientes de la importancia de llevar a cabo una buena planificación estratégica, este documento pretende dar unas nociones básicas sobre diseño de estrategia y medición de resultados de la misma, para ayudar a las todas las entidades interesadas a alcanzar con éxito aquello que se propongan.

El documento se estructura en dos bloques: un primer bloque dedicado a la elaboración de la estrategia y otro segundo dedicado a la medición de la misma, mediante una herramienta de gestión ampliamente conocida; el Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard).

1. ESTRATEGIA

1.1. Introducción a la estrategia

Iniciar un documento de formación/reflexión sobre estrategia es, cuando menos, una cuestión curiosa. Y lo es porque supone adentrarse en uno de los elementos más importantes, críticos y fundamentales para cualquier organización, pero también uno de los más temidos por sus responsables. No es infrecuente encontrar personas que consideran la estrategia y todo lo que conlleva como algo árido o complejo, algo que es más propio de empresas de tamaño considerable, o, simplemente, como algo que nos hace perder el tiempo que se necesita para realizar la labor (atención, servicio, etc.) propia de la entidad. Probablemente el desconocimiento de qué sea la estrategia, unido a una “falta de tiempo” y a cierta incredulidad sobre su sentido o resultados posibles, sean algunas de las razones que motivan un cierto desánimo o desidia a la hora de enfrentarse a este asunto.

En descargo de quienes opinan de esta manera puede decirse que, en parte, razón no les falta, sobre todo porque la literatura convencional no ayuda demasiado a que las personas se familiaricen con unos áridos conceptos que buscan teorizar una práctica mucho más habitual de lo que parece. Tomemos, por ejemplo, la siguiente definición:

Estrategia es un plan para dirigir un asunto. Una estrategia se compone de una serie de **acciones planificadas** que ayudan a **tomar decisiones** y a **conseguir los mejores resultados** posibles. La estrategia está orientada a alcanzar un objetivo siguiendo una pauta de actuación. Una estrategia comprende una serie de **tácticas** que son medidas más concretas para conseguir uno o varios objetivos¹.

¹ "Estrategia". En: *Significados.com*. Disponible en: <https://www.significados.com/estrategia/> Consultado: 20 de marzo de 2019, 03:27 pm

A pesar de su simplicidad, si no eres una persona interesada en el asunto, esta definición probablemente no despierte la curiosidad necesaria para profundizar un poco más no sólo en el conocimiento de qué es la estrategia, sino, de lo más importante, cómo puede ayudar a mi organización y qué tengo que hacer para ello. Craso error, sobre todo teniendo en cuenta que hasta el más descreído es un experto en el diseño de estrategias. Y ello es fácil de demostrar. Baste un simple ejemplo para comprobar cómo la estrategia está presente en todos los aspectos de nuestra vida: las vacaciones.

Independientemente de gustos o preferencias, todos ansiamos que lleguen las fechas de las vacaciones, desconectar unos días de la rutina del trabajo para poder dedicarnos a hacer “lo que queramos” escapando de esa cotidianidad que nos tiene atrapados durante buena parte del año. Pocas personas dejan una cuestión tan importante al azar, sino que la inmensa mayoría dedican bastante tiempo a planificar cuándo, dónde y cómo serán esas vacaciones. Es decir, a nadie (o a casi nadie) se le ocurre salir de casa un día cualquiera y subir al primer autobús, tren o avión disponible sin conocer su destino; podría ser bonito, pero no es lo habitual...

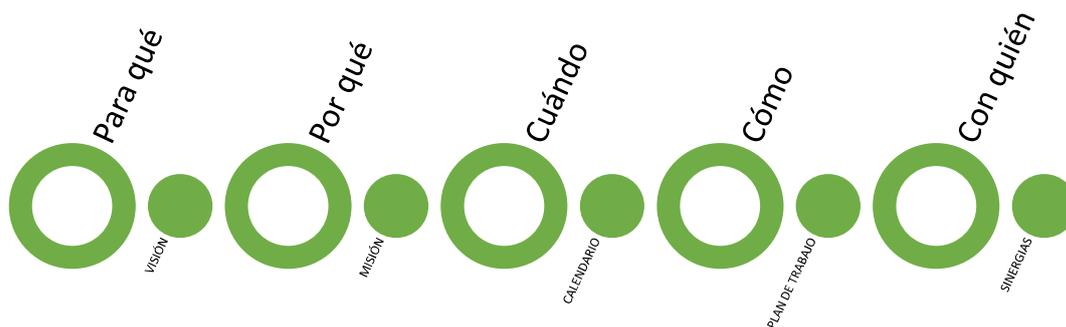
Al contrario, meses antes de la partida muchas personas dedican tiempo (a veces “en horario laboral”) para analizar detenidamente las fechas de los días festivos, cuándo son los puentes y cómo coinciden los fines de semana para poder prolongar en algunos días el período vacacional. Aquí es donde empieza no sólo la estrategia, sino la propia planificación estratégica. Así que, comenzamos a demostrar que este asunto no está reservado a las grandes corporaciones, sino que forma parte arraigada de nuestras vidas con independencia del ámbito en el que nos movamos.

Cuando más o menos tenemos claras las fechas, lo que sigue es seleccionar el destino (porque no vale con subirse al primer autobús que pase...). Iremos a la playa, a la montaña, al pueblo, a casa de algún familiar o amigo, nos quedaremos en casa... Las alternativas serán múltiples, pero responderán a elementos como gustos o preferencias, disponibilidad, compromisos, posibilidades, etc., es decir, elementos que condicionarán de una manera u otra nuestra elección. Y la elección que tomemos será una de las decisiones estratégicas que adoptemos para dirigir el resto del proceso, que pasará por aspectos como la selección del medio de transporte o la reserva en firme del alojamiento, si lo haremos nosotros directamente, utilizaremos las redes sociales o contrataremos a través de una agencia de viajes... Además, conforme vayan llegando las fechas, deberemos hacer acopio de los productos necesarios para que nuestras vacaciones comiencen conforme a lo esperado: bañadores, toallas, cremas solares, ropa cómoda, y un largo etcétera que cada cual deberá completar.

Y, de esta manera, ya tenemos organizadas nuestras vacaciones. Ya sólo falta que llegue el día de la partida, y ¡a disfrutar!

Una cosa tan simple y tan compleja a la vez como organizar unas vacaciones, es el ejemplo perfecto de que tomos somos expertos en planificación estratégica. Y si lo somos para nuestra vida cotidiana, ¿por qué ponemos tantas trabas para introducir la reflexión y la planificación estratégicas en nuestras organizaciones?

Con el fin de ayudar a **iniciar procesos de reflexión estratégica** vamos a intentar responder con la mayor claridad posible a una serie de cuestiones clave que facilitarán nuestra mejor comprensión sobre la estrategia y su importancia como uno de los ejes centrales de atención en cualquier organización. Esas cuestiones son las siguientes:



1.2. ¿Para qué me voy de vacaciones? Introducción a la Visión

Esta es la típica pregunta que casi nadie se hace. No porque no sea importante, sino porque “la necesidad de vacaciones” va implícita a la persona. Todos necesitamos descansar, eso está claro, pero, realmente, ¿para qué me voy a ir de vacaciones? No hay una respuesta única ni correcta; sólo habrá una que satisfaga a la persona que la formula. Una buena respuesta podría ser, me voy de vacaciones para poder desconectar, recargar pilas y volver a mi trabajo con más ganas y fuerzas.

La aspiración última por la que se quiere hacer una cosa, es decir, el resultado final o último es lo que se denomina “**visión**”. Hay muchas definiciones disponibles sobre este concepto, así que pueden tomarse en consideración cualquiera de ellas, como, por ejemplo, la siguiente:

“La visión (...) se refiere a una imagen que la organización plantea a largo plazo sobre cómo espera que sea su futuro, una expectativa ideal de lo que espera que ocurra. La visión debe ser realista, pero puede ser ambiciosa, su función es guiar y motivar al grupo para continuar con el trabajo”².

En otras palabras, la primera cuestión a plantear desde el punto de vista de la reflexión estratégica es “**dónde veo a mi organización dentro de X años**”. La mayoría de las entidades (al menos las que operan en nuestro ámbito) tienen a sus espaldas una experiencia acumulada de varios años de trabajo, ofreciendo o prestando un servicio que en su día fue pionero y que hoy se mantiene con unas dosis justas de adaptación a los tiempos. De hecho, si se hiciera una encuesta entre un número determinado de asociaciones veríamos que una cantidad significativa de ellas han evolucionado poco o muy poco con respecto a lo que hacían en sus orígenes. Y, aunque esto es verdad, no debe considerarse en modo alguno como una crítica; al contrario, pues han dedicado su tiempo, su esfuerzo y sus recursos a hacer aquello para lo que fueron creadas: prestar servicios, ofrecer información, acompañamiento, asesoramiento, información, etc.

Puede entenderse que en los mismos momentos de la concepción de las asociaciones planeaba entre sus promotores la idea de identificar de manera clara y decidida la visión que ellos tenían para la entidad que estaban impulsando: qué iban a hacer para atender el problema que les interesaba; qué grado de solución podrían ser capaces de ofrecer; cómo iba la nueva entidad a ser en el medio plazo; etc. En definitiva, aquellos pioneros del movimiento asociativo tenían claro el “para qué” apostaban por poner en marcha nuevas estructuras,

² Fuente: <https://concepto.de/mision-y-vision/#ixzz5lB2Jh5Ms>

tenían clara cuál iba a ser la visión que les empujaba a ello, con todas las dificultades del mundo, pero, también con todas las ilusiones generadas por la necesidad del momento; saber dónde querían posicionar las nuevas asociaciones les iba a facilitar las herramientas oportunas para conseguirlo.

Años después, muchas asociaciones han seguido trabajando empujadas por aquella inercia inicial hasta situarse en un lugar de privilegio que les han permitido consolidarse como estructuras confiables, bien asentadas o posicionadas en su entorno local o comunitario, proveedoras de servicios y atenciones altamente valorados. Sin duda, un trabajo encomiable que ha dado resultados positivos más que demostrables.

Pero, a pesar de todo, siempre llega el momento en que cualquier organización debería plantearse una pregunta básica: ¿cómo me veo dentro de X años? Es decir, se debería volver a formular la misma cuestión que se planteó hace ya años cuando la entidad fue impulsada o puesta en marcha. Porque, en los momentos actuales, parece que sólo cabe una doble posibilidad: o estancarse o evolucionar y adaptarse a los cambios que conlleva el entorno en el que nos movemos. Cualquiera de las dos alternativas tiene sus lados buenos y sus aspectos más negativos o de riesgo.

Por ejemplo, si se decidiera que lo mejor es que la asociación “se quede como está”, evidentemente, se va a seguir contando con una entidad consolidada, conocida y bien valorada; con amplia experiencia y saber hacer contrastado; con un claro dominio de la actividad, capaz de prestar atenciones y servicios adecuados y de calidad; etc. Como aspectos positivos los indicados están bastante bien. Pero no se debe olvidar que esta opción conlleva también asociados determinados factores de riesgo, entre los que, a modo de ejemplo, pueden señalarse los siguientes: la entidad puede quedarse anticuada en el corto/medio plazo y anclada en técnicas obsoletas; escasa o nula capacidad de innovación, consolidando sistemas poco adaptadas a las exigencias cambiantes de las personas a las que se dirige; poca o nula capacidad de competencia frente a terceros, entendiendo “competencia” como capacidad de diferenciarse de otros prestadores de servicios que no han de compartir necesariamente los mismos fines estatutarios (empresas con ánimo lucrativo, por ejemplo).

En el polo opuesto, en el caso en el que una organización optara por adaptarse al futuro, estaría apostando por convertirse en una entidad moderna acorde con las nuevas exigencias de su entorno; con una importante voluntad de innovar en técnicas, atenciones y servicios; capaz de buscar la adaptación a las exigencias y necesidades de sus usuarios actuales y potenciales; etc. Grandes e importantes retos que, sin embargo, tienen también sus puntos críticos o de riesgo, como, por ejemplo, la propia capacidad interna de la entidad para encarar las nuevas exigencias, al menos en el plazo inmediato; la dificultad o el temor que siempre se experimenta al tener que abandonar “una zona de confort” muy bien asentada; la manera tan rápida en que cambia el entorno y las exigencias externas que dichos cambios conllevan siempre aparejadas; la necesidad de estar permanentemente en alerta y en constante evolución para dar la respuesta más adecuada a las necesidades que en cada momento vayan surgiendo; etc.

Como puede apreciarse, cualquiera de las dos opciones tiene múltiples variantes que es preciso conocer y tener en cuenta a la hora de tomar decisiones. Porque de ello va a depender directamente el futuro de la entidad. Y de ello deben ser plenamente conscientes los dirigentes de la entidad, quienes han de impulsar este necesario proceso de reflexión

estratégica que les permita orientar y afrontar el futuro de una manera organizada y, a ser posible, sin sobresaltos.

Volviendo a nuestro ejemplo inicial, no es el momento de subirse al primer tren o autobús para ver dónde nos lleva; **es preciso saber dónde queremos llegar**. Lo que vale para nuestras vacaciones, vale también para nuestra organización. Ahora estamos aquí, con un bagaje a nuestras espaldas que debemos aprovechar y poner en valor para que nos ayude a llegar donde queremos estar en un plazo de tiempo determinado. No es el momento de identificar problemas, barreras o dificultades; para eso siempre habrá tiempo. Ahora es el momento de “soñar” con lo que queremos que nuestra organización sea. No nos pongamos lastre antes de tiempo; seamos realistas, pero también ambiciosos. Esa será la única manera de poder hacer frente a los retos a los que nos enfrentamos y a los que nos hemos de enfrentar, tanto si los buscamos como si no, porque, lo que está claro, es que nuestra entidad está inserta en un entorno comunitario, que será, en última instancia, el que marcará y definirá las reglas del juego, reglas que deberemos conocer para poder participar en los cambios que ese entorno va a ir dibujando.

Saber dónde queremos llegar (definir la visión de nuestra entidad) deberá permitirnos poner a disposición los medios necesarios para alcanzar nuestra meta o, por lo menos, debería ayudarnos a ser conscientes de los próximos pasos a dar.

1.3. ¿Por qué voy de vacaciones? Definiendo la Misión

La respuesta que apetece dar a esta pregunta es “porque quiero, porque me lo he ganado o porque lo necesito”. Eso está claro, pero algunas respuestas “un poco más profundas” podrían ser: porque quiero tomar el sol, conocer sitios nuevos, estar con amigos o conocidos, hacer deporte, o no hacer nada... Son pequeños (o grandes) propósitos los que prevemos para nuestras vacaciones, esas que nos permitirán desconectar y cargar pilas para volver a nuestra rutina llenos de fuerza (esta era la visión de nuestras vacaciones). Esos propósitos constituirán los objetivos que queremos ver cumplidos durante nuestras vacaciones y que nos permitirán alcanzar la visión de “recargar pilas”.

Trasladado lo anterior a nuestra organización, los objetivos que hemos de conseguir para avanzar hacia nuestra visión van a conformar la operativa de la entidad, lo que va a hacer durante un determinado período de tiempo, y lo que una organización hace constituye su “misión”.

“La misión (...) hace referencia a los objetivos de una empresa, sus actividades y la manera en que funciona la misma. En las misiones empresariales quedan establecidas las planificaciones, las funciones, los medios y los fines perseguidos. La misión que establezca la empresa deberá ser motivadora, concreta, amplia y posible (realista, no utópica)”³.

En otras palabras, la misión es lo que la organización hace, lo que la define y diferencia de otras, lo que configura su razón de ser. Esto es evidente, y todas las organizaciones lo saben; pero también lo sabe su entorno comunitario más próximo, ese en el que están implantadas. Por ejemplo, si alguien está pensando en comprar un coche acudirá al concesionario de su marca favorita; probablemente a nadie se le ocurrirá dirigirse a una carnicería. El ejemplo, por puro simple parece tonto, pero refleja claramente lo que se quiere decir: la misión del

³ <https://concepto.de/mision/#ixzz5IFp9QNng>

concesionario es vender coches, y ello lo saben no sólo las personas que trabajan en dicho concesionario (cuya misión es vender), sino también todas las personas del ámbito local (que buscan comprar).

Es muy importante que la organización tenga claramente definida su misión, es decir, lo que hace y cómo lo hace, y cómo orienta esa manera de actuar hacia la consecución de su meta final (visión). En un determinado momento (actual o presente), es decir, antes de iniciar un proceso de reflexión estratégica, cualquier organización sabe qué es lo que hace, con quién trabaja, cuál es su objetivo; todo ello es fruto de la rutina o de la cotidianeidad de la actividad. Pero cuando ese proceso de reflexión estratégica se pone en marcha, los dirigentes de la entidad deben hacer una valoración extensa de cómo ha estado operando hasta la fecha, y han de poner especial cuidado en orientar la futura misión hacia la consecución de la visión. Bajo ningún concepto lo dicho ahora es sinónimo de ruptura con el pasado, sino al contrario, se trata de conocer lo que ha venido caracterizando a la organización para, a partir de sus puntos fuertes, aprovechar el impulso necesario para adaptarse a las nuevas exigencias, mejorar de manera continua y, sobre todo, corregir posibles áreas de mejora que hayan podido ser detectadas y que deben modificarse para poder cumplir de manera satisfactoria con las nuevas exigencias de ese entorno cambiante en el que la organización está inmersa y sobre el que aspira a actuar.

Porque, a fin de cuentas, **sabiendo dónde queremos llegar, podremos poner los medios necesarios para ello**. Y en eso consiste, básicamente, la definición de la misión, en ordenar qué es lo que tiene que hacer la organización para ir avanzando progresivamente hacia la meta que se ha propuesto. Además, la propia organización, una vez haya definido su misión, tendrá que enfrentarse a un doble reto: en primer lugar, hacer partícipes a todas las **personas de la entidad** de la misión, asegurándose de que todas ellas comprenden y asumen dicha misión; en segundo, compartir la razón de ser de la entidad con su **entorno comunitario** más próximo, de modo que puedan presentarse como la entidad de referencia en la materia concreta de que se trate, asegurándose, además, de que las personas que conforman ese entorno conocen también dicha misión de manera suficiente como para poder acceder a ella en caso de necesidad.

En relación con esto, recordemos lo dicho en la definición anterior respecto a que la misión debe ser motivadora, concreta, amplia y posible, realista, no utópica. Vamos a ver con un poco de detalle cada uno de estos adjetivos:

- **Motivadora.** Hay que tener en cuenta que una organización está compuesta por personas, muchas de ellas con una determinada experiencia temporal a sus espaldas que les confiere un importante saber hacer y conocimientos amplios y profundos sobre lo que tienen que hacer; es decir, personas instaladas en su “zona de confort”, dicho desde el mayor de los respetos y desde una perspectiva positiva. Pues bien, si la organización decide emprender un viaje estratégico hacia la consecución de una visión renovada, deberá poner especial cuidado en definir qué deberá hacer, buscando, básicamente, la satisfacción, la implicación y la colaboración de las personas que la forman; si no es capaz de conseguir la motivación de las personas, difícilmente podrá avanzar. Por ello, deberá, también, poner a disposición de las personas todas las herramientas que estén a su disposición para ayudarles a dar el paso, a salir de esa zona de confort y a asumir nuevos retos que, en última instancia, serán los mismos a los que la organización tenga que enfrentarse de acuerdo a las exigencias del entorno cambiante.

- **Concreta.** La misión deberá estar claramente definida, sin dejar cabos sueltos o lugar a las interpretaciones; tanto la organización en general como las personas que la forman en particular deberán conocer exactamente qué es lo que deben hacer, saber por qué se hace y para qué, es decir, cuál será el resultado global de su actuación para la organización y, sobre todo, para el colectivo al que representan. En momentos de cambio, disponer de ese “manual de instrucciones” resulta básico y fundamental para poder contar con un equipo no sólo motivado, sino capacitado y conocedor de su papel y contribución en el marco de la entidad.
- **Amplia.** En momentos de cambio, en los que una organización aspira a una renovada visión (ambiciosa), la misión, es decir, los pasos de que deberá plantearse tendrán que ser, igualmente, ambiciosos, amplios, buscando abarcar grandes áreas u objetivos concretos, acordes siempre con la adaptación a las nuevas exigencias. Por supuesto que no será tarea sencilla, sobre todo cuando se trate de introducir nuevas áreas de competencia; por ello, la organización deberá estar especialmente alerta para poner a disposición de sus personas los recursos y herramientas pertinentes que les ayuden a adaptarse a los nuevos escenarios. Sin llegar a serlo como tal, podríamos aquí hablar de planes de inversión en personal que reditarán mayores beneficios en el futuro.
- **Posible.** Pero, por muy amplia que tenga que ser la misión, la premisa básica es que debe ser posible, deberemos ser capaces de ir cumpliendo o superando los hitos que se vayan proponiendo en cada momento. Plantear una misión desproporcionada a la organización, a sus recursos humanos disponibles y a su propia razón de ser lo único que evidenciará es que algo se ha hecho mal en los procesos de reflexión estratégica. Plantear metas inalcanzables es lo menos motivador que una entidad pueda hacer, y será lo que le lleve al fracaso. Al contrario, metas posibles, alcanzables, realizables, que permitan abordar otras más amplias, será lo que, en última instancia, permitirá a la organización ir avanzando hacia la visión que se ha propuesto y, mientras tanto, garantizará su adecuada adaptación a los cambios, es decir, consolidará su evolución y proyección futura como entidad, lo cual no deja de ser la razón final de cualquier proceso de reflexión estratégica.
- **Realista, no utópica.** En definitiva, la misión de una entidad deberá ser, ante todo, realista, real, alcanzable, tal como ha quedado reflejado en párrafos anteriores. De lo contrario, ningún esfuerzo valdrá la pena.

Trasladado a nuestro ejemplo vacacional, lo que vayamos a hacer: deberá darnos tiempo, nos deberá resultar atractivo y agradable, nos lo podremos permitir y, sobre todo podremos hacerlo; si no se cumplen estas condiciones (y otras), nuestras vacaciones serán una ruina. Exactamente lo mismo le pasará a cualquier organización que aspire a avanzar hacia el futuro.

1.4. ¿Cuándo iré de vacaciones? Definición de la temporización

Semana Santa, verano (julio o agosto), temporada alta, temporada baja, cuando menor carga de trabajo tenga mi organización..., es básico establecer el momento en el que me iré de vacaciones y la duración de las mismas. No puedo irme cuando no tengo una reserva contratada o cuando no he terminado un trabajo que depende directamente de mí. Debo calendarizar las fechas, establecer el marco temporal en el que estaré ausente del trabajo dedicándome a realizar la misión que me permitirá acercarme a la visión que me he planteado.

Cuando una organización decide iniciar un camino estratégico deberá también definir el plazo razonable en el que prevé lograr los objetivos que se propone. Es decir, no puede establecerse una estrategia sin límites temporales, sin marcar **calendarios de realización** y/o de ejecución.

“Calendarizar es fijar anticipadamente las fechas de ciertas actividades a lo largo de un período”⁴

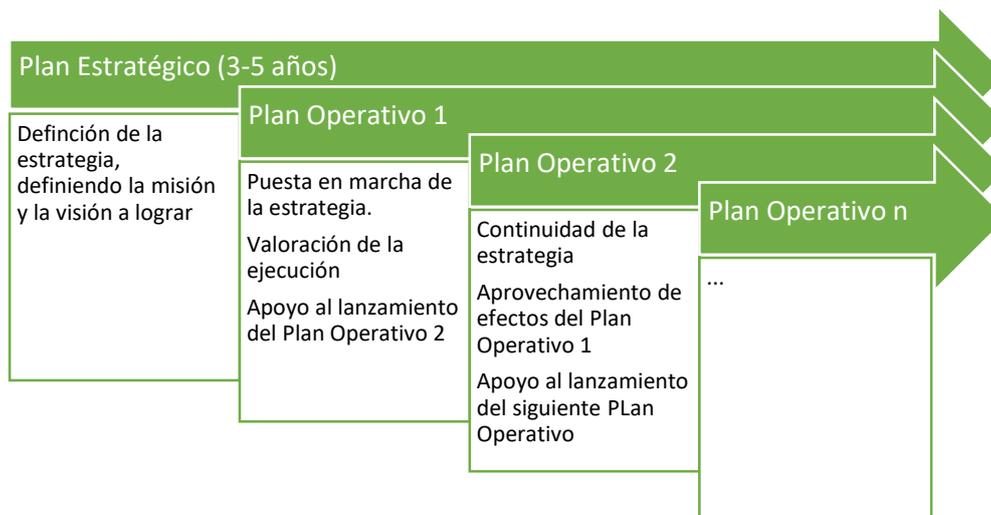
En el seno mismo de la reflexión estratégica, o mejor, del diseño de la estrategia que nuestra organización adoptará a partir de ahora se sitúa la necesidad de marcar plazos, fechas momentos:

- **Inicio de la puesta en marcha de la estrategia**, que supondrá el “punto de no retorno”, entendido como el momento en el que la organización comienza su andadura hacia la consecución de la visión que se propone.
- **Hitos intermedios** que propongan fechas de realización de actuaciones concretas comprendidas dentro de la misión. Estos hitos son básicos para poder ejercer el necesario seguimiento permanente o continuo que deberá permitir comprobar que la acción se desarrolla conforme a lo previsto o, en caso contrario, introducir las medidas correctoras pertinentes.
- **Final de la estrategia**, valorando su grado de cumplimiento, lo cual corroborará, por un lado, la efectividad de la organización en los procesos que se haya propuesto y, por otro, la adecuación misma de la estrategia adoptada.

Para que una estrategia sea eficaz hay que establecer unos **límites temporales razonables**, ni muy extensos ni muy ajustados. Si tardamos demasiado en conseguir un determinado objetivo, el desánimo se apoderará de nosotros y llegará el momento en el que nos veamos forzados a tirar la toalla; recordemos que antes decíamos que la misión, lo que la organización se propone hacer debe ser realista y alcanzable, además, por supuesto, de ser motivadora. Si no vemos cumplidos determinados hitos (por muy pequeños que parezcan) comenzaremos a pensar que nuestros esfuerzos valen poco o nada. Por el contrario, si pretendemos conseguir algo más o menos complejo en el plazo inmediato, es muy posible que hayamos pasado por alto algún aspecto tan importante como nuestra propia capacidad para conseguirlo en un marco de inmediatez; normalmente los resultados suelen ser frustrantes, pues o bien no se logra el objetivo deseado, o se logra de una manera parcial; sea como sea, el resultado es el mismo que antes, desánimo, apatía, desesperación,... cualquier cosa menos un entorno motivador.

De ahí que los dirigentes de una organización deban tener en cuenta y ser capaces de compensar lo que tienen con lo que quieren tener dentro de un determinado tiempo. Partiendo de la base que nos da la experiencia acumulada a lo largo de la existencia de la organización, se deberán planificar los tiempos de la nueva estrategia. Y, aunque no existe una receta única válida para todos, lo habitual es “limitar” la estrategia a un plazo no superior a cinco años.

⁴ <https://dle.rae.es/?id=6lyqoh9>



Plantear un marco temporal de entre tres y cinco años parece una opción razonable que permite articular sus respectivos planes operativos, es decir, lo que la organización hará a lo largo de cada año. Pero, evidentemente, la duración concreta estimada de la estrategia dependerá de la naturaleza y características de cada entidad; por ello se comentaba antes la importancia de que los dirigentes sean capaces de combinar de manera adecuada lo que tienen con lo que aspiran tener. Aunque se abordará más adelante, es importante comenzar a introducir el concepto de “**plan operativo**”. Cuando se plantea una estrategia a tres años, por ejemplo, es importante saber cómo se ha de llegar a conseguir el objetivo final, es decir, cómo se logrará el cumplimiento de lo previsto dentro de esos tres años. Ninguna organización debería lanzarse a buscar ese objetivo sin tener claro cuáles han de ser los pasos intermedios que le acercarán a él; imaginemos, por ejemplo, que queremos subir a un piso elevado; jamás podremos alcanzarlo saltando, sino que necesitaremos hacer uso de las escaleras, subir peldaño a peldaño hasta alcanzar nuestro destino final, el piso al que queremos subir. Pues bien, cada uno de esos peldaños es el plan operativo que, superándolo, nos va a permitir llegar a nuestra meta. Y al igual que subir una escalera tiene una cadencia, los planes operativos en particular y la estrategia en general deberán tener también sus tiempos, su temporalización.

1.5. ¿Cómo me iré de vacaciones? Identificando el plan de trabajo

Bueno, ya sabemos dónde queremos ir, qué vamos a querer hacer y cuándo vamos a poder hacerlo; nuestras vacaciones están en marcha. Ahora sólo nos queda planificar todo lo que tenemos que hacer para, llegado el día, podernos ir a descansar: contratar el viaje (a través de una agencia, de un mayorista de internet, directamente con el establecimiento, ...), identificar el medio de locomoción que usaremos, abastecernos de los materiales que necesitaremos, es decir, hacer las compras oportunas, etc. Es decir, deberemos diseñar y establecer el **plan de trabajo** oportuno.

“Un plan de trabajo es una herramienta con la que organizar y simplificar las actividades necesarias para concretar una acción. Con este instrumento podemos planificar y gestionar todos los recursos necesarios para poder ejecutar dicho trabajo. Asimismo, un plan de trabajo nos ayuda a sistematizar toda la información generada, actuando de un excelente instrumento de comunicación.”⁵

Dentro de una organización, este será el paso lógico siguiente en el marco de la reflexión estratégica iniciada, la elaboración del plan de trabajo a seguir para alcanzar las metas propuestas en la misión y en la visión, a las que ya se ha hecho referencia. También hemos visto en el epígrafe anterior los conceptos de plan estratégico y de plan operativo; ahora es el momento de dar forma a estos planes definiendo el o los programas de trabajo que se deberán articular y seguir dentro de la organización. Aquí tampoco existe una “fórmula mágica” que nos sirva para todos los casos; deberemos adaptarnos y acomodarnos a las especificidades, necesidades y características de nuestra entidad. Sin embargo, la página web de la que se ha extraído la definición anterior, ofrece unas recomendaciones básicas para elaborar un plan de trabajo una vez se han definido las metas a perseguir:

Así, en primer lugar, se deberán definir cuáles van a ser las **principales actividades** a desarrollar, es decir, aquéllas que necesitaremos ejecutar para, de manera progresiva, ir cumpliendo objetivos intermedios que nos ayuden a lograr nuestra visión (o, por lo menos, a situarnos un poco más cerca de alcanzarla). Huelga decir que estas actividades deberán estar en consonancia con lo que la entidad hace, aquello en lo que es experta y que puede continuar haciendo. En ocasiones serán actividades similares a las que ha venido realizando hasta la fecha (aprovechando los puntos fuertes de su operativa); en otras deberán reformularse (mejora de puntos débiles); y en otras, habrá que implementar nuevas actividades inspiradas por las exigencias de los entornos cambiantes (innovación). Sea como sea, todas las actividades deberán ser identificadas, definidas y jerarquizadas en el tiempo, buscando, cuando sea posible, el necesario efecto desencadenante, es decir, que el cumplimiento de una actividad ayude a poner en marcha la siguiente; recordemos la analogía que antes hemos hecho de subir escaleras para alcanzar el piso al que queremos llegar.

Puestas encima de la mesa las actividades a desarrollar, el paso lógico siguiente será asignar **responsables y propietarios** de esas acciones, es decir, quiénes serán las personas de la organización que deberán asumir el compromiso de su puesta en marcha y desarrollo. Porque, por muy bien definidas que estén las acciones a acometer, sin personas no podrán lanzarse. En efecto, cada una de las personas que forman la organización debe conocer con exactitud qué debe hacer, cuáles van a ser sus funciones y competencias, y disponer de las herramientas necesarias para poder hacerlo. En este punto, la organización deberá facilitar no sólo la información pertinente, sino también las oportunidades de formación o capacitación básicas y necesarias para garantizar que los recursos humanos están convenientemente adaptados a lo que de ellos se espera. Además, cada persona deberá tener conocimiento de las funciones y competencias del resto de personas, de modo que todas puedan tener una visión global de lo que la entidad va a hacer para ir cumpliendo objetivos.

Para ello, es básico e irrenunciable fomentar el **trabajo en equipo** para la definición y puesta en marcha del plan de trabajo a acometer. Se deben alcanzar consensos entre todas las personas, fruto del conocimiento y comprensión global de las áreas operativas de la organización. Sólo de esta manera se podrán ir cumpliendo hitos.

⁵ <https://www.sinnaps.com/blog-gestion-proyectos/plan-de-trabajo>

Por otro lado, es básico proceder a la definición de los **indicadores** de realización y seguimiento, que permitirán a la organización analizar y valorar los grados de cumplimiento de las acciones programadas, y tomar decisiones al respecto. Entre otras cosas, los indicadores nos deberán permitir saber si nuestra programación es adecuada, si la hemos temporalizado de manera correcta o si la hemos jerarquizado bien. En caso afirmativo, deberemos continuar con la línea emprendida; pero si se detectan desviaciones, habrá que introducir las oportunas medidas correctivas que nos ayuden a reconducir nuestra estrategia.

Un elemento clave en toda programación es el concepto de **flexibilidad**. Esta es una regla básica que todo programador debe tener en consideración. La planificación estratégica no es una ciencia exacta, sobre todo cuando hablamos de organizaciones del tercer sector, pues existen multitud de variables que deben tenerse en consideración; algunas serán previsibles y se podrán tener en cuenta y aprovechar para nuestra estrategia; otras, en cambio, serán completamente imprevistas, podrán surgir en cualquier momento y tendrán la doble capacidad o bien de dar al traste con lo planificado, o bien servir de oportunidad para integrarlas en nuestra estrategia una vez haya sido acomodada a esas nuevas oportunidades. En cualquier caso, la estrategia deberá ser siempre una herramienta viva, en continua revisión y en permanente adaptación. De lo contrario (una estrategia rígida) tendremos muchas posibilidades de errar en nuestras programaciones y, por consiguiente, en la capacidad de respuesta de nuestra organización.

Aunque más arriba ya se ha hecho una tímida mención a este concepto, es importante ahora tener claro que para poder poner en marcha cualquier plan de trabajo, la organización deberá asegurar también que se dispone de los **recursos económicos y materiales** (además, de los humanos) necesarios. Como en el inicio de cualquier empresa, la organización deberá invertir en su futuro. No se trata de gastar, sino de invertir; gastar significa poner dinero muchas veces sin esperar nada a cambio, con lo que se pierde; invertir, por el contrario, supone poner recursos en aquellos elementos que, en un momento dado, nos ofrecerán la posibilidad de obtener los beneficios deseados o proyectados, no necesariamente en términos económicos, sino también en materia de avance de la organización hacia el cumplimiento de sus objetivos.

Finalmente, y no menos importante, un plan de trabajo debe ser capaz de ofrecer la oportunidad de **aprender**, de extraer conclusiones que puedan contribuir a mejorar futuros planes. Anteriormente se ha comentado que la organización debe ser consciente de lo que es y de lo que tiene antes de emprender un nuevo proceso estratégico: su historia, sus capacidades, sus recursos, etc. Este bagaje será el que deba ser tenido en cuenta para formular la programación del futuro. De la misma manera, cada planificación estratégica que ponga en marcha una organización deberá generar lecciones que puedan ser aprendidas para corregir posibles desviaciones y para potenciar los elementos o factores de éxito. Es el ciclo de la mejora continua. Pero es otra cosa...

1.6. ¿Con quién me iré de vacaciones? Estableciendo sinergias

Ahora me falta decidir quién será mi acompañante durante mis vacaciones: mi familia, mi pareja, mis amigos... Lo importante es que mis vacaciones cumplan con su cometido. Y, aunque ir solo también puede ser una opción, unas vacaciones en compañía pueden resultar más atractivas.

En el marco de una organización, los dirigentes que dibujan la estrategia deben conocer y elegir, llegado el caso, la compañía con la que aspiran lograr sus objetivos. En este caso, hablaremos de colaboraciones, alianzas o **sinergias**.

“Sinergia procede de un vocablo griego que significa “cooperación”. El concepto es utilizado para nombrar a la acción de dos o más causas que generan un efecto superior al que se conseguiría con la suma de los efectos individuales. Suele considerarse que la sinergia supone la integración de partes o sistemas que conforman un nuevo objeto. Por lo tanto, el análisis de este nuevo objeto difiere del análisis de cada una de las partes por separado.”⁶

El famoso dicho “más vale solo que mal acompañado” prácticamente no tiene cabida en las estrategias actuales, máxime si una organización pretende acomodarse o adaptarse a los nuevos tiempos. Ya se han repetido en varias ocasiones los conceptos de entorno cambiante, de evolución, de marco comunitario, etc. Estos conceptos son básicos a la hora de identificar dos grandes grupos de interés que es prioritario conocer y comprender.

En primer lugar, quiénes son los principales **competidores** de nuestro entorno más próximo. En el marco de las organizaciones del tercer sector, el término “competidor” no adquiere necesariamente el mismo significado que dentro de la empresa privada. Debemos tener en cuenta que, por muy potente que sea nuestra entidad, no es la única que opera o actúa en nuestro campo de actividad; de hecho, y aunque pueda parecer una contradicción, seguramente “habrá mercado para todos”. Por ejemplo, si nuestra organización se dedica a la atención a las personas mayores, seguramente no podremos asistir a todas las personas mayores de nuestro ámbito de actuación; habrá otras entidades (públicas o privadas, tanto con ánimo de lucro como sin él) que también atenderán a esas personas, sobre todo a aquellas a las que nosotros no lleguemos, bien por falta de capacidad o por otras razones. En este caso, esas otras entidades serán “nuestros competidores”, los que nos van a obligar a diferenciarnos para poder seguir vivos “en nuestro mercado”. Es precisamente aquí, en esa necesidad de diferenciarnos donde cobra especial trascendencia todo lo expuesto en este texto respecto a la importancia de la reflexión estratégica, de disponer de una estrategia de futuro que nos ayude no sólo a permanecer activos, sino, sobre todo, a progresar y evolucionar como una entidad referente en nuestro campo. Se comprende que lo que puede ser bueno o positivo para el colectivo objeto de nuestra atención, se convierte en una exigencia de mejora para nuestra organización. Y esa exigencia de mejora continua será, entre otras cosas, lo que nos permita mantener viva a nuestra entidad en el medio y largo plazo.

En segundo lugar, en los procesos de mejora continua y de diferenciación de nuestros principales competidores, es básico identificar, localizar y, sobre todo, fidelizar a quienes serán nuestros **socios o aliados**, es decir, los colaboradores que van a unir sus capacidades con las nuestras para buscar un mayor beneficio o el cumplimiento de metas más amplias, en definitiva, aquéllos con los que crearemos las sinergias oportunas para poder avanzar en nuestro entorno. Estos colaboradores podrán provenir tanto del interior de nuestra organización como del exterior:

- **Dentro de nuestra organización** estarán siempre las personas que la conforman, es decir, los voluntarios y los profesionales, así como los propios usuarios.

⁶ <https://definicion.de/sinergia/>

- Por su parte, los **colaboradores externos** podrán ser personas (físicas jurídicas), tanto públicas como privadas con y sin ánimo lucrativo.

Para todos los casos es preceptivo que quien diseñe la estrategia a seguir tenga un conocimiento amplio y profundo de cada uno de esos socios de viaje y, en particular, de sus intereses y necesidades, pero también de sus objetivos y capacidades, de modo que se puedan establecer de manera clara y unívoca las reglas del juego que todos deberán conocer, asumir y respetar para poder ir avanzando hacia la visión planteada por la organización.

1.7. A modo de conclusión

En las páginas precedentes ha quedado claro por qué es importante establecer una estrategia para nuestra organización; por qué es básico iniciar procesos de reflexión estratégica que nos permitan iniciar un camino hacia el futuro. Si no se dispone de una estrategia clara no sabremos dónde vamos, y esa incertidumbre es probablemente el mayor de los riesgos a los que cualquier organización pueda enfrentarse.

También ha quedado demostrado que la planificación estratégica no está relegada al plano de la gran empresa; toda organización, no importa su tamaño, debe idear y planificar su futuro. Y, si somos expertos en planificar nuestras vacaciones, cómo no vamos a poder planificar el futuro de nuestra organización.

Todo es cuestión de sentarse y de comenzar a pensar, a idear, a soñar, a anticipar cómo queremos que nuestra organización sea dentro un determinado plazo de tiempo. Todo es cuestión de empezar. Ahora puede ser el momento.

2. CUADRO DE MANDO INTEGRAL

2.1. Historia y antecedentes

“La medición es el primer paso para el control y la mejora. Si algo no se puede medir, no se puede entender. Si no se entiende, no se puede controlar. Si no se puede controlar, no se puede mejorar.” H. James Harrington

El Cuadro de Mando Integral (CMI) fue desarrollado por los economistas norteamericanos Robert Kaplan y David Norton, viendo la luz en febrero del año 1992 en la prestigiosa publicación Harvard Business Review, con el objetivo de introducir la mesurabilidad necesaria en las actividades de una organización en términos de su visión y estrategia a largo plazo, proporcionado a los gestores empresariales una visión global sobre la estrategia y evolución de la entidad.

Pero antes de llegar al concepto de CMI, se deben tener claros algunos conceptos básicos para su entendimiento, conceptos que ya hemos tratado al referirnos a la estrategia, pero que no está de más recordar:

- **Misión:** ¿Cuál es el propósito de la entidad?
- **Visión:** ¿Dónde quiere estar o qué quiere ser la organización en un futuro?
- **Estrategia:** ¿Qué tiene que hacer la organización para llegar allí? Se deben desarrollar objetivos estratégicos para alcanzar la visión y cumplir la misión.

Por lo que, antes de nada, debemos diagnosticar y entender cuál es el estado actual de nuestra organización y cuál es el estado futuro al que queremos llegar (la **visión** de la organización). A partir de ahí determinaremos la **estrategia** a desarrollar que nos permita avanzar del estado actual al estado futuro al que queremos llegar.

Toda buena planificación requiere de flexibilidad, por lo que debemos comprender que el camino a seguir no será directo y lineal, sino que en función de la evolución se irá adaptando y mejorando. Para seguir esa ruta precisamos fijar unos objetivos y disponer de la información suficiente que nos oriente para ver si estamos en la línea de conseguirlos o debemos aplicar ajustes.

El Cuadro de Mando Integral es aplicable tanto a nivel global de empresa como por departamentos, pero esos CMI departamentales deben alinearse de forma común a la estrategia de la empresa.

2.2. Definición

El **Cuadro de Mando Integral (o Balanced ScoreCard)** es una herramienta o metodología de gestión que permite convertir la estrategia de la organización en objetivos operativos para potenciar la consecución de resultados.⁷

El CMI permite tener el control del estado de salud corporativa y de la forma en la que se están encaminando las acciones para alcanzar la visión. Los objetivos operativos y sus indicadores se alinean en 4 perspectivas:

- Financiera
- Del cliente
- Procesos internos
- De aprendizaje y crecimiento

Finanzas:

Atender las necesidades financieras es básico para la organización. Es vital disponer de cash-flow (flujo de caja o de tesorería) para sostener la empresa o cubrir los intereses de sus deudas o buscar un beneficio para los propietarios e inversores.

Para ilustrar el contenido de la perspectiva financiera se incluyen a continuación algunos ejemplos de objetivos estratégicos:

- Mejorar el nivel de la rentabilidad.
- Consolidar el crecimiento del valor de la empresa.
- Incrementar el volumen de ventas.

⁷ <http://prevenblog.com/como-implementar-un-cuadro-de-mando-integral/>

- Amplificar la diversificación de las fuentes de ingresos.
- Optimizar la gestión de todos los recursos y movilizar todos los activos tangibles e intangibles.
- Maximizar el retorno de las inversiones.
- Asegurar una estructura financiera sólida.

Cientes:

La perspectiva del cliente dirige la estrategia hacia la búsqueda de la mayor satisfacción de las necesidades y fidelidad del mismo. Es necesario conocer sus necesidades y entender por qué eligen a nuestra empresa y no a los demás competidores.

Algunos ejemplos de objetivos de la perspectiva del cliente serían los siguientes:

- Captar nuevos clientes estratégicos
- Mejorar la satisfacción del cliente
- Aumentar el grado de fidelización
- Incrementar la cuota de compra por cliente
- Optimizar la calidad ofrecida en el servicio de post – venta

Procesos internos:

Hay que ser excelente en la producción de productos o servicios. Los procesos internos de la empresa afectan directamente tanto a la satisfacción de las necesidades de nuestros clientes como a la consecución de los objetivos financieros.

Algunos ejemplos de posibles objetivos estratégicos enmarcados en la perspectiva de los procesos internos serían los siguientes:

- Aumentar la eficiencia en el proceso productivo
- Optimización y racionalización de las operaciones
- Integrar en los procesos a nuestros proveedores
- Asegurar el cumplimiento de los estándares de calidad exigidos por la ley

Aprendizaje y Crecimiento:

La innovación y aprendizaje posibilitan el crecimiento y la mejora de la empresa a largo plazo. Sabemos que los mercados cambian y con ellos nuestros competidores y clientes. Por ello hemos de desarrollar capacidades y procesos que necesitaremos en el futuro.

Se presentan algunos objetivos estratégicos para la perspectiva de aprendizaje y conocimiento:

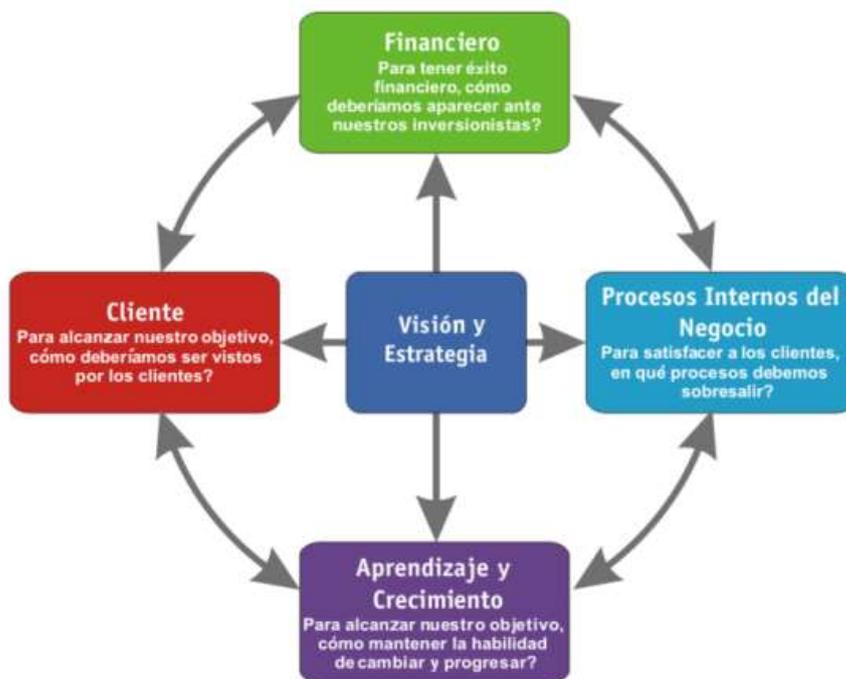
- Atraer y retener el talento

- Reforzar el compromiso con la misión de la organización
- Impulsar la cultura del mérito y de la excelencia
- Potenciar los sistemas y tecnología de la información
- Desarrollo del e-business; uso de la Intranet
- Poner a disposición de los usuarios un soporte de alta calidad
- Promover la capacidad de investigación e innovación
- Desarrollar competencias estratégicas

Las cuatro perspectivas anteriores no deben contemplarse de forma aislada, sino que formarán en su conjunto los ejes básicos del Cuadro de Mando Integral. Los resultados financieros sólo se pueden conseguir si los clientes están satisfechos, sólo se consiguen clientes satisfechos si los procesos internos les generan y aportan valor y sólo se lograrán mejoras en los procesos internos mediante la innovación y el aprendizaje.

El Cuadro de Mando Integral debería ser inherente a la estrategia en tanto en cuanto:

- Facilita la definición del marco de actuación.
- Simplifica el proceso de implementación.
- Automatiza la estructura práctica de la misma.
- Impulsa la visión única a través de su propia configuración y del glosario de negocio que a él se asimila.



Fuente: <http://prevenblog.com/como-implementar-un-cuadro-de-mando-integral/>

2.3. Ventajas que proporciona un Cuadro de Mando Integral

El Cuadro de Mando Integral reporta determinados beneficios a la organización que decide gestionar su estrategia a través del mismo, pues permite:

- Conectar la estrategia de la organización a todos los niveles operacionales.
- Detectar a tiempo las pérdidas de alineación.
- Interpretar tendencias y lograr un sólido análisis del entorno.
- Acceder a la información crítica de una forma aséptica y rápida.
- Proponer las acciones que refuercen la toma de decisiones al garantizar la efectividad en los resultados.
- Ganar en sincronización y agilidad.
- Integrar todos los niveles de la compañía fomentando la eficiencia en la comunicación.

2.4. Implantación de un Cuadro de Mando Integral

Aunque más tarde nos referiremos específicamente a la implantación de esta herramienta de gestión en una entidad del tercer sector, en general, los **pasos** que una organización debe seguir para la implementación de un CMI son:

1. **Diseño** de una estrategia empresarial consistente y transparente: debemos tener presentes de dónde partimos y hacia dónde queremos ir. Lo primero es conocernos a nosotros mismos, realizando un análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades).
2. Establecer una clara **diferenciación entre los objetivos** departamentales respecto de los organizacionales.
3. **Comunicación de la estrategia**: una vez decidida la hoja de ruta tras el análisis preliminar, debe ser comunicada a la organización, con el objetivo de que todo el barco pueda remar en la misma dirección. La forma de comunicar es similar a la de cualquier otra decisión corporativa, de arriba hacia abajo, es decir, desde el comité de dirección hasta el personal técnico y administrativo.
4. **Coordinación de objetivos**: relacionado con el punto anterior, los objetivos departamentales deben alinearse, para así evitar los indeseados conflictos de intereses que resten fortaleza a los esfuerzos de la organización.
5. **Trasladar los objetivos a presupuestos**, esto significa trasladar la importancia cualitativa de los planes a importancia cuantitativa dentro de los presupuestos de la compañía.
6. Establecer **métricas e indicadores (KPI)** con el objetivo de detectar desviaciones respecto a la planificación, y poder realizar a tiempo los distintos planes correctivos para cumplir en tiempo y forma con los objetivos propuestos.

2.5. ¿Qué son los KPI?

Un **KPI** (*key performance indicator*), conocido también como **indicador clave o medidor de desempeño o indicador clave de rendimiento**, es una medida del nivel del rendimiento de un proceso. El valor del indicador está directamente relacionado con un objetivo fijado previamente y normalmente se expresa en valores porcentuales.⁸

Los KPI tienen como objetivos principales medir el nivel de servicio, realizar un diagnóstico de la situación, comunicar e informar sobre la situación y los objetivos, motivar a los equipos responsables del cumplimiento de los objetivos reflejados en el KPI y, en general, evaluar cualquier progreso de manera constante.

2.6. ¿Cómo deben ser los objetivos y KPI?

Pero, ¿cómo deben ser unos **correctos objetivos e Indicadores de desempeño**? Deben ser SMART (inteligentes).



Fuente: <http://prevenblog.com/como-implementar-un-cuadro-de-mando-integral/>

Específico: el objetivo debe ser lo más concreto posible. Cualquier persona que sepa tu objetivo debe saber qué es exactamente lo que pretendes hacer y cómo.

Medible: que se pueda identificar un método para medirlo.

Alcanzable: El objetivo debe ser ambicioso, un reto para nosotros pero posible. Hay que dar la posibilidad de reajustar los objetivos si hay cambios en el entorno.

Realista / Relevante: Debemos tener objetivos dentro de nuestras posibilidades (tanto por nuestros recursos disponibles, como por nuestra motivación por lograr dicho objetivo).

Acotado en el tiempo: debe establecerse un periodo de tiempo en el que se debe completar.

⁸ https://es.wikipedia.org/wiki/Indicador_clave_de_rendimiento

A partir de aquí solo queda mostrar esos Indicadores de Rendimiento o KPI (Key Performance Indicators) y sus rangos de estado de la forma más visual, gráfica y comprensible posible para crear el interfaz del CMI.

2.7. Utilidad de la implantación de un CMI en las ESFL

Hasta ahora hemos hecho referencia a las organizaciones en general, pero a partir de ahora vamos a ahondar en las razones que hacen de este sistema una herramienta útil no sólo para la gestión empresarial sino también para la gestión de las Entidades Sin Fines Lucrativos. Estas organizaciones no persiguen la obtención de un beneficio económico que repartir para crear riqueza. Sus objetivos tienen un carácter marcadamente social y con sus actividades aportan una valiosa contribución al desarrollo local, regional y/o nacional. Persiguen generar un valor social añadido y su éxito como ESFL lo alcanzarán en la medida en que éste es generado y son satisfechas las necesidades de todos los agentes interesados: los beneficiarios, los voluntarios, los donantes, los poderes públicos y toda la sociedad en general.

A estos efectos, el CMI puede cumplir un importante papel. No sólo se limita a la recopilación de información financiera, también constituye una vía de expresión de elementos intangibles, entre ellos los aspectos sociales, y una importante herramienta para evaluar la labor de la entidad, así como para la obtención de feedback informativo.

Es importante, al igual que para las entidades lucrativas, detectar los factores clave. En este caso serán aquellos que permitan alcanzar los objetivos sociales definidos en las ESFL, en cuya selección deben considerarse los distintos agentes interesados o implicados por estas organizaciones y su actividad (grupos de interés o stakeholders).

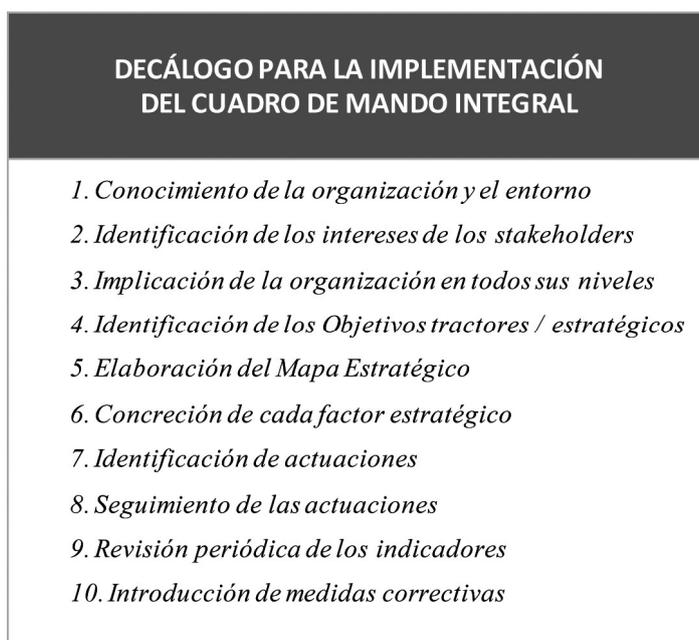
El seguimiento de los factores clave puede realizarse agrupándolos en las perspectivas tradicionales del CMI, siendo la perspectiva de los afectados (usuarios o beneficiarios) la prioritaria en relación con la perspectiva financiera. Estas organizaciones deben cumplir con su labor social, debido a que nacen, precisamente, para llevarla a cabo y ello por la sociedad espera que lo hagan. Ello no es óbice, para que tengan que cumplir con cierto tipo de responsabilidades económicas, legales y de comportamiento ético.

Estos factores, a través de los correspondientes indicadores, deben permitir la determinación, la evaluación y la valoración de las actuaciones de las ONG-s con el fin de determinar el valor social que proporcionan.

La construcción de un modelo de CMI para las ENL debería comenzar identificando el objetivo global de la organización, para a continuación, establecer los factores clave sobre los que se considera necesario actuar. Seguidamente, se definirían los objetivos estratégicos que facilitan su consecución y, por último, se propondrían los indicadores que permitirían su control.

2.8. Metodología para la correcta implantación de un CMI en las ESFL

Tal y como identifican Retolaza J.L., Torres J., y San-Jose L. (2012) en su trabajo del CMI en las entidades no lucrativas “La utilización del Cuadro de Mando Integral en el tercer sector, una oportunidad por descubrir”, el proceso para la implementación de esta metodología en una ESFL se puede realizar en 10 sencillos pasos:



Fuente: “El CMI en las entidades no lucrativas” Retolaza y otros (2012).

1. **Conocimiento de la organización y el entorno:** Para la adecuada utilización del CMI es necesario identificar los factores estratégicos relacionados con los resultados esperados, es decir, la herramienta debe tener cabida en la cultura de gestión de la organización. Para ello, y tal y como hemos mencionado anteriormente, hay que identificar la misión, los valores y la visión de la ESFL, para posteriormente marcar cuáles son los objetivos estratégicos.
 - **Misión:** La entidad debe primero fijar su misión, es decir, su razón de ser. Normalmente se define en una pequeña frase, y no es aconsejable que ocupe más de un párrafo. La misión tiene que dejar claro cuál es el compromiso que asume y las capacidades que tiene la organización para operar en función de las oportunidades y particularidades de la realidad que se ha propuesto cambiar. En definitiva, la misión es el objetivo final de una entidad.
 - **Valores:** Los valores de una ESFL se deben fijar en un listado, en frases cortas y fáciles de recordar por todos los empleados y los miembros de Junta de Gobierno. La identificación y descripción de los valores propios de la organización es fundamental para disponer de

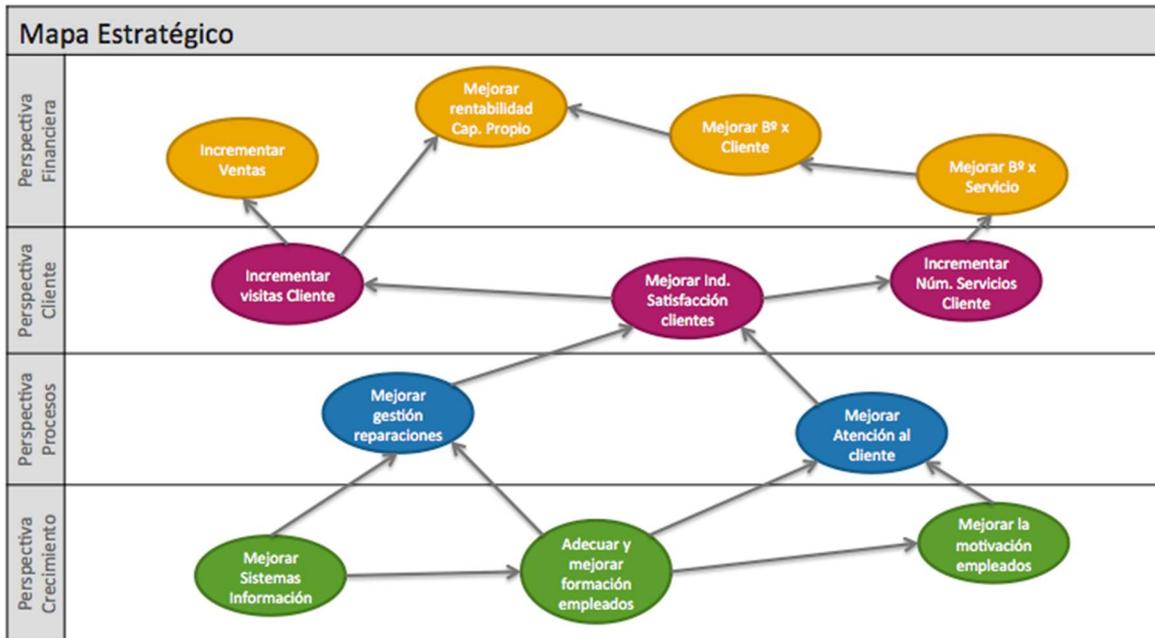
una identidad organizativa y para facilitar la toma de decisiones. Se aconseja que estos valores se establezcan por consenso.

- **Visión:** La visión tiene que mostrar cómo se verá la organización en el futuro.

2. **Identificación de los stakeholders o grupos de interés:** En una empresa mercantil se pueden identificar los objetivos de la organización con algunos de los objetivos financieros de la misma y su asunción por parte de los gestores es más sencilla; sin embargo en una organización no lucrativa, los objetivos finalistas de la misma deben centrarse en la satisfacción de los intereses de sus *stakeholders*. Por lo tanto, resulta necesario conocer quiénes son los grupos de interés y cuáles son los intereses de éstos. El desconocimiento de dichos intereses puede llevar al desarrollo de un CMI inadecuado para la organización.
3. **Implicación de la organización en todos sus niveles:** Kaplan y Norton enfatizan que el diseño de un cuadro de mando debe ser complementado por un proceso de implementación que estimule el trabajo en equipo. El CMI exige el liderazgo de la dirección y una apuesta decidida sin marcha atrás; esto conlleva la implicación de la totalidad del personal de la organización y la participación tanto en el seguimiento de los indicadores como en la corrección de los gaps detectados. Para ello será necesario solucionar previamente todas las dudas que la metodología provoque al personal, y dejar claro que el sistema de control no tiene como objetivo la búsqueda de culpables sino la reducción de los gaps y la verificación del correcto funcionamiento del sistema (Kaplan y Norton, 2001).
4. **Identificación de los objetivos estratégicos:** Fijar los objetivos que van a estar en la cima del mapa estratégico. En esta fase se definen las estrategias que se van a cuantificar en la etapa operativa. Para ello es necesario previamente identificar las perspectivas en las que vamos a trabajar, que en las ESFL suelen ser algo diferentes que en las empresas mercantiles.
5. **Elaboración del Mapa Estratégico:** “El mapa estratégico es una herramienta que permite visualizar la estrategia de la organización, mediante la identificación y selección de los principales factores implicados en la misma y su conexión causal. Kaplan y Norton estructuran ese mapa en cuatro dimensiones concatenadas, que ellos denominan perspectivas: la financiera, la de clientes, la de procesos y la de aprendizaje y crecimiento” (Retolaza, J.L. y otros, 2014:94).

Sobre el mapa estratégico se va a apoyar la totalidad de la gestión, por lo que su correcta elaboración es clave para el éxito del CMI. En esta fase también se estructurará la prioridad de las distintas perspectivas, y la relación causa-efecto de las variables. Normalmente en las ESFL se da prioridad a los usuarios, muy por encima de los aspectos financieros ya que, a diferencia de las empresas privadas, las entidades del tercer sector rinden cuentas ante sus beneficiarios o usuarios, que son su razón de ser, y no ante los accionistas.

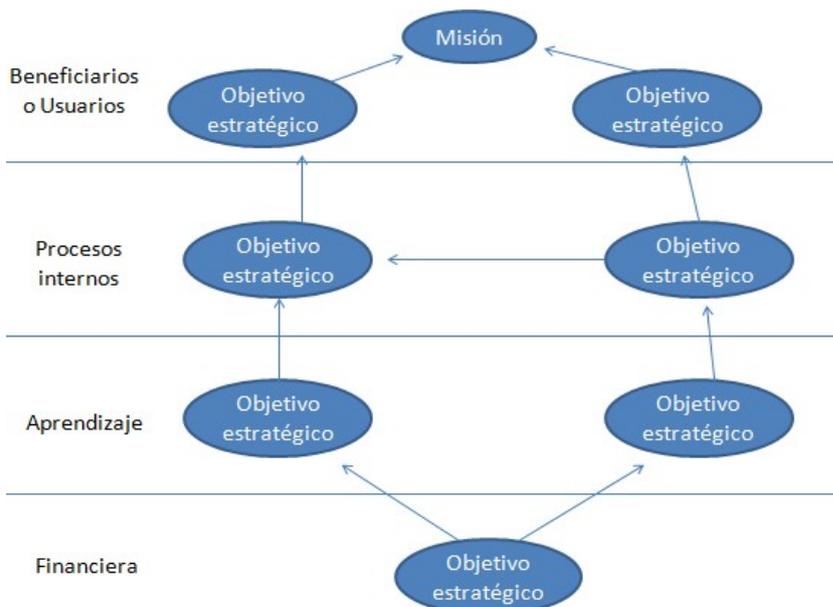
MAPA ESTRATÉGICO PARA UNA EMPRESA



Proyectos
Gestión Conocimiento

Fuente: <https://www.pgconocimiento.com/la-importancia-del-mapa-estrategico/>

MAPA ESTRATÉGICO PARA UNA ESFL



Fuente: Trabajo fin de máster "El Cuadro de Mando Integral en las Entidades No Lucrativas" Mohamed Hatim Ben Abdelah Medani El Oudii

6. **Concreción de cada factor estratégico:** En esta fase se cuantifican los objetivos estratégicos, es decir, se establecen en términos operativos. En esta etapa definimos los objetivos, las metas, los indicadores, el plazo de revisión, las fuentes documentales así como el responsable que facilite todos estos datos.

Los elementos que hacen que los objetivos se materialicen son:

- **Factores clave de éxito:** son aquellas características del producto o servicio que son particularmente valoradas por un grupo de clientes y por lo tanto donde la empresa debe sobresalir para obtener una ventaja sobre sus competidores (Camelo, 2014). Hemos de identificar los recursos y capacidades que tiene la empresa y que deben reflejar lo que se denomina modelo VRIO, es decir que dichos recursos para considerarse FCE deben ser valiosos para la empresa, raros en el mercado, inimitables, y que estén inmersos en la organización (se complementen con otros recursos). Hay factores que pueden ser críticos para que un objetivo se alcance o no. Los FCE normalmente se asumen pero hay que hacerlos explícitos. Deben ser (Miranda, 2007):

- Enunciados breves.
- Contenido claro y comprensible.
- Referirse a un objetivo con el cual guardan relación.

- **Políticas:** Son enunciados que guían la toma de decisiones de los alto cargos de una entidad y establecen los procedimientos básicos que deben seguir (Miranda, 2007). Consideraremos como políticas únicamente aquellas que permitan impulsar los objetivos estratégicos propuestos.

- **Iniciativas estratégicas:** Marcan lo que hay que hacer, las grandes acciones que se deben impulsar para lograr un objetivo estratégico, no implican las actividades del día a día. Para identificarlas es preciso tener muy en cuenta los FCE, es decir, una entidad debe proporcionar los recursos (personas, financiación y capacidad) a estos programas de acción (Kaplan y Norton, 2004).

- **Indicadores:** Una vez definidos los objetivos, se establecen los indicadores para la correcta aplicación del CMI, y estos deben corresponder y estar correlacionados con el propio objetivo. Su principal característica es que deben ser medibles y cuantificables. Dichos indicadores deben ayudar a una toma de decisiones de gestión a corto plazo, y deben centrarse en torno a las cuatro perspectivas definidas por Kaplan y Norton (2001). Muchas empresas que optan por este sistema de gestión cometen el error de considerar los objetivos como indicadores, y eso nos puede conducir a alejarnos de la realidad y al incorrecto funcionamiento del CMI.

Hay indicadores que sirven para medir los resultados al final de un período (inductores de resultados), pero también hay otros indicadores que sirven para medir los esfuerzos orientados a desarrollar estrategias futuras sobre las cuales todavía no se alcanzan resultados, a los que se les denomina inductores de actuación (Miranda, 2007)

Para evaluar la gestión llevada a cabo por una ESFL es necesario recurrir a indicadores que se centran en los elementos técnicos del rendimiento de la organización. Por ello González Quintana, y Cañadas Molina (2008), identifican en su artículo tres grupos de indicadores operativos:

- **Indicadores de eficacia:** La eficacia constituye el principal objetivo del control de gestión en las ESFL puesto que informaría a terceros interesados (stakeholders) sobre el grado de éxito en la consecución de los fines de la organización. Las ESFL tratarán de asegurar que el output de una actividad o proyecto está logrando los objetivos deseados o previstos. De esta manera, una organización será eficaz si sus outputs en un determinado periodo de tiempo se ajustan a lo programado. La eficacia en las ESFL se conseguirá si alcanza el éxito en sus actividades, es decir, en seguir los objetivos sociales marcados. Si no se logran tales éxitos la ESFL se considerará ineficaz. Por tanto, la eficacia es el grado de cumplimiento de los objetivos sociales previamente marcados, por lo que hay que buscar indicadores que evalúen dichos objetivos. También se puede entender como eficacia el grado de satisfacción de los usuarios por los servicios ofrecidos por la entidad. Para medir la eficacia debemos tener previamente fijados unos objetivos cuantificables (operativos) para cada programa o servicio. Conjuntamente con la eficacia, se debe identificar la calidad de los servicios prestados, que puede ser también uno de los objetivos de las ESFL. La identificación de estos indicadores no es nada fácil ya que deben ser cuantificables para poder controlarlos.
- **Indicadores de eficiencia:** La eficiencia hace referencia a la relación entre los servicios prestados y los recursos utilizados para producirlos. La eficiencia se logra maximizando los servicios prestados (outputs) manteniendo un nivel de inputs o, en su defecto, minimizando los recursos utilizados (inputs) dejando constantes los outputs. Por tanto, la gestión de los responsables de una ESFL no sólo se medirá por los bienes o servicios prestados, tanto en calidad como en cantidad, sino que también se debe poner en relación con los recursos que dispone para llevar a cabo la prestación de los mismos. Así pues, los indicadores de eficiencia informan sobre los recursos utilizados por la organización en los servicios ofrecidos, detallando los inputs y outputs de cada uno de esos servicios.
- **Indicadores de economía:** La economía también ayuda al análisis del control operativo de las ESFL. Estos indicadores se obtienen comparando los inputs reales con los inputs previstos. Como señala Montesinos (1992: 30), “el análisis de la economía se ocupa de verificar si los recursos han sido obtenidos con el mínimo coste posible, preservando la adecuada calidad de los mismos”. Esto quiere decir que estos indicadores se refieren a la adquisición de los recursos en calidad y cantidad apropiada y al menor coste posible. Estos indicadores también son encargados de proporcionar información que haga posible comparar aspectos óptimos para la adquisición de recursos como el precio, en la cantidad precisa y en el momento adecuado, con sus valores tomados de la realidad.

- Kaplan y Norton (2001) identifican otros tipos de indicadores como son los indicadores de excelencia, efectividad y entorno. Los indicadores de excelencia establecen el grado cualitativo de satisfacción que presentan los usuarios, los de efectividad miden el impacto de una actuación de la organización, y los de entorno miden las variables que pueden afectar la actividad de una ESFL.

- **Metas:** Posteriormente se establece la meta, hecho que cuantifica el objetivo. Los términos “meta” y “objetivo” pueden llegar a ser confusos, pero se diferencian en este caso para evitar modificar los objetivos en años posteriores, y sí variar solamente las metas, lo cual simplifica de manera considerable la revisión del CMI (Retolaza, y otros, 2012). Se establecen tres niveles de meta:

- **Nivel deseado:** El valor que realmente se quiere alcanzar.
- **Nivel aceptable:** El valor de la meta que está por debajo del deseado pero que puede ser tolerado.
- **Nivel mínimo o crítico:** El valor de meta más bajo que se podría estar aceptando.

- **Planes de acción:** Son medidas de acción que se realizan a través de proyectos o programas y que sirven para ejecutar las metas.

Para tener estos conceptos más claros, se puede ver mejor con un ejemplo: Un objetivo sería el crecimiento rentable, su indicador podría ser un crecimiento del margen neto, la meta sería crecer un 5% y las acciones para conseguirlos serían las de ampliar la gama de productos. Este ejemplo, como es lógico, no es válido en las empresas de servicios o en las ENL, pero nos sirve como referencia para tener claro todos estos conceptos.

Al obtener los indicadores, es necesario marcar la fuente documental de la que se van a obtener los datos para contrastarlos, e indicar quién va a ser la persona responsable de facilitar dichos datos al proceso de control.

Objetivos	Meta	Indicador	Período	Fuente Documental	Responsable

Fuente: Retolaza y otros (2012).

Mapa estratégico		Cuadro de Mando Integral		Plan de acción
Variables	Objetivos	Indicador	Metas	

Fuente: Trabajo fin de máster “El Cuadro de Mando Integral en las Entidades No Lucrativas”

7. **Identificación de actuaciones** (proyectos) que nos permitan conseguir los objetivos propuestos en los factores considerados como causas-incausadas o de causalidad débil, así como la programación de las mismas.
8. **Seguimiento** del grado de realización de las actuaciones programadas (proyectos).
9. **Revisión periódica de los indicadores**, tanto de las causas-causadas como de las causas-incausadas e identificación del gap.
Se ha de fijar un periodo óptimo de revisión de cada uno de los indicadores, que normalmente suele ser mensual o trimestral en función de la naturaleza de éstos. Esta fase tiene como objetivo identificar los gaps tanto positivos como negativos entre el objetivo propuesto y el resultado real obtenido.
10. **Introducción de medidas correctivas:** Las medidas correctivas deben servir para corregir los gaps detectados entre los objetivos propuestos y los resultados obtenidos. Estas medidas pasan por la revisión de la ejecución de las actuaciones o del proyecto, aunque pueden conducir incluso a la propia reelaboración del mapa estratégico.

2.1. Problemas y limitaciones

Una vez establecido el decálogo con objeto de una implementación eficiente del CMI en una organización del Tercer Sector no nos podemos olvidar de los problemas y limitaciones a las que debemos enfrentarnos. Así, en relación con las limitaciones del Cuadro de Mando Integral, lo primero que hay que tener en cuenta es que se trata tan sólo de una metodología, y los resultados obtenidos dependen de la calidad de la información, tanto interna como externa manejada, así como de la capacidad del equipo gestor. Recordamos, así mismo, la importancia que la cultura de la organización puede tener en el éxito de la implantación del CMI; problema frecuente en las organizaciones del Tercer Sector, poco tendentes al control interno.

Complementariamente a estos problemas de carácter general, los principales fallos que se han apreciado en la implementación de un sistema de Cuadro de Mando Integral han sido los siguientes:

1. **Errónea identificación de los intereses de los grupos de interés (stakeholders).** En muchas ocasiones estos se identifican basándose en la opinión del equipo directivo, sin realizar una aproximación real a sus intereses. El resultado es un diseño estratégico óptimo para conseguir algo que no se desea; como las partes no suelen llegar a comprender el problema, este se traduce en un conflicto permanente sobre las herramientas de gestión. Es aconsejable, especialmente en las ONGs, antes de introducir el CMI, realizar un buen análisis y sistematización de los intereses de los grupos de interés.
2. **Elaboración deficiente del Mapa Estratégico,** bien por prisa, por falta de información o por no darle la suficiente importancia. El Mapa Estratégico es la piedra angular del CMI, un error en las variables seleccionadas o en las relaciones causales puede ser corregido en el proceso de evaluación, pero un fallo generalizado del Mapa Estratégico nos da una visión errónea de la entidad. En esta situación, curiosamente, cuanto mejor apliquemos el resto del CMI peores resultados estaremos obteniendo. Para la elaboración del Mapa Estratégico es aconsejable usar algún programa de soporte como el *Freemind* (gratuito) o el *Mindjet* (más completo); o también se puede usar simplemente el *Power Point*, aunque da más trabajo si hay que realizar cualquier cambio en el Mapa. Los dos principales problemas en la elaboración del Mapa Estratégico suelen consistir en elegir mal las variables relevantes o, más comunes, en establecer mal las relaciones de causalidad.

Resulta muy normal que se pretenda establecer relaciones de causalidad entre dos variables que genéricamente se suponen relacionadas como motivación y productividad, o satisfacción del cliente e incremento de compra, aunque no tengamos datos de que en nuestra organización exista una relación de causalidad entre ambas.

3. **Proliferación de objetivos e indicadores.** Para que el CMI sea realmente eficiente es necesario que seamos muy selectivos, tanto en los factores estratégicos identificados, como en los objetivos e indicadores; en caso contrario se suele caer en un problema de hiperinflación de indicadores, donde tenemos datos cuantitativos de todo, pero no sabemos qué utilidad darles. Esta tendencia resulta muy acusada cuando se vinculan los indicadores al área de control de gestión, lo que es habitual más en las grandes empresas que en las ONG-s.
4. **Problema de acceso a los datos relativos a los indicadores en el momento preciso.** Este es un problema muy habitual, cuando se establece el indicador se supone que el dato es accesible, porque es algo que debemos saber, e incluso puede que sea un dato utilizado en el sistema de gestión o en el de contabilidad; pero en muchas ocasiones ese dato, que quizás existe en bruto, no está disponible de forma elaborada en el momento que se debe hacer la revisión del indicador.
5. **Abandono del sistema debido al desánimo producido por la aparición de gaps negativos.** La consecuencia inmediata de la implantación del CMI es que ya desde la primera evaluación nos van a aparecer, normalmente *gaps* negativos; sobre todo si hemos sido muy optimistas en la fijación de metas, algo muy habitual al inicio. Es muy humana la tendencia a sentirse cuestionado por esos *gaps* y a intentar minimizar su incidencia. Desgraciadamente, esto suele llevar a un proceso de desvalorización del propio CMI, a un retraso en las revisiones y a su abandono definitivo al cabo del tiempo. Los equipos

directivos que opten por incorporar el CMI deben tener claramente asumido que la identificación de *gaps* negativos es un mecanismo de gestión y no una crítica a su capacidad de gestión.

6. **Utilización deficiente del programa informático.** Aunque se puede elaborar un Cuadro de Mando Integral en *Excel*, lo normal es utilizar para ello algún programa especializado. La utilización de estos programas no es difícil; no obstante, un deficiente aprendizaje conlleva atascos y parones, especialmente en las revisiones periódicas. Como resultado, en muchas ocasiones no se acaban de incorporar los datos de contraste o se hace de forma deficiente, con lo que el seguimiento, en el mejor de los casos resulta incompleto o sumamente complejo. Dentro del proceso de implementación del CMI será necesario dedicar tiempo para controlar con soltura el programa que se vaya a utilizar.

2.2. A modo de conclusión

No hay duda de que el Cuadro de Mando Integral es una herramienta que permite conectar la estrategia con el Plan de Gestión, ayudando a optimizar los resultados de la organización. Debido a su carácter holístico evita el reduccionismo financiero, lo cual resulta especialmente apropiado para entidades no orientadas hacia resultados económicos, como lo son las del Tercer Sector.

Sin embargo, es una herramienta que apenas ha penetrado en este ámbito, aún cuando representa una oportunidad importante para la mejora de la gestión estratégica en este tipo de organizaciones.

En este sentido cabe señalar que la implementación del CMI en una organización es un proceso complejo, y su éxito depende de que se lleve a cabo de forma adecuada.