

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA en INSTITUCIONES del Sector Público de AMÉRICA LATINA

Strategic planning in Latin America public sector institutions

**Tec Empresarial, Mayo - Agosto 2014,
Vol 8 Núm 1 / p. 42-49.**

Alberto Leer Guillén
aleer@vanderleer.net

Máster en Administración de Empresas por la IMD, Laussane, Suiza. Funge como socio consultor de la empresa Van der Leer S.A. Es profesor del Instituto Tecnológico de Costa Rica.

- Recepción del artículo: 2 abril, 2013
- Aprobación del artículo: 12 septiembre, 2013

ABSTRACT

This article presents the implementation of strategic plans using the methodology of Kaplan and Norton's world class balanced scorecard with required adaptations in several Latin American

countries ministries, and the knowledge and lessons learned in the process.

Keywords: **Balance scorecard, strategic planning, operational planning, public institutions monitoring**

RESUMEN

Este artículo presenta la implementación de planes estratégicos por medio de la metodología de clase mundial del *Balanced Scorecard* de Kaplan y Norton en ministerios de varios países

de América Latina, así como las adaptaciones necesarias, experiencias y lecciones aprendidas en el proceso.

Palabras clave: **Balanced Scorecard, planeamiento estratégico, planeamiento operativo, monitoreo de instituciones públicas**

INTRODUCCIÓN

El uso de metodologías contemporáneas de clase mundial como el *Balanced Scorecard* (Cuadro de Mando Integral) para la planeación y monitoreo en la administración pública de América Latina es relativamente reciente y novedoso.

Este artículo presenta las experiencias y lecciones aprendidas por el autor al aplicar la metodología del *Balanced Scorecard* en ministerios del mismo ramo de varios países de América Latina. Se muestra los resultados individuales y comparativos de los objetivos estratégicos y sus indicadores de desempeño, resultado del trabajo en mención, así como las lecciones aprendidas en la implementación de la planeación estratégica mediante dicha metodología, de los profesores Robert Kaplan y David Norton, en ministerios y secretarías de varios países. Lo anterior permite hacer comparaciones y deducciones de interés para su uso en otras instituciones de gobierno en América Latina. El autor junto con el equipo de trabajo de su propia empresa, Van der Leer, lideraron dicho proceso del cual surge el presente artículo.

MARCO TEÓRICO

Desde finales de los años setenta, ante el cambio en los ambientes empresariales así como en los académicos, ha ido emergiendo un creciente cuestionamiento a la gestión basada en los indicadores contables y financieros.

En tal sentido, Olve (2000, p. 28) agrega que el control de gestión tradicional:

- Proporciona información engañosa para tomar decisiones.
- No considera los requerimientos actuales de la organización y estrategia.
- Alienta el pensamiento a corto plazo y la sub-optimización.
- Está subordinado a los requerimientos de la contabilidad financiera.
- Proporciona información engañosa para la imputación de costes y el control de inversiones.
- Aporta información abstracta para los empleados.
- Presta poca atención al entorno empresarial.
- Puede facilitar información engañosa.

Como se concluye de la anterior cita, existía la necesidad de adoptar estructuras del



Figura 1: El círculo virtuoso de cuatro perspectivas del BSC

Fuente: adaptación de Kaplan y Norton, 1996.

desempeño como el *Balanced Scorecard* de Kaplan y Norton, el *Malcolm Baldrige Award* y el *European Foundation for Quality Management*, en el planeamiento y monitoreo de empresas privadas y públicas. Estas estructuras son los cimientos para implementar una administración dirigida hacia el desempeño y tienen “círculos virtuosos” entre perspectivas que permiten establecer una relación causa-efecto entre los objetivos estratégicos.

El *Balanced Scorecard* como metodología para construir el Plan Estratégico

Balvé (2002, p 207) expone que “el *Balanced Scorecard* es un magnífico enfoque para crear y estructurar sistemas amplios de evaluación de gestión. Puede ser fácilmente aplicado por los directivos tanto a nivel de toda la organización

como en una unidad de negocios, una función o un proceso”.

El Cuadro de Mando Integral complementa los indicadores financieros de la actuación pasada con medidas de los inductores de actuación futura. Los objetivos e indicadores del Cuadro de Mando Integral se derivan de la visión y estrategia de una organización, y contemplan la actuación de la organización desde cuatro perspectivas: la de los clientes, la financiera, la del proceso interno y la de formación y crecimiento, de acuerdo con Kaplan y Norton (1996).

La figura 1 ilustra el círculo virtuoso entre perspectivas del *Balanced Scorecard*.

El *Balanced Scorecard* es un sistema de gestión estratégica integral que contribuye a transformar la visión y la estrategia en objetivos claros y medibles, y luego en proyectos y acciones concretas para lograrlos al formar un >>



Figura 2: El BSC como puente en el plan estratégico

Fuente: Van der Leer, 2010.

>> puente entre la estrategia, las acciones y el presupuesto.

En este proceso se comunican y luego se vinculan los objetivos estratégicos a las iniciativas estratégicas (acciones y proyectos) necesarias para lograrlos, y con ello se incrementa la retroalimentación y el alineamiento de la organización alrededor de la estrategia, como se observa en la figura 2.

Por medio del *Balanced Scorecard*, se trata de evolucionar, de una manera eficiente y fácil, hacia la implementación de una cultura de medición y control del desempeño por medio del establecimiento y monitoreo de un grupo vital de objetivos estratégicos divididos en las cuatro perspectivas de Kaplan y Norton (1996), que forman un círculo virtuoso entre estos objetivos.

El Cuadro de Mando Integral o *Balanced Scorecard* es una herramienta revolucionaria para movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión, a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de la gente en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo. Permite tanto guiar el desempeño actual como apuntar el desempeño futuro. Usa medidas en cuatro categorías -desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos y aprendizaje y crecimiento- para alinear iniciativas individuales, organizacionales y trans-departamentales e identifica procesos enteramente nuevos para cumplir con la misión de la organización. El BSC (por sus siglas en inglés) es un robusto sistema de aprendizaje para probar, obtener realimentación y actualizar la estrategia de la organización (Kaplan y Norton, 1996).

METODOLOGÍA

Se utilizó, como base hermenéutica, la amplia experiencia del investigador de impartir seminarios y aplicar la metodología del *Balanced Scorecard* de Kaplan y Norton en empresas públicas y privadas de Costa Rica.

En este caso concreto, para elaborar los planes estratégicos en ministerios del mismo ramo en cinco países, se siguió la metodología que se muestra en la figura tres, del *Balanced Scorecard* conforme proponen Kaplan y Norton (1996; 2004).

El proyecto se desarrolló en las siguientes fases: planificación, creación del mapa estratégico, proyectos y acciones para lograr los

Organizaciones del Sector Público y sin fines de lucro



Figura 3: Relación entre perspectivas en organizaciones sin fines de lucro

Fuente: adaptado de Kaplan y Norton, 2004.

objetivos y metas propuestas, y capacitación para el monitoreo y sostenibilidad de este en cada país, adaptándose a las condiciones y realidades de cada uno de los países y de las instituciones.

Se inició la implementación de los planes estratégicos que motivan este artículo en el ministerio de uno de los países, donde se obtuvieron importantes lecciones en lo relativo a la implementación, etapas y esfuerzos necesarios para su aplicación en los siguientes países.

Se analizaron en detalle los cambios a la metodología empleada que resultaron en más

efectividad y tuvieron mejor aceptación en los grupos de funcionarios. Se aplicaron estas lecciones aprendidas para mejorar la implementación del trabajo de planeación en los ministerios del mismo ramo en los siguientes países, al aplicar un proceso de mejora continua y curva de aprendizaje en estas instituciones.

Se trabajó en un período de tiempo de manera simultánea en varios ministerios, pero se tuvo la oportunidad de adaptar las tácticas y buenas prácticas tanto de capacitación como de construcción de objetivos de indicadores, y

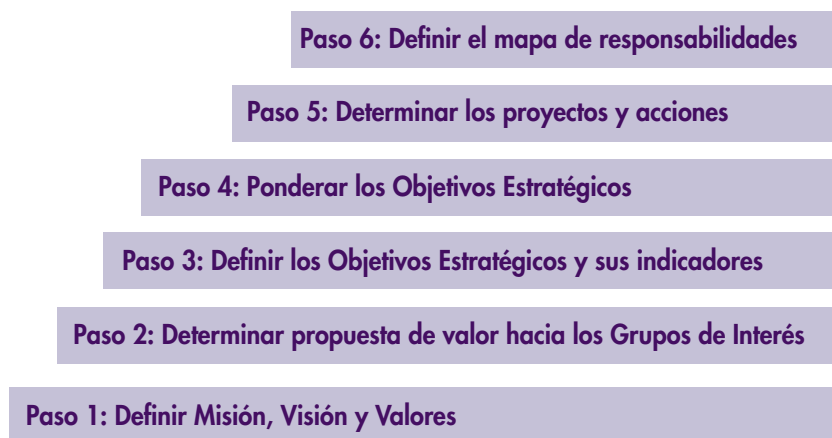


Figura 4: Metodología para implementar el *Balanced Scorecard* en el Sector Público.

Fuente: Van der Leer, 2010.

las maneras de optimizar las posibilidades de sostenibilidad del proceso de monitoreo y mejora continua.

La figura 4 muestra los pasos utilizados en este trabajo, adaptados al sector público por la empresa Van der Leer, producto de la experiencia en este tipo de trabajos y organizaciones.

RESULTADOS

Descripción del trabajo

Por medio de las experiencias que se presentan en este artículo, se logra demostrar que esta metodología se puede implementar en sesiones de trabajo tipo taller que incluyen capacitación e implementación en el mismo proceso, a partir de los pasos mostrados en la figura 4.

Una de las mejoras implementadas en la planeación del sector público es el énfasis en una visión definida a un plazo determinado, que sea discutida y compartida por los participantes de la entidad. A lo largo de la implementación en instituciones del mismo ramo en cinco países, se comprobó la utilidad de hacer énfasis en lograr una visión compartida como base de la planeación.

El uso de la visión en el sector público tradicionalmente se ha limitado a una declaración, algo poética y poco específica, que establece la alta dirección sin consultar con las bases y sin horizonte de tiempo definido para alcanzarla, la cual, luego, se publica en algunos lugares de la institución.

Con base en una visión compartida que describe con claridad dónde desean los funcionarios que esté su institución o entidad dentro de un período de tiempo (en estos casos se especificó horizonte de tres años) en aspectos importantes, se continuó con la determinación de la propuesta de valor de la entidad hacia los grupos de interés.

Esta es también una innovación, pues se escogen los grupos de interés de la entidad, por ejemplo: gobierno, sector privado, sindicatos, sociedad del país, entre otros, y luego se determina cuál es la propuesta de valor, o sea, lo que ofrece la entidad a este grupo de interés, en opinión de los participantes.

En la figura 5, se presenta la

escogencia de diferentes grupos de interés efectuada por los funcionarios de los ministerios del mismo ramo de los cinco países.

Una vez elegidos los grupos de interés, se analiza lo que se considera que estos desean de los ministerios, lo que permite enfocar la planeación y el monitoreo hacia estos.

Se analizan, entonces, los factores comunes y se puede concluir a cuáles de los procesos que ofrece o puede ofrecer la entidad conviene poner prioridad, ya que satisfacen a más grupos de interés. En la figura 6, se muestra un ejemplo de once características o aspectos deseables.

Producto de este análisis de factores

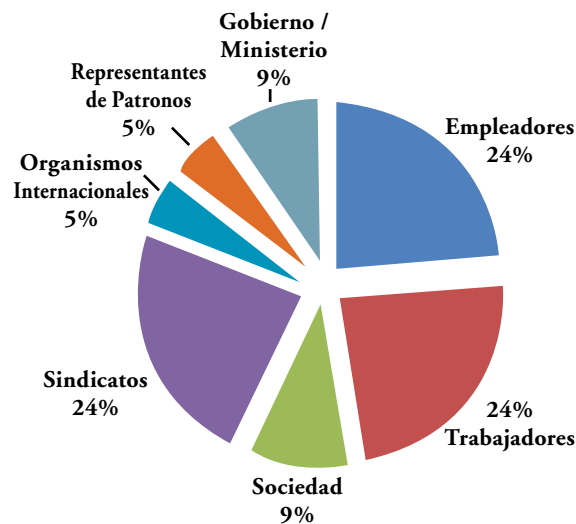


Figura 5: Ejemplo de algunos grupos de interés detectados en instituciones públicas de América Latina

Fuente: Van der Leer, 2010.

comunes de las propuestas de valor a grupos de interés, la oportunidad de atención de las denuncias resultó ser, en esos cinco países, el proceso más apreciado por los grupos de interés de estos ministerios.

La visión compartida y la propuesta de valor a los grupos de interés determinadas por parte del grupo de trabajo, conocedor de su medio, sirvieron como bases y ayudaron a expresar posteriormente los objetivos estratégicos, con sus indicadores de desempeño, y luego a determinar las acciones, proyectos e iniciativas necesarias para cumplirlos.

Analizar la propuesta de valor a los grupos de interés ayudó a los funcionarios a clarificar qué es lo que estos grupos desean de su institución y del trabajo que ellos realizan, transformando la planeación endógena, que es común en instituciones estatales, en una planeación más orientada a los grupos externos que sirve o sea más exógena.

El análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA), metodología que ha sido de común uso en estos procesos de sectores públicos, se utilizó solamente en uno de los ministerios, a solicitud de su Departamento de Planeación; luego, se señaló, en una reflexión posterior, cómo esta metodología promovió la determinación de acciones sin tener claro el objetivo para el que se deseaban realizar y la tendencia a dar énfasis a las debilidades, lo cual resultó en un enfoque endógeno.

El Plan Estratégico en estas >>

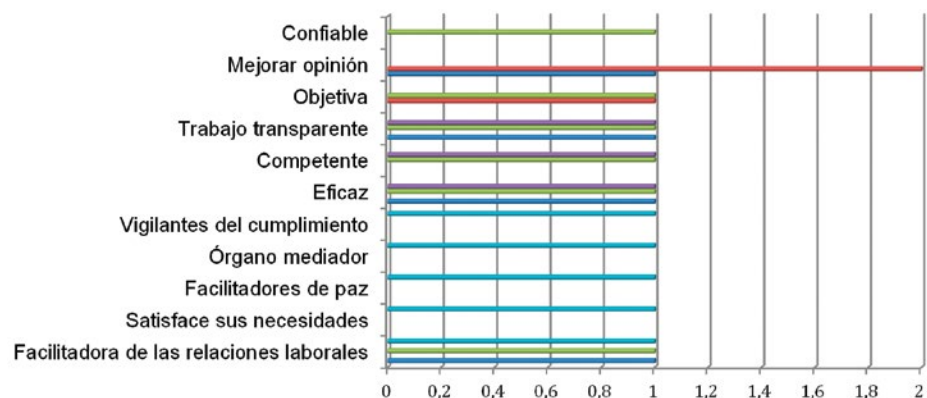


Figura 6: Ejemplo de aspectos que desean los grupos de interés de los ministerios

Fuente: Van der Leer, 2010.

>> instituciones había sido realizado en el pasado, con metodologías varias, pero como un proceso desligado de planes operativos, acciones, proyectos y de los presupuestos.

El Plan Anual Operativo no proviene, en muchas ocasiones que hemos observado, de los objetivos estratégicos, y se basa en acciones muy bien intencionadas, pero sin relación entre sí.

La metodología empleada para efectuar la planeación

En las instituciones presentadas en este artículo, el uso del *Balanced Scorecard* y la metodología empleada para implementarlo resultó en una herramienta verdaderamente revolucionaria que involucró a los funcionarios de varios niveles a cumplir con su misión y lograr la visión compartida por medio de las siguientes condiciones.

- **Objetivos claros y específicos con indicadores de su desempeño**

El análisis de documentos de planeaciones anteriores reveló que, en la mayoría de los casos, no se habían establecido objetivos medibles y que en los casos que se habían establecido, estos eran poco específicos.

- **Enfrentar con sinceridad las situaciones y evitar temas que causan molestia**

Se llevaron a cabo, previo a las sesiones de trabajo, entrevistas y reuniones en varios niveles, desde viceministros a jefes de departamento, para evaluar problemas existentes y temas sensibles. En las sesiones de trabajo se abordaron, con sinceridad y sin tomar partido, los temas pertinentes.

- **Involucramiento de varios niveles de funcionarios**

Un factor motivador y útil fue involucrar en esta tarea de planeamiento a funcionarios de nivel operativo, incluyendo a personal de base que tiene gran preponderancia en el logro de los objetivos.

- **Sesiones que combinan capacitación y acción**

Este fue uno de los factores del éxito del proyecto en todos los cinco países, aún cuando el nivel académico era diferente entre los grupos por país y dentro de cada uno de ellos. Las sesiones sirvieron para instruir, aclarar conceptos y nivelar a los funcionarios en sus conocimientos, y aplicarlos de inmediato.

En general, todas las personas en posiciones

de dirección consideran que pueden opinar sobre planeación y monitoreo, aunque muy pocas están actualizadas en metodologías contemporáneas como la de Kaplan y Norton, por lo que capacitar en el mismo seminario-taller fue de gran utilidad.

- **Sesiones muy participativas pero ordenadas**

Se llevaron a cabo sesiones de dos días consecutivos, muy participativas pero ordenadas. Una agenda estricta, cumplimiento de horarios establecidos, un facilitador que no permitiera que se alejaran del tema y que lograra un balance entre ambiente agradable y eficiente fueron factores claves del éxito en todos los países.

La distribución de los objetivos estratégicos generados en cada país

En este apartado se comenta la distribución de los objetivos en las cuatro perspectivas del *Balanced Scorecard*, donde se puede notar que el mayor número de objetivos fue de “Procesos internos”, seguidos de “Aprendizaje y crecimiento”, luego “Clientes” (en este trabajo se llamaron “Grupos de interés”) y “Financiero” (que en estos casos fue de “Presupuesto”).

La tendencia a enfocarse en los procesos proviene de la influencia de medir lo que es sencillo de cuantificar, con lo cual se ignora el efecto de los intangibles, como capital humano, organizacional e informático, en los resultados de Clientes o Grupos de interés, y que su raíz proviene de estos capitales de la perspectiva de Aprendizaje y crecimiento.

Es de esperarse que, en instituciones sin fines de lucro, el número de objetivos e indicadores de la perspectiva Financiera sea limitado, pero fue un avance en varias de estas instituciones que se integrara al plan estratégico y se monitoreara.

La figura 7 muestra

en un pentágono la distribución de objetivos por cada una de las cuatro perspectivas del BSC en los cinco ministerios.

Para definir objetivos, indicadores, metas de indicadores, dueños de objetivos, acciones para lograrlos, responsables y fechas de realización en los cinco ministerios se siguieron los lineamientos señalados a continuación:

- **Decidir un indicador de desempeño para cada objetivo**

En esta y otras planeaciones de ministerios y planes de desarrollo de países en que se ha participado, se han encontrado objetivos sin ningún indicador que permita saber si se lograron, o varios indicadores de naturaleza muy diferente para un mismo objetivo, que no se pueden combinar en un indicador con sentido. Los índices, es decir indicadores compuestos utilizados por industrias o sectores, convienen que se empleen debido al grado de entendimiento, familiaridad y facilidad de comparación que ya poseen en sus respectivos medios.

Por lo recién mencionado, en este trabajo se recomendó utilizar un indicador por objetivo estratégico, lo que facilita, en mucho, la medición, monitoreo y análisis de tendencias a lo largo del tiempo.

- **Uso de ejemplos pertinentes como guía para facilitar la labor**

Se usaron como elemento de capacitación

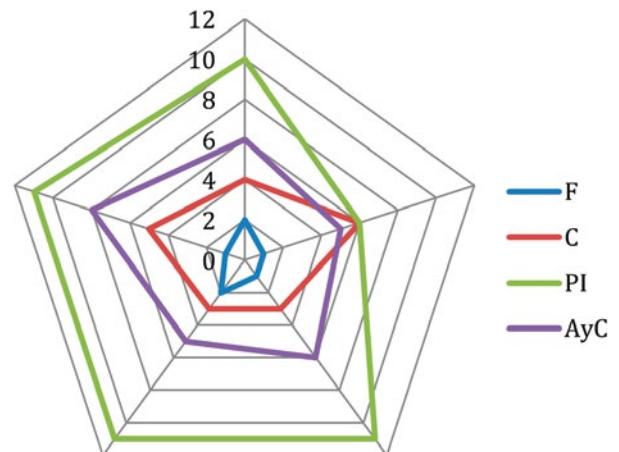


Figura 7: Distribución de Objetivos en las perspectivas de los cinco Ministerios

F= Financieras, C= Clientes, PI= Procesos internos, AyC= Aprendizaje y Crecimiento

Fuente: Van der Leer, 2010.

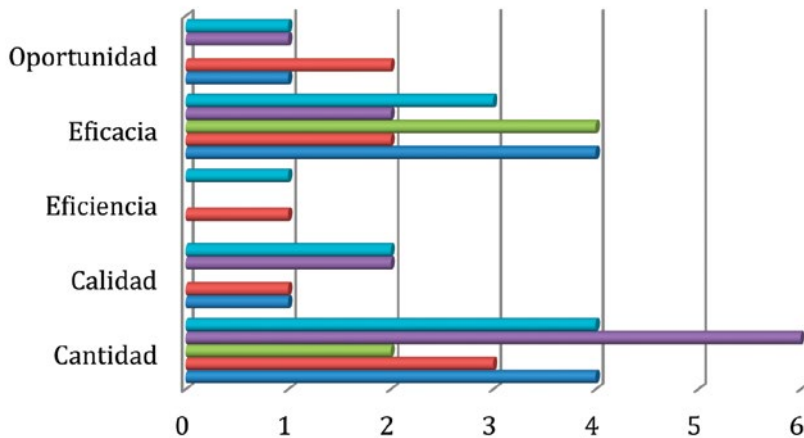


Figura 8: Ejemplo de características que se miden en la perspectiva de procesos internos.

Fuente: Van der Leer, 2010.

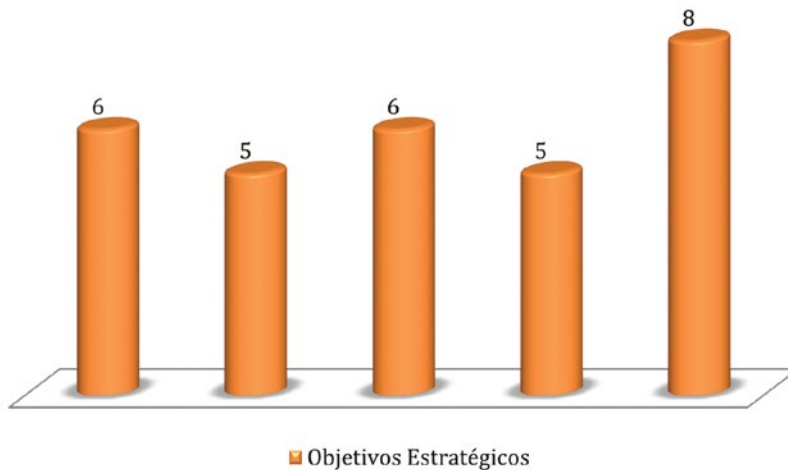


Figura 9: Distribución de objetivos de la perspectiva "Aprendizaje y crecimiento" por país.

Fuente: Van der Leer, 2010.

ejemplos de objetivos e indicadores de ministerios del ramo de España y México obtenidos de fuentes secundarias para las sesiones de trabajo de los primeros países, y luego se incorporaron ejemplos de los países que estaban más avanzados en este proceso. Esto probó ser de gran utilidad práctica para lograr eficiencia y pertinencia al decidir objetivos y sus indicadores.

• Decidir los objetivos antes de determinar acciones para lograrlos

En algunas planeaciones estratégicas anteriores de los ministerios analizados, se pasaba de un análisis FODA directamente a las acciones, y no se establecieron objetivos

medibles, lo que impide determinar una relación causa-efecto entre las acciones y los objetivos que se quieren lograr con estas. En uno de ellos, para actualizar el plan estratégico, solo se enumeraban las acciones no realizadas. Por ello, es de vital importancia enseñar a los participantes a determinar los objetivos, o sea, lo que se quiere lograr, antes de decidir la acciones para lograrlos.

• Objetivos en las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard

Ayuda en sobremanera establecer una relación de círculo virtuoso entre objetivos de perspectivas que tienen las estructuras de

desempeño, como el BCS, lo que presenta una ventaja sobre la práctica de establecer objetivos sin relación entre sí.

En las experiencias de estas entidades de funciones comunes en cinco países, se detectó que existían únicamente algunos indicadores de proceso y solo en un país había un indicador de la perspectiva financiera, el cual consistía en medir el cumplimiento del presupuesto.

Los indicadores de los procesos son: oportunidad, eficacia, eficiencia, calidad y cantidad; en estos ministerios se notó una tendencia a medir cantidad y eficacia. La calidad y la eficiencia fueron las características que menos se escogieron para medir procesos.

En la figura 8 se muestran las características que miden los indicadores de la perspectiva de procesos internos en el trabajo realizado en estos ministerios con funciones similares.

En ninguno de los cinco ministerios en cuestión existían previamente objetivos con indicadores de Grupos de interés, ni tampoco de capital humano, capital organizacional o capital informático, que son los intangibles que producen un buen servicio a los ciudadanos y cumplimiento de la ley. Con frecuencia se oye decir en el sector público que la gente es lo más importante y valioso, pero en estas experiencias se nota que no se mide ni monitorea en el plan estratégico.

En la figura 9, se muestra el número de objetivos e indicadores respectivos para la perspectiva de "Aprendizaje y crecimiento", en cada uno de los cinco ministerios del mismo ramo, que es la base de la estructura de desempeño de Kaplan y Norton.

El número de objetivos no representa mayor o menor importancia al tema, pero lo importante es que existen ahora medidas que se pueden monitorear y motivan acciones correctivas para su mejoramiento.

• Uso de la plantilla adaptada del Mapa estratégico

Utilizar la plantilla del Mapa estratégico que propone Kaplan y Norton en su libro (2004) como guía en estos trabajos ayudó mucho. Pues de este modo se tiene conciencia de la conveniencia de incluir objetivos de gran importancia como aquellos relacionados con Aprendizaje y crecimiento: capital organizacional, capital humano y capital informático; así como con los Grupos de interés y procesos de operación, innovación, regulatorios y sociales, y de >>

>> gestión de ciudadanos, que brillan por su ausencia en las planeaciones de muchos entes estatales analizados previamente.

La plantilla ejemplo de un Mapa estratégico en el sector público, que se presenta como figura 10, es un resultado de interés, pues puede servir de guía para profesionales del sector público y consultores de América Latina que se enfrenten a ese reto.

Un Mapa estratégico sirve para condensar en una página el plan estratégico de una entidad y, además, para probar la relación causa-efecto, de abajo hacia arriba, de objetivos de perspectivas que forman el círculo virtuoso del BSC.

• Validación de objetivos

Los objetivos decididos en una sesión de trabajo se validaron en la siguiente y hubo luego un período de varias semanas que les permitió digerir y comentar lo decidido. Esto permitió una socialización adecuada de lo decidido, sin llegar a un nivel exagerado de validaciones por muchos grupos separados, que perjudicaría la eficiencia del proceso.

• Metas a lograr en un periodo de tiempo para cada indicador de objetivo

El determinar metas cuantitativas a lograr en un periodo de tiempo para cada indicador de los objetivos, considerando la línea base, cuando esta existe, permite justipreciar las acciones necesarias para lograrlas, así como los recursos y el presupuesto necesario. Los objetivos sin indicadores ni metas cuantitativas a lograr en períodos específicos mutilan la utilidad de un plan estratégico y hacen imposible analizar tendencias de los resultados con las que se puedan realizar inferencias.

• Dueño de cada objetivo

Se determinó, con el grupo de trabajo, quién era el “dueño”, o sea, el responsable de lograr las metas de cada objetivo, con lo que se les confirió responsabilidad a los funcionarios. Esta es una muy importante mejora respecto a lo que las instituciones contaban anteriormente.

• Ponderación de objetivos

El grupo que participó en el trabajo en las instituciones determinó, conforme al momento histórico, la importancia del logro de cada objetivo mediante la ponderación de los resultados a lograr en el primer año en cada uno de los indicadores de cada objetivo en cada perspectiva. Para futuros períodos se revisarán esas ponderaciones para ajustarlas a las nuevas realidades.

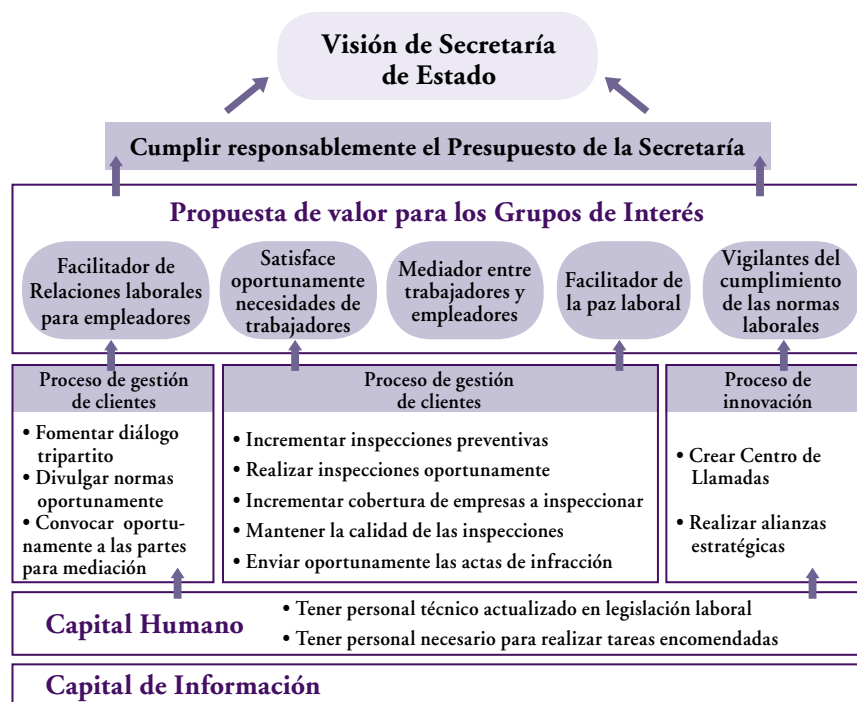


Figura 10: Ejemplo de un Mapa estratégico de un ministerio

Fuente: Van der Leer (2010), con base en Kaplan y Norton (2004, p 80).

La figura 11 es un ejemplo de cómo la ponderación afecta el cumplimiento de las metas para cada objetivo.

• Acciones para cada objetivo

Los funcionarios decidieron las acciones y proyectos a realizar para el logro de la meta de cada indicador de objetivo. Se dejó claro que estas acciones estratégicas están destinadas a lograr las metas en los objetivos, pero no garantizan la relación causa-efecto horizontal que se muestra en la siguiente gráfica. (Figura

12).

• Responsables y fechas de realización de cada iniciativa (acción y proyecto) estratégica

Se determinaron, conforme la estructura funcional y la realidad de la organización, las personas responsables y las fechas de realización de cada iniciativa (acción y proyecto) estratégica. Esto es de vital importancia y representa, en la práctica, el elemento más importante para lograr la visión compartida, ya que era una gran

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Resultado	Meta	
Presupuesto	Cumplimiento de presupuesto	Millones	10	15	67
Actores del Mercado Laboral	Satisfacción	%	60	80	75
Procesos Internos	Productividad	% aumento	9	15	60
Aprendizaje y Conocimiento	Horas de	Horas por	8	10	80

Figura 11: Ejemplo de ponderación de indicadores

Fuente: Van der Leer, 2010.

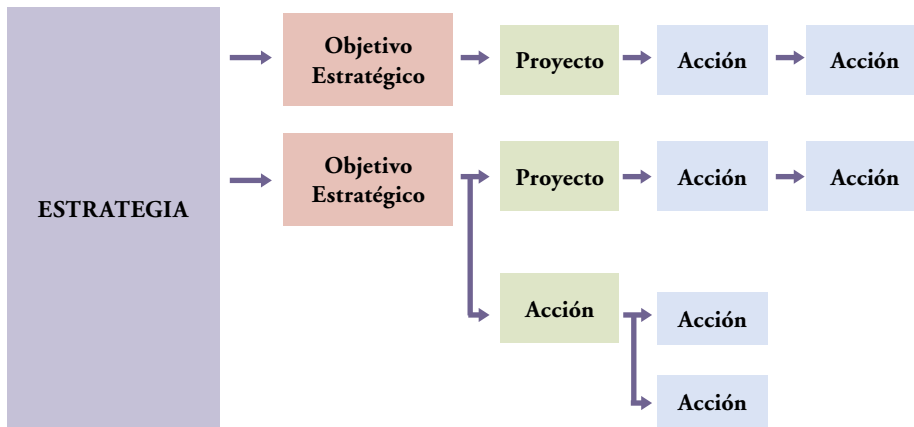


Figura 12: Relación entre la estrategia, objetivos estratégicos, proyectos y acciones

Fuente: Van der Leer, 2010.

novedad con relación a anteriores ejercicios de planeación y monitoreo de estas instituciones.

• **Uso de una aplicación de software**

Utilizar una aplicación de software probó ser muy importante para recopilar, ordenar la información, facilitar su alimentación periódica y el posterior monitoreo, con lo que se mejoran las posibilidades de la sostenibilidad del sistema.

La ventaja del uso de un software especializado de clase mundial, instalado en un servidor y con acceso vía internet, es que, además de reducir tiempo del personal, ayuda a la sostenibilidad y a la seguridad, y evita una proliferación de versiones que se fomentan al utilizar una aplicación de software en Excel.

• **El sistema facilita el monitoreo**

El sistema implementado en estos ministerios facilita el monitoreo, la mejora continua y el cambio hacia una cultura de medición del desempeño.

La figura 13 muestra el proceso secuencial a seguir para el monitoreo de indicadores, desde su captación y registro, comparación de resultados reales versus esperados, toma de decisiones sobre acciones correctivas o de retroalimentación, e implementación de dichas acciones, hasta la nueva captación de información de un nuevo período.

Conviene hacer notar que la relación entre acciones y resultado no está garantizada en ningún sistema, por lo que, entonces, el arte gerencial, ya sea en el sector público o privado, deberá poder inferir, de la información que pueda obtener si las acciones no fueron efectivas, si faltan acciones complementarias, o si se debe esperar un tiempo para que estas acciones surjan efecto.

CONCLUSIONES

Se puede mejorar y hacer más sencilla la planeación estratégica y operativa, así como el monitoreo de resultados de entidades estatales mediante la metodología del Balanced Scorecard de Kaplan y Norton.

Este trabajo muestra que, en instituciones de varios países de América Latina, los funcionarios pueden aprender

a utilizar el concepto mediante cinco sesiones grupales de trabajo de ocho horas en cada país.

El uso de metodología que enfatiza la propuesta de valor a los grupos de interés resulta en una planeación menos orientada hacia los funcionarios de la misma organización, o sea más exógena hacia los grupos de interés.

Se invita a los lectores de este artículo a practicar este tipo análisis de propuesta de valor para comprobar que ponerse en el lugar de los diferentes grupos de interés, e inclusive incorporarlos al proceso de planeación estratégica, es muy beneficioso.

En cuanto a la capacitación en Balanced Scorecard, se comprobó que funcionarios de diferentes niveles de escolaridad pueden aprender en pocos días a participar de manera adecuada en esta metodología.

Por otro lado, el uso de perspectivas balanceadas ayuda que se consideren al capital humano, organizacional e informático como de importancia.

Al usar igual metodología para cinco ministerios del mismo ramo, sus funcionarios pueden comparar resultados y aprender uno del otro, con lo que se logra un efecto que permite la sinergia.

En conclusión, la implementación de esta metodología en entidades estatales facilita, por su simplicidad y transparencia, el monitoreo, la mejora continua y el cambio hacia una cultura de medición del desempeño. Este sistema de planeación y monitoreo se puede poner en operación en menos de seis meses en una institución estatal.

Referencias Bibliográficas

Balvé, A. (2002). *Cuadro de Mando: organizando información para crear valor*. Barcelona: Gestión 2000.

Kaplan, R. y Norton, D. (1996). *Cuadro de mando integral (The Balanced Scorecard)*. Barcelona: Gestión 2000.

Kaplan, R. & Norton, D. (2004). *Strategic Maps*. Boston: Harvard Business School Press.

Olve, N. (2000). *Gestionando el Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Gestión 2000.

Van der Leer, S. (2005). Seminario "Como implementar el Balanced Scorecard en instituciones del gobierno". www.vanderleer.net

Van der Leer S. (2010). *Informe final de planeación estratégica en ministerios de cinco países de América Latina*. Documento interno de trabajo.

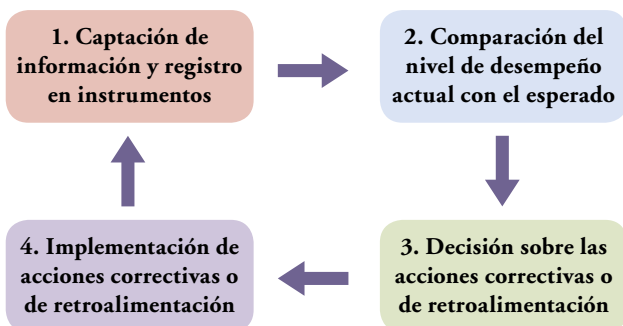


Figura 13: Secuencia del monitoreo.

Fuente: Van der Leer, 2010.