

DOI: https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i6.4281

“Diseño de un Tablero de Gestión Estratégico para el Instituto Provincial de Vivienda de Salta”

Rafael Francisco Matias Visa

rafael.visa@doctorado.unini.edu.mx

<https://orcid.org/0000-0003-2642-8112>

Universidad Católica de Salta - UCASAL

Salta - Argentina

RESUMEN

Las estrategias competitivas efectivas son clave para el éxito o el fracaso de cualquier empresa, organización o institución. Determinan el alcance y grado de ejecución de las tareas de gestión de cualquier empresa pública o privada. La gestión también implica la asignación eficiente de valiosos recursos. La necesidad de adaptarse y cambiar es evidente en el clima de negocios y administrativos actuales. Desde una perspectiva cultural, tecnológica, económica y ambiental, todo cambia constantemente. Existe un claro acuerdo en la comunidad académica sobre esta necesidad de adaptación. La mayoría de las estrategias corporativas no logran definir adecuadamente sus metas e indicadores debido a la falta de una evaluación continua de los resultados. Esto conduce a muchos fracasos porque los líderes corporativos no saben cómo definir sus objetivos o indicadores. En virtud de lo señalado, el presente artículo indaga sobre el diseño e implementación de un Tablero de Gestión Estratégico en el Instituto provincial de la Vivienda IPV de la ciudad de Salta, siendo el organismo público del Estado provincial en lo relativo a brindar soluciones edilicias a la población de esta jurisdicción, planteando una revisión bibliográfica de las herramientas del Cuadro de Mando integral como una solución a los problemas planteados y una posible resolución de las problemáticas.

Palabras clave: Organización, Tablero de gestión, Estrategias

Correspondencia: rafael.visa@doctorado.unini.edu.mx

Artículo recibido 28 noviembre 2022 Aceptado para publicación: 28 diciembre 2022

Conflictos de Interés: Ninguna que declarar

Todo el contenido de Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, publicados en este sitio están disponibles bajo Licencia Creative Commons .

Cómo citar: Matias Visa, R. F. (2023). “Diseño de un Tablero de Gestión Estratégico para el Instituto Provincial de Vivienda de Salta”. Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, 6(6), 12750-12698.

https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i6.4281

"Design of a Strategic Management Board for the Provincial Housing Institute of Salta"

ABSTRACT

Effective competitive strategies are key to the success or failure of any business, organization, or institution. They determine the scope and degree of execution of the management tasks of any public or private company. Management also involves the efficient allocation of valuable resources. The need to adapt and change is evident in today's business and administrative climate. From a cultural, technological, economic and environmental perspective, everything is constantly changing. There is clear agreement in the academic community on this need for adaptation. Most corporate strategies fail to adequately define their goals and indicators due to the lack of continuous evaluation of the results. This leads to many failures because corporate leaders don't know how to define their goals or metrics. By virtue of what has been indicated, this article investigates the design and implementation of a Strategic Management Board in the Provincial Institute of IPV Housing in the city of Salta, being the public body of the Provincial State in relation to providing building solutions to the population of this jurisdiction, proposing a bibliographic review of the Balanced Scorecard tools as a solution to the problems raised and a possible resolution of the problems.

Keywords: Organization, Management Board, Strategies

INTRODUCCIÓN

La administración pública como toda organización tiene como objetivo hacer un uso eficiente de sus recursos, sin embargo, al cambiar constantemente de superiores al mando, cambian con cada gestión política, y el estar supeditados a decisiones del gobernante de turno, que en muchas ocasiones tiene un forma diferente de interpretar y gestionar a los organismos públicos, por ello, pueden llegar a tener objetivos y estrategias que no llegan a largo plazo (5 años) imposibilitando obtener una retroalimentación sobre la efectividad de estas, y los resultados con el fin de conocer acerca de la eficiencia y cumplimiento de los objetivos.

(Acosta Peralta, 2009) señala que los funcionarios políticos en el orden ejecutivo son pragmáticos al momento de establecer estrategias en los organismos que dependen de estos, enfocándose en el “qué” y olvidando el “cómo”, por lo tanto, descuidan la parte estratégica. Esperando que estas tengan conocimiento y como meta el responder a los reclamos de la sociedad de la cual forman parte, en este sentido, es que el diseño e implementación de un Tablero de Gestión Estratégico es una herramienta que puede llegar a brindar posibles soluciones a esta problemática del sector público administrativo.

(Lubensky, 2006) concuerda con el autor del párrafo anterior, al establecer que los organismos estatales son estructuras con una cultura organizacional definida por su larga trayectoria y por la alta permanencia y poca rotación de sus integrantes, dando origen a una estructura poco proclive a los cambios, la cual posee objetivos de gran magnitud en decisiones socioeconómicas con un grado de complejidad donde los problemas son visibles en las necesidades y demandas que deben responder de cara a la sociedad.

(Sánchez, López, & Gómez Conde, 2011) y (Kaplan & Norton, 1992) señalan que el Tablero de Gestión Estratégico, puede ser implementado desde un Cuadro de Mando Integral, en el que se consiguen los procesos de planificación estratégica y las sinergias necesarias para lograr transparencia, donde, esta última es una variable necesaria en la administración pública. Como también definir las herramientas estrategias que puedan ser utilizadas en el sector público, con un origen en el sector privado.

(Lozano, 2004) refiere que el CMI es donde se pueden dejar definidas las acciones del Tablero de Gestión Estratégico, organizado en torno a cuatro perspectivas muy precisas: la financiera, la del cliente, la interna, y la de innovación y formación, que refleje el equilibrio entre objetivos a corto y largo plazo, entre medidas financieras y no financieras, entre indicadores previsionales e históricos, y entre perspectivas de actuación externas e internas.

El cuadro de mando integral, cmi, en la función pública

(Gutiérrez López, Mauriz, & Culebras, 2015) señalan que para introducir el CMI en la función pública se deben realizar cambios desde su naturaleza estructural, por lo tanto, se deben modificar, sustituir, suprimir e incluir perspectivas que hacen hacia la cultura organizacional y al modelo de organización a la cual se circunscribe esta.

(Muñoz, 2009) desde su análisis del CMI en los organismos públicos, propone que los cambios que se realicen al momento de la implementación tengan en consideración factores tales como: la comunidad y el medioambiente; el aprendizaje y crecimiento desde una perspectiva humana donde los objetivos sean concernientes a una propuesta de valor de los recursos humanos organizacionales; la perspectiva financiera se medirá en términos de eficiencia, eficacia y efectividad; la perspectiva interna debe definir los factores críticos del éxito, la eficiencia de ellos proveedores y la comparación con los rivales directos, en procesos de benchmarking para imitar las acciones que otorgan resultados eficientes y positivos; finalmente, la planificación estratégica debe identificar a los stakeholders, quienes aunque sea una administración pública no encuentran ajena a esta, de acuerdo a sus intereses, conflictos e influencias con los que tienen el poder político.

El CMI organizacional desde una perspectiva pública puede describirse desde el siguiente gráfico:



Por su parte, (Kaplan & Norton, 1992) presentan un modelo algo distinto del CMI original, conforme se puede observar en el gráfico siguiente. En este caso, el elemento innovador reside en el posicionamiento de la misión en la cúspide del CMI, manteniendo la estrategia en el centro de todo el proceso, en este caso el CMI es para organizaciones sin fines de lucro, donde entran las organizaciones de la administración pública:



Esta propuesta tiene como punto positivo, que es de fácil adaptación al sector público, ya que tiene en cuenta la faceta no lucrativa de estas y la flexibilidad de sus instrumentos de acuerdo con las diferencias de las distintas organizaciones, como también poniendo en un sitio de orientación a las prácticas orientativas.

Metodología

La metodología de desarrollo de este trabajo incluye un trabajo descriptivo basado en un análisis mixto: cuantitativo y cualitativo, de forma de cumplir con el objetivo planteado.

(Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014) mencionan que una vez que se precisó el planteamiento del problema, se definió el alcance inicial de la investigación y se formularon las hipótesis (o no se establecieron debido a la naturaleza del estudio), el investigador debe visualizar la manera práctica y concreta de contestar las preguntas de investigación, además de cumplir con los objetivos fijados. Esto implica seleccionar o desarrollar uno o más diseños de investigación y aplicarlos al contexto particular de su estudio. El término diseño se refiere al plan o estrategia concebida para obtener la información que se desea con el fin de responder al planteamiento del problema.

En vista de ello, el enfoque de investigación radica centralmente en la metodología de la investigación acción, que es aquella metodología de orientación cuanti-cualitativa, que permite obtener información tanto de calidad, donde el entrevistado se expone como también conocer el número y si la cantidad de implicados influye en las decisiones o los resultados.

Marco conceptual: Se realizará una revisión de bibliografía en un primer punto del proceso desde la nueva gestión pública y los primeros esfuerzos en cuanto a la Modernización del Estado, ahondando en el concepto de Valor Público y su aplicación en los procesos estratégicos de las Organizaciones Públicas llegando al planteamiento de la innovación pública y su relación con la propuesta de valor que impera en las entidades públicas.

Análisis estratégico: Se realizará un relevamiento de actores o Stakeholders del proceso y sus roles, del cual se seleccionarán los entrevistados o encuestados según sea el caso. Los actores relevantes seleccionados deben cubrir los distintos roles identificados en el mapa de actores.

Métodos de recolección de datos: Se establecen tres instrumentos para este proceso, el primero mediante la observación directa a los puestos jerárquicos y administrativos medios y bajos del IPV Salta. Entrevista, dividida en dos partes una enfocada a los directivos del organismo y otra en los administrativos que tienen como objeto la atención del público y la organización inmediata de las necesidades que la sociedad les informa de manera personal cuando acude al organismo. Por último, la encuesta, donde la finalidad del cuestionario es obtener información de manera sistemática y ordenada, respecto de lo que las personas son, hacen, opinan, piensan, sienten, esperan, desean, aprueban o desaprueban respecto del tema objeto de investigación.

Muestra: la muestra es “un subconjunto o parte del universo o población en que se llevará a cabo la investigación” (López, Pedro Luis, 2004, pág. 70).

La muestra investigativa está compuesta por 25 colaboradores del IPV Salta que cumplen funciones administrativas y por 5 jerárquicos. Todos estos participan de la encuesta, sin embargo, en la entrevista, no importa que su cantidad sea tan abultada, por lo tanto, en ese punto se reduce a 2 jerárquicos y 4 colaboradores administrativos.

El tipo de muestra utilizado es el muestreo no probabilístico ya que los elementos a estudiar se han seleccionado por algún criterio o situación en particular. Al respecto (Yuni & Urbano, 2006) explican que los muestreos no probabilísticos, tiene un alcance más limitado. Su finalidad es comparar los datos con otros casos similares y traducir en generalizaciones los descubrimientos realizados en base a la muestra, pero no permiten la extrapolación de los datos ni de sus conclusiones.

Resultados

(Muñoz, 2009) menciona que los resultados de una investigación científica son la materialización del estudio que se ha llevado a cabo. Los resultados a los que se llega y son las consecuencias de la investigación teórica y práctica con el método, en este caso, cualitativo y cuantitativo.

Los resultados se obtienen del contenido en la recolección de datos, desde los enfoques cualitativos (observación y entrevista) y desde el enfoque cuantitativo (encuesta) sin embargo su análisis puede ser presentado conjuntamente mediante una relación entre estos, como se indica en las siguientes tablas:

Método de obtención de datos	Resultados
Observación	<p>Los equipos de trabajo se conocen desde hace al menos cinco años, que es la antigüedad promedio de sus colaboradores.</p> <p>Los directores son removidos con cada cambio de gobierno provincial.</p> <p>Cuentan con una extensa base de datos.</p> <p>El público hacia el cual se dirigen es amplio, clases sociales medias altas, medias y medias bajas.</p> <p>El organismo cuenta con varias décadas de existencia.</p> <p>No existe una buena retroalimentación, los colaboradores no conocen los objetivos de la organización.</p> <p>Alta burocratización de los procesos administrativos.</p> <p>No existe intercambio de información sobre acciones operativas con las empresas privadas que se encargan de la construcción de viviendas.</p> <p>Los canales de información no son eficientes debido a la burocracia que impregna al organismo.</p> <p>Los recursos económicos no logran que la organización actualice sus sistemas o busque acciones en este sentido.</p> <p>La organización se encuentra supeditada a los designios del gobernante de turno, estableciendo este en el presupuesto provincial los recursos para esta durante el periodo.</p>

Método de obtención de datos	Resultados
Entrevista	<p>Los administrativos señalan que es necesario realizar modificaciones en los procesos que tiene a cargo y requieren de capacitaciones para su implementación.</p> <p>También señalan que no tienen conocimientos sobre lo que significa un cuadro de mando integral para mejorar el sistema de la organización.</p> <p>Asimismo, refieren que la comunicación es parte indispensable en cualquier tipo de organización, sin embargo, tienen el convencimiento de que en el IPV esta es ineficiente y que los miembros no se encuentran interesados ni capacitados en mejorarla.</p> <p>Finalmente, los administrativos respondieron no tener conocimiento sobre cuales son los objetivos de su puesto ni tampoco de la organización.</p> <p>Por otra parte, los jerárquicos, señalaron tener conocimiento sobre los beneficios de un CMI dentro de la organización.</p> <p>Señalan que con la implementación de esta herramienta existiría una correcta relación y mayor formalidad entre las áreas como también una retroalimentación para tener un cuadro de situación.</p> <p>Mientras tanto, en lo respectivo a la comunicación dentro de la organización, señalan que es ineficiente, por lo cual, sería una herramienta que apoye mejoras en esta variable, una potencial implementación de un CMI dentro de la organización.</p>

Método de obtención de datos	Resultados
Encuesta	<p>Las 2/3 partes de los encuestados cuenta con más de 5 años en su lugar de trabajo, algo que sucede con frecuencia en la administración pública.</p> <p>1/3 de la muestra no lleva un registro de sus actividades.</p> <p>El 95% menciona que no se realizan reuniones de equipos de trabajo sobre el cumplimiento o no de los objetivos.</p> <p>El 80% señala que no existen registros de mediciones para establecer comparaciones y parámetros sobre su labor.</p> <p>El 90% refiere que nunca aportó una idea o planteo un camino a tomar para resolver alguna situación problemática.</p> <p>El 70% no conoce las áreas a mejorar dentro de la organización.</p> <p>El 56% señala que el clima laboral no es el óptimo.</p>

Los resultados muestran que el IPV es una organización con una burocracia excesiva, como suele ocurrir a menudo en la administración pública argentina, lo cual imposibilita o afecta el diseño e implementación de estrategias que controlen o tengan algún atisbo de mejorar al sistema o bien actualizar sus procesos. Esto también repercute en la comunicación tanto interna como externa y en el cumplimiento o bien el establecimiento de objetivos para el organismo y sus áreas.

Tal como lo analizan y señalan Pérez Lorences y García Ávila (2014) al momento de explicar que en la administración pública la implementación de estrategias es una tarea a veces dejada de lado y otras olvidada, lo cual afecta el diseño e implementación de objetivos en una organización.

Este establecimiento de implementar estrategias que brinden resultados efectivos, constituye una de las problemáticas de mayor envergadura dentro de las organizaciones modernas, según lo expresado por Rivero Alonso y Galarza López (2017) aludiendo que se requiere de la formación de personas y profesionales integrales y competentes con valores que respondan a las necesidades de la sociedad. Con lo cual concuerdan Nogueira, López, Medina y Hernández (2014)

un CMI solo puede brindar datos concretos, si previamente hubieron objetivos estratégicos con metas y un tratamiento basado en el dinamismo de la organización.

Concluyendo, Pedrini (2022) afirma que la medición de resultados en las organizaciones se está volviendo obsoleta ya que solo hacen hincapie en las cuestiones financieras, dejando de lado aquellas relacionadas a la capacidad y habilidad de estas para generar valor económico.

Implementación del cmi

El CMI mejora el sistema de gestión de las estrategias de información de cualquier tipo de organización, aumentando la productividad, agilizando los procesos, mejorando la toma de decisiones y motivando a los empleados. También proporciona usuarios satisfechos gracias a su eficaz sistema de gestión, que cada vez está más implantado en las Unidades de Información. Además, el éxito de este sistema se ve reforzado por su integración en otros departamentos de la agencia y las experiencias positivas de sus usuarios. Esto es remarcado por Viguie (2020) al expresar que la implementación de un CMI es integral a las áreas de una organización, no es algo exclusivo, sino una sinergia de esta para lograr sus objetivos.

Como lo descrito por Bastidas Bermúdez y Moreno Freitez (2006) cuando estos autores refieren que el CMI es la herramienta eficaz para introducir cambios duraderos dentro de las organizaciones del sector público.

Concordando con el párrafo previo, es que los investigadores Leyton Pávez y Gil Martín (2017) aluden que dentro de la administración pública no forma parte de su cultura organizacional, la búsqueda constante de la eficiencia, por ello, la implementación del CMI viene a dar una posible resolución a esta problemática.

La propuesta de implementación tiene en consideración variables que sirven para la medición de los procesos en el sistema organizacional. El primero es la medición del esfuerzo en la prestación de servicios que mide las acciones financieras, como también las no financieras que se representan en el número de personal u horas afectadas a la prestación del servicio y los activos de capital y otras medidas. Como lo señala Iwanow (2021) cuando menciona que las acciones financieras dentro de un CMI están relacionadas con las prestaciones del servicio expresado en horas o cantidad de personal.

La medición del cumplimiento del servicio, donde se establecen los parámetros para la medición de productos como ser: la cantidad de servicio provisto, la cantidad de servicio provisto alcanzando un nivel de calidad determinado y la medición del resultado tan pronto el servicio es provisto. Otro tipo de medición en el cumplimiento del servicio es la medición del resultado que indica el grado de progreso hacia el resultado deseado y la medición del cumplimiento de los resultados deseados.

Peralta Loayza (2021) afirma que una de las ventajas de implementar un CMI es justamente el de poder tener parámetros para medir los resultados y el proceso que se está gestando para cumplir con el objetivo organizacional.

También se definen las mediciones que relacionan el sacrificio para la prestación del servicio y el logro de este, donde se describen las medidas de eficiencia que relacionan el sacrificio para la prestación de servicio con los productos y se tienen en cuenta las medidas del costo de los "resultados" que relacionan el sacrificio para prestar el servicio con los resultados de estos.

Mediante estas mediciones es que logra la aplicación de la herramienta, CMI, como un instrumento de control efectivo en la actividad estatal, lo que permite que los objetivos tengan una perspectiva de innovación y crecimiento, como también de racionalización de los servicios ofrecidos, lo cual repercute y tiene como resultado esperado, una eficiencia en los recursos y un menor déficit que redundan en una mejor satisfacción de los ciudadanos.

Conclusiones

Es indudable que la tecnificación de los procesos administrativos es el presente y ya no algo pensado para el futuro, también que la crisis económica mundial postpandemia derivó en déficits presupuestarios de los Estados y una búsqueda constante de poseer organismos que sean eficientes en la administración de los recursos cada vez más escasos. En este sentido, la implementación de un CMI resulta en una herramienta que permite contrarrestar estas falencias o debilidades de las organizaciones actuales, por los motivos ya mencionados.

Como lo señalan Gutiérrez López, Mauriz y Culebras (2015) cuando mencionan que los nuevos sistemas tienen que ver con actualizaciones recientes, enmarcadas en la búsqueda continua de la eficiencia por parte de las organizaciones.

Al implementar el CMI, se deben considerar los recursos presupuestarios y las obligaciones financieras. La mayoría de los países tienen recursos financieros limitados, lo que los obliga a realizar cambios presupuestarios significativos. Esto genera mucha confusión para los gerentes de presupuestos y hace que los proyectos a largo plazo sean imposibles de ver. Una forma de solucionar este problema es hacer que estos cambios sean visibles como una inversión con beneficios a mediano y largo plazo.

Asimismo, los gobiernos pueden tangibilizar y hacerlos visibles hacia la sociedad al momento de implementar un sistema que como resultado tiene una mejora en la gestión y atención de las necesidades de la ciudadanía que demanda respuestas inmediatas a sus diversas problemáticas, esto puede ser tomado como un punto positivo, ya que estas acciones tienen una repercusión inmediata al momento que estos dirigentes políticos se postulan nuevamente para ser reelegidos en sus cargos.

Finalizando con el artículo, se puede observar que los resultados de este estudio confirman que el uso de un Cuadro de Mando Integral puede brindar importantes ventajas a los gobiernos locales. Esto demuestra que la herramienta es útil para mejorar la gestión y también le da a la gente una buena impresión de su gobierno.

Bibliografía

- Acosta Peralta, M. (2009). *La educación a distancia en la República Dominicana: Situación actual y desafíos futuros. Tesis doctoral sin publicar*. San José: Universidad Estatal a Distancia (UNED).
- Bastidas Bermúdez, E., & Moreno Freitez, Z. (2006). El cuadro de mando integral en la gestión de las organizaciones del sector público. *Revista Universo Contábil*, 2(3), 104-118.
- Gutiérrez López, C., Mauriz, J., & Culebras, J. (2015). El cuadro de mando integral como instrumento de gestión en la nutrición clínica. *Nutrición Hospitalaria*, 32(1), 23-30.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Iwanow, R. (2021). *Implementación de un Cuadro de Mando Integral: Caso Tarjeta Naranja*. Obtenido de <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/22875/TFG%20-%20Raisa%20Iwanow.pdf?sequence=1>
- Kaplan, R., & Norton, D. (1992). *Cuadro de mando integral*. Buenos Aires: Planeta.
- Leyton Pávez, C., & Gil Martín, J. C. (2017). Cuadro de mando integral aplicado a la gestión pública en municipios. *Revista RAN*, 3(2), 55-66.
- López, Pedro Luis. (2004). Población, muestra y muestreo. *Punto Cero*, 9(8), 69-74.
- Lozano, J. (2004). *El Triángulo del E-learning*. Lima: NT Ediciones.
- Lubensky, R. (2006). *The present and future of Personal Learning Environments (PLE)*. Obtenido de <http://members.optusnet.com.au/rlubensky/2006/12/present-and-future-ofpersonal-learning.html>.
- Muñoz, E. (2009). Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) para la gestión bibliotecaria: pautas para una aplicación. *Investigación bibliotecológica*, 23(48), 31-38.
- Nogueira, D., López, D., Medina, A., & Hernández, A. (2014). Cuadro de mando integral en una empresa constructora de obras de ingeniería. *Revista ingeniería de construcción*, 29(2), 201-214.
- Pedriani, J. H. (2022). *Cuadro de Mando Integral (CMI): Relevancia y Perspectivas*. Obtenido de <https://www.econo.unlp.edu.ar/frontend/media/69/25469/c7f0d70a3a24fa9e976552d4ed5752d6.pdf>

- Peralta Loayza, H. (2021). Diseño e implementación del cuadro de mando integral (CMI) para mejorar la gestión empresarial en una empresa de fabricación de tintas para el sector gráfico ubicada en la ciudad de Lima. *Industrial Data*, 24(2), S/N.
- Pérez Lorences, P., & García Ávila, L. (2014). La construcción de un cuadro de mando integral de tecnologías de la información en una empresa. *Visión de futuro*, 18(2), S/N.
- Rivero Alonso, K., & Galarza López, J. (2017). El cuadro de mando integral como una alternativa para el seguimiento y control de la estrategia en las instituciones de educación superior. *Revista Cubana de Educación Superior*, 36(3), 85-95.
- Sánchez, P., López, E., & Gómez Conde, J. (2011). *El cuadro de mando integral en los sectores sanitarios*. Vigo: Universidad de Vigo.
- Sautu, R. (2005). *Manual de metodología*. Buenos Aires: Clacso.
- Viguie, P. L. (2020). *Propuesta de implementación de un cuadro de mando integral para la empresa Man-Ser S.R.L.* Obtenido de https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/19084/Viguie_Pablo_%20-%20Pablo%20Viguie.pdf?sequence=1
- Yuni, J., & Urbano, C. (2006). *Técnicas para investigar y formular proyectos de investigación*. Córdoba: Brujas.