

## **CONTROL DE LA GESTIÓN ESTRATÉGICA A PARTIR DE "MAPAS ESTRATÉGICOS"**

*"Un sistema de medición basado en la estrategia institucional podrá solucionar el problema de cómo comunicarla y ponerla en marcha"*

Se entiende por **control de la gestión estratégica** el proceso que *articula* estratégicamente las acciones de una entidad a su *misión y objetivos*, de acuerdo a las prioridades fijadas en los planes de desarrollo, con el propósito de garantizar la mayor transparencia y coincidencia entre las decisiones derivadas de la planeación y las acciones reflejadas en el presupuesto. Sin una descripción sistémica de la *Estrategia*, los ejecutivos no logran comunicarla con facilidad, ni entre sí ni a los empleados. Sin una comprensión compartida de la *estrategia*, los ejecutivos no logran generar el suficiente alineamiento en torno a ella. Y sin focalización no se puede implementar las nuevas estrategias.

El *Control de la Gestión Estratégica* obliga a los ejecutivos y al personal involucrado a identificar, explicitar y analizar la *misión, visión, políticas, objetivos y procesos* de trabajos existentes, reconociendo así, el estado de situación y desempeño alcanzado con la cultura organizacional imperante y sus proyecciones estratégicas. Todo ello se transforma y orienta en instrumentos de *control de la gestión estratégica*, lo que permite reasignar inversiones, tecnologías y recursos humanos hacia nuevos propósitos sustantivos que favorezcan los *resultados e impactos* y se efectivice la Estrategia con el desarrollo esperado. Así también, ofrecen un respaldo formal y de transparencia a las actividades comprometidas por la gerencia, evitando resistencias, desviaciones y otras desinteligencias de gestión, tanto internas como externas.

Un *sistema de control de la gestión del desempeño estratégico* no sólo asegura resultados sino retroalimenta nuevos procesos estratégicos. Todo ello puede ser posible en un "**Cuadro de Mando Integral**" (BSC) que favorece alinear el despliegue de recursos organizacionales, la jerarquía de objetivos y centrar el foco de atención en las variables sustantivas capaces de agregar valor público al interior y al grupo de involucrados (*Stakeholder*) en el ámbito de intervención.

El *Cuadro de Mando Integral* tiene mucha utilidad para el sector público, considerando que establece un enfoque que también utiliza perspectivas no financieras, que es necesario medir el desempeño organizacional, reducir el desperdicio de recursos y una necesidad latente por incrementar la efectividad en el desempeño.

Las EFS no son la excepción al momento de encarar dificultades para visualizar y poder medir el éxito de las estrategias desarrolladas, así como el nivel de consecución de los objetivos previstos; por ello, la presente propuesta de investigación se centra en descubrir las maneras en que las EFS Controlan su Gestión Estratégica a partir de la formulación, difusión, ejecución y medición (control) de la misma.

*"Las organizaciones no pueden gestionar lo que no pueden medir"  
"Así mismo, no se puede medir lo que no se puede describir"*

Una organización debe medir los pocos parámetros clave que representan su *estrategia* para la creación de valor público a largo plazo". "Un *sistema de control de la gestión estratégica* podrá solucionar el problema de cómo comunicarla, implantarla y lograr los resultados previstos.

La medición del *desempeño* es realizada mayormente a través del uso de *indicadores* (cuantitativos y cualitativos). Éstos *indicadores* responden la cuestión sobre cómo saber cuándo una determinada acción ha tenido éxito y cuándo no. En general los *indicadores* de desempeño que han sido definidos como *indicadores de insumo, producto, resultado e impacto* (IPRI), son instrumentos de medición de las principales variables asociadas al cumplimiento de los objetivos, que a su vez constituyen una

expresión cualitativa o cuantitativa concreta de lo que se pretende alcanzar con un objetivo específico establecido .

Bajo la metodología del *Cuadro de Mando Integral* (BSC), se dice que la "estrategia no se puede aplicar sino se comprende, y no se comprende si no se puede describir". Uno de los propósitos del **Mapa Estratégico** es la descripción clara de la estrategia. Se llama *mapa estratégico* a la imagen gráfica que muestra la representación de las hipótesis en las que se basa la estrategia.

Ese *Mapa Estratégico* debe ser capaz de explicar los resultados que se van a lograr y cómo se lograrán. También se le conoce como *diagrama de causa efecto*, pues identifica ése tipo de relación entre las diferentes perspectivas y los objetivos planteados en cada una de ellas. Dice Kaplan "una *visión* describe un resultado deseado, una *estrategia* sin embargo, debe describir de qué manera se alcanzarán ésos resultados". Uno de los propósitos centrales del *Mapa Estratégico* es la descripción clara de la *estrategia*, permitiendo identificar puntos clave de medición y control que hacen al logro de los objetivos.

*Dinámica de recursos organizacionales = capital humano + capital de información + capital organizacional = Procesos de creación de valor*

*Desempeño sobresaliente = Objetivos + Indicadores + Organización centrada estratégicamente.*

Por ello se sugieren cinco **principios de Gestión** para centrar el foco de atención en el desempeño estratégico de las EFS:

1. Traducir la *estrategia* en términos operacionales.
2. Alinear la organización con la *estrategia*.
3. Convertir a la *estrategia* en una tarea diaria de todos.
4. Convertir a la *estrategia* en un proceso continuo.
5. Movilizar el *cambio* a través de los líderes ejecutivos.

Los *productos e impactos* de cualquier emprendimiento relevante (plan, programa o proyecto sustantivo) son medidas necesarias pero no suficientes para el control de la gestión y la *evaluación* estratégica orientada hacia la *transparencia*. Según Levy (1999), para que la *evaluación* produzca informaciones de **accountability** (*rendición de cuenta y transparencia responsable*) necesita construir explicaciones, cuyo significado debe ser entendido y aceptado por todas las partes involucradas.

El control de *resultados*, aunque aumente las posibilidades de *accountability* por el hecho de tornar más explícitos los objetivos y medios involucrados en la política pública, puede redundar en un instrumento poco democrático si la definición de indicadores y/o resultados es un proceso determinado por pocos agentes.

La *accountability* se refiere tanto a la *rendición de cuentas*, como a la definición de los *términos sobre los cuales se hará la rendición de cuentas*. Esa definición tiene que ser conjunta para que se cree *transparencia responsable*, y por consiguiente, condiciones de confianza entre gobernantes y gobernados (Levy, 1999).

No cabe duda que el escenario de control, para las Entidades de Fiscalización Superior, a nivel mundial ha sufrido mutaciones trascendentes que inevitablemente obligan a repensar el desarrollo de nuevos modelos para el control de las Entidades Superiores, modelo que debe reunir características particulares que permitan abordar con éxito las nuevas exigencias y demandas, de los ciudadanos, de las Administraciones Públicas y de otros integrantes de un *Stakeholder* que exige especial aportación de los Organismos de Control con respecto a la eficiencia, eficacia, economía y la probidad en las entidades públicas.

Una **Evaluación** tiene por objetivo procurar una opinión técnica y formal sobre el *desempeño* o comportamiento de un *proceso, producto, resultado* o *impacto*, que del objeto de estudio se derivan. Implica edificar un cuerpo teórico y metodológico sobre los estándares, criterios e indicadores que un instrumento utiliza para valorar de modo cualitativo y cuantitativo el desempeño del objeto de estudio. La orientación de la evaluación tiene un carácter *autorregulador*; debe favorecer la correcta toma de decisiones sobre las acciones prioritarias y necesarias capaces de producir los resultados, impactos y consecuencias deseadas.

No se trata de un concepto uniforme, por lo que podría considerársele como la suma de muchos factores diferentes, y a veces diversas entre sí, que pretenden configurar un elemento o concepto común. En general el proceso de evaluación consta de tres partes diferenciadas: **1º** Obtención y tratamiento de información; **2º** Formulación de juicios basados en criterios e indicadores; y **3º** Toma de decisiones.

En las EFS, los *tipos de Evaluación* se diferencian por la *función* que llegan a cumplir:

1. *Diagnóstica*: Función que desempeña la evaluación inicial.
2. *Reguladora*: Permite ajustar las decisiones de intervención en función a los resultados e impactos.
3. *Previsora*: Facilita la estimación de actuaciones opcionales sobre resultados e impactos esperados.
4. *Retroalimentadora*: Informa a los involucrados, los avances en la mejora institucional.
5. *Seguimiento y control*: Verifica la implantación y cumplimiento de observaciones y recomendaciones a los involucrados.

Las **evaluaciones del desempeño** más frecuentes que mencionan Caiden y Caiden (1999) son: *insumos*, nivel de *actividad*, **resultados** (outputs), **impactos** (outcomes), *productividad*, *costos*, *satisfacción del usuario* y *calidad y tiempo de respuesta del servicio*. Estas medidas son utilizadas para verificar la *economía*, *la eficiencia* y *la efectividad* con la que una organización pública realiza sus actividades.

Si bien los esquemas de **Evaluación del desempeño** presentan limitaciones sobre la complejidad de la acción del Estado y particularmente las EFS, siempre existirán espacios específicos en los cuales sea plausible aplicarlos. La clave del éxito de los procesos de modernización de las EFS reside especialmente en los procesos de cambio de la Cultura Organizacional orientada a los resultados e impactos de su gestión. Una clara orientación del servicio con *valor público agregado* para su público meta, usuario o cliente, y la *eficiencia*, *eficacia* y *economía* de los procesos operaciones internas realmente productivas.

En la **evaluación del desempeño**, debe tenerse en cuenta, el cumplimiento (o no) de los objetivos en términos de insumo, producto, resultado e impacto, puesto que ello proporciona una idea clara del "costo" del logro de objetivos y de la eficacia de la programación. Es decir:

- Si se han cumplido los objetivos generales y específicos de la intervención en términos de **insumos** involucrados (o factores productivos).
- Si se generó **ahorro** en el uso de los mismos (*economía*).
- Si se usó una **combinación** apropiada de estos (*eficiencia*).
- Qué nivel de **productividad** se logró (qué bien se combinaron el uso de los factores).
- Cuántos **productos** se generaron como resultado (*eficacia*) respecto a las metas definidas.
- En qué grado se lograron los **objetivos generales y específicos** (valuados en términos de *resultados e impacto*).

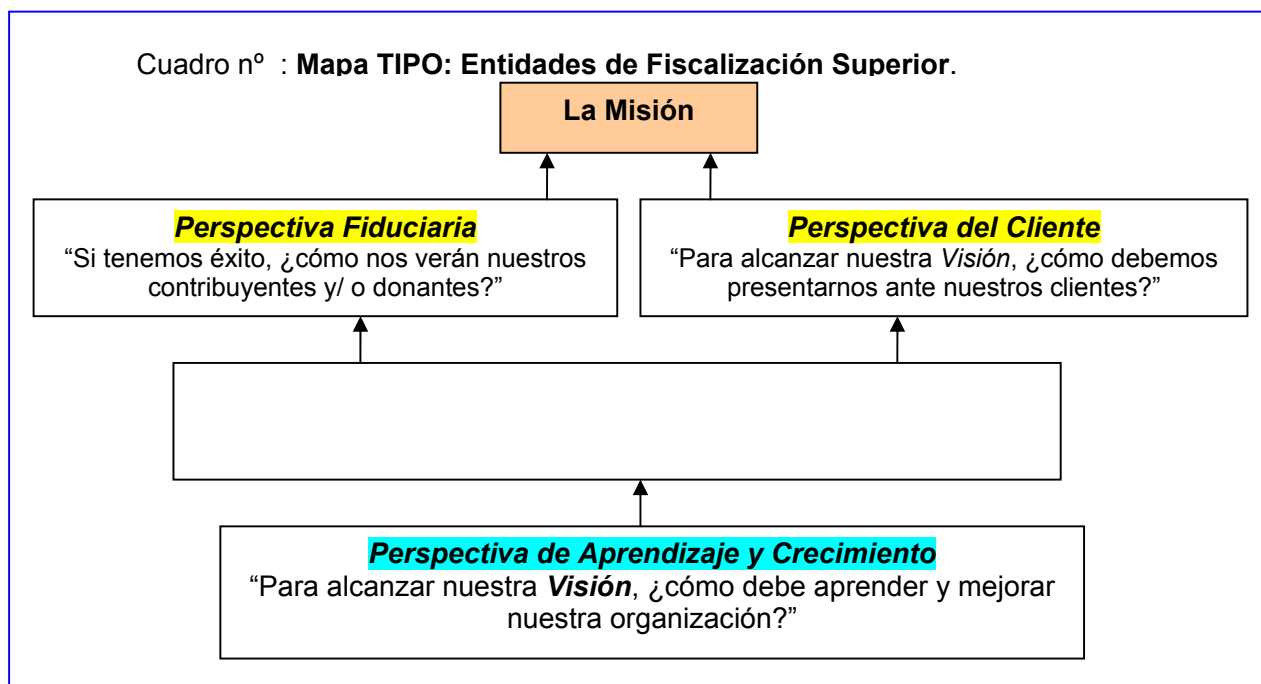
## Mapas estratégicos para la creación de valor público

Las EFS logran crear un *valor público diferenciado y sustentable* mediante la potenciación de sus **Activos Intangibles**: *Capital humano, bases de datos y sistemas de información, procesos sensibles y de alta calidad, relaciones con los clientes, capacidad de innovación y cultura organizacional*. Ello permite acercarse más y mejor a la *nueva economía del conocimiento* y los servicios públicos.

Las EFS llegan al éxito mediante la gestión de los *procesos internos* que tienen el apoyo de sus activos intangibles (*aprendizaje y crecimiento*). En un *Cuadro de Mando Integral*, la **perspectiva fiduciaria**, refleja los objetivos de un grupo importante de contribuyentes: los fondos derivados de contribuyentes y donantes que aportan la financiación de la EFS. La Satisfacción de las partes interesadas, tanto financieras como de los clientes (entidades públicas auditadas), y en consonancia con la Misión, crean una arquitectura estratégica de temas de *eficiencia y eficacia* que refleja los temas de *productividad* y crecimiento que les genera *valor público institucional*.

El marco para la creación de valor público en las EFS y en general de las Entidades del Sector Público es similar al marco del sector privado, aunque con algunas distinciones importantes:

- 1º La máxima definición de éxito para las EFS es su Desempeño en el logro de su Misión.
- 2º Las EFS cubren una amplia variedad de Misiones (por mandatos y competencias delegadas), por ello, tienen que definir su Impacto Social y su Objetivo estratégico de modo específico y diferente.



Las **Entidades de Fiscalización Superior** presentan según mandatos y competencias, una diversidad propósitos e intereses de evaluación de sus actividades; por ejemplo, unas enfatizan en la planificación institucional, el procesamiento tecnológico, la organización y el proceso productivo. Otras se orientan al otorgamiento de certificados a las firmas privadas de auditoría, a los auditores gubernamentales y a los auditores internos; Otras centran más su atención en capacitación y

transferencias de competencias de gestión pública. Existen otras donde su interés comprende la inversión en proyectos normativos y reguladores como órganos rectores del control gubernamental, y también, priorizan el control de fortunas mediante la declaración jurada de bienes y rentas de funcionarios públicos, entre otros.

El *Control de la Gestión Estratégica* no deberá limitarse a ser simplemente una fuente de compilación de datos sino que deberá proveer elementos críticos que sirvan para la toma de decisiones, especialmente para una mejor asignación de los recursos públicos. En este sentido, la *medición del desempeño* deberá estar orientada hacia aquellos elementos claves señalados en los *objetivos estratégicos* de la organización y los efectos de este proceso deben ser ampliamente discutidos y difundidos entre todos los actores del proceso (organismos públicos, ciudadanía, etc.), por la transparencia e integridad pública (*accountability*).

La información referida a los objetivos y el avance hacia el logro de los mismos debe mantenerse abierta, a través de los modernos sistemas de comunicación como puede ser *Internet* o *Intranets* particulares, boletines, memorias y otros.

En otro sentido, para lograr el direccionamiento estratégico, es necesario establecer *indicadores* que permitan el monitoreo y seguimiento de los objetivos predeterminados y con base en ello, analizar el comportamiento de la organización en el corto, mediano y largo plazo. Estos *indicadores* deben formularse en el marco de ¿qué es lo que se va hacer?, ¿cómo se lo va hacer?, ¿cuándo se lo va hacer?, ¿quién lo va hacer?, entre otros aspectos.

El *control de la gestión estratégica basada en Indicadores*, hace énfasis en la importancia que tiene para la EFS, contar con planes que cuenten con "instrumentos de medición" que permitan hacer mediciones para fines de Seguimiento, Evaluación y control gubernamental, que vaya de los niveles estratégicos a los niveles operativos.

El propósito intenta establecer objetivos concretos que puedan medirse en el tiempo, determinar estrategias, asignar recursos y responsabilidades, poner en marcha los planes, programas y proyectos respectivos y, establecer los controles para determinar en qué medida se cumplen los objetivos propuestos, para cada nivel.

Para medir la gestión corresponde desarrollar instrumentos tales como: *Indicadores*, *Cuadros de Mando*, *análisis estadísticos*, *autodiagnósticos*, *percepción de satisfacción* entre otros, que integren actividades de sistematización, desde la captura de datos a nivel operativo, hasta la información para la toma de decisiones a nivel superior.

Por ello, antes de decidir qué medir, se debe preguntar qué es lo que interesa conseguir, cuáles serán los objetivos (de qué forma describir el éxito, resultados e impactos). Pues bien, los objetivos institucionales deberían estar vinculados con relaciones de causa y efecto, lo cual implica la construcción de un **mapa estratégico** donde los objetivos se interrelacionan mediante un patrón básico de *causas* (acciones) y *efectos* (resultados e impactos).

El **Mapa Estratégico** expone de qué forma la EFS crea Valor Público. Por ello se muestra una representación visual de las relaciones causa-efecto entre los componentes de la estrategia de la organización. El *Mapa Estratégico* añade una segunda capa de detalles en el que ilustra la dinámica temporal de una estrategia; también añade un nivel de *granulidad* que mejora la claridad y el foco de interés.

Así, un *Mapa estratégico* proporciona una manera uniforme y coherente de describir la Estrategia, de modo que se puedan establecer y gestionar objetivos e indicadores; proporcionando así el eslabón crítico necesario entre la formulación de la estrategia y su ejecución.

Las EFS deben focalizarse en los pocos procesos internos clave que brinden la propuesta de valor público diferenciado y por ser *críticos*, permiten mejorar la productividad y sostener la capacidad de la organización.

También el *Mapa Estratégico* proporciona una lista normativa de comprobación de los componentes e interrelaciones de una estrategia. Si a una estrategia le falta un elemento en el modelo de *mapa estratégico*, será probablemente una estrategia defectuosa. Omisiones de este tipo en un *mapa estratégico*, generalmente darán lugar a resultados desalentadores.

### **Principios que sostienen los Mapas Estratégicos del Cuadro de Mando Integral**

Los *Mapas Estratégicos* se basan en varios Principios:

1. **La estrategia equilibra fuerzas contradictorias** (crecimiento de ingresos – reducción de costos); (productividad -crecimiento sustentable); (corto plazo – largo plazo).
2. **La estrategia se basa en una propuesta de valor público diferenciado para el cliente:** Mejor costo total; Liderazgo de productos; soluciones completas a clientes; sistema de bloqueo (delimitando mandatos y competencias entre entidades).
3. **El valor público se crea mediante procesos internos de gestión:** Perspectivas *Financiera* y de *Clientes* describen los resultados; Perspectiva interna y de aprendizaje y crecimiento crean y sostienen el valor público. Los procesos internos se clasifican en cuatro Grupos: a) Gestión de operaciones; b) Gestión del cliente; c) Innovación; d) Procesos reguladores y sociales.
4. **La estrategia consta de temas (procesos) simultáneos y complementarios:** Procesos operacionales; relación con el cliente; innovación; reguladores y sociales. Las estrategias deben ser equilibradas e incorporar al menos un tema estratégico de cada uno de los cuatro grupos internos.
5. **La alineación estratégica determina el valor público de los activos intangibles.**

El **valor público** se obtiene por la articulación sinérgica de los mismos mediante tres enfoques:

- a) *Familias de puestos estratégicos;*
- b) *Cartera estratégica de Tecnologías de Información;*
- c) *Agenda de cambio organizacional.*

La **perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento** del *cuadro de mando integral*, los clasifica en tres categorías:

- a) *Capital humano (habilidades, competencias, conocimientos de los empleados);*
- b) *Capital de Información (Bases de datos, sistemas de información, redes e infraestructura tecnológica);*
- c) *Capital organizacional (cultura, liderazgo, alineación de funcionarios, trabajo en equipo, gestión del conocimiento).*

Las EFS logran una alta preparación para crear valor público cuando:

- Las capacidades de *capital humano* en las *familias de puestos estratégicos* están estrechamente alineadas con los temas o *perspectivas estratégicas*.
- El *capital de información* proporciona la infraestructura vital y las aplicaciones tecnológicas estratégicas y promueven el desempeño extraordinario.
- *Cultura, liderazgo, alineación y trabajo en equipo* son elementos que refuerzan los cambios del clima organizacional necesario a la estrategia.

Los activos **tangibles** físicos y financieros difieren de la *creación de valor público* generado por los activos **intangibles**, ya que en los últimos:

- La creación de valor público es indirecta.
- El valor público es contextual.
- El valor público es potencial
- Los activos están en grupos articulados.

Se utilizan **Indicadores** para el seguimiento y evaluación de las gestiones institucionales de las EFS. A cada Entidad ejecutora le corresponde introducir la información de operaciones, objetivos, *indicadores* y metas al sistema de seguimiento y evaluación de su gestión institucional. En tal condición, cada *indicador* elaborado servirá para contrastar el avance u obtención de las *operaciones, productos, resultados e impactos* en función a sus metas planificadas.

**¿Qué generan las EFS (outputs)?** Normas, reglamentos, certificaciones, informes de auditoría, verificaciones, seguimientos, requerimientos, custodias, registros, cumplimiento de planes macro y micro sociales, y otros, como **insumo-productos**; y sus estadísticas de productos, inversiones y recursos utilizados como **resultados** de procesos y de gestión.

**¿Para quiénes debe producirlos (outcomes)?** Para entidades públicas clientes y personas naturales o jurídicas implicadas, como **impactos** -efectos que deben derivarse de ellos. El **valor público** como expectativa de Estado, ciudadanos usuarios y beneficiarios de la información y normativa.

**¿Cómo identificar y construir los indicadores?** Identificando **productos** de las EFS, que pueden observarse directamente y casos en que se requiere identificar *indicadores*. Porque los *impactos* y efectos sólo son observables mediante *indicadores*.

**¿Cómo se interpretan los indicadores de la EFS?** Una vez establecidos los *indicadores*, es prudente diseñar un *Sistema de Información*. En lo posible, este sistema debe contar con características que garanticen su calidad en términos de: *oportunidad, relevancia, homogeneidad y consistencia*; lo cual permita construir una **línea de base** sólida sobre la cual sea posible erigir sobre el Mapa Estratégico (Cuadro de Mando Integral) el sistema de indicadores.

### **Indicadores Ex Post de evaluación de impactos en las EFS**

Entre los **Indicadores ex post**, plausibles de su aplicación por las EFS serían:

1. Autoevaluación institucional y seguimiento de implantación de planes estratégicos EFS.
2. Evaluaciones independientes a las EFS, por Instituciones expertas.
3. Evaluación del sistema gerencial de decisiones de las EFS.

4. Evaluación de capacidad organizacional y cumplimiento de metas: Estructura, emprendimientos, costos y presupuestos.
5. Relación nivel de inversión sobre capital total: Inversión propia, Inversión externa.
6. Encuesta de percepción de públicos usuarios, respecto al desempeño de las EFS.
  
7. Nivel de articulación de entidades rectoras y cogestionarias del control gubernamental.
8. Entidades públicas cogestionarias del control gubernamental: Órganos rectores, Fiscalía, Delegación presidencial, Unidades de investigación financiera, Policía, etc.
  
9. Articulación nacional e internacional de las EFS: Recursos, tecnologías, sistemas, certificación.
10. Entidades públicas intervenidas: Iniciadas, con informes preliminar – complementario, de seguimiento, etc.
11. Costo anual por entidades públicas intervenidas:
12. Entidades públicas asistidas –Asesoría Pública (Outreach): Apoyo, asesoría, capacitación y seguimiento a implantaciones de sistemas de control, recomendaciones de informes y otros.
13. Costo anual por entidades públicas asistidas:
14. Pruebas de evaluación de competencia: Sobre ejecutivos, técnicos, funcionarios.
15. Pruebas de experiencia significativa: Promedio de antigüedad sobre ejecutivos, técnicos, funcionarios.
16. Entidades públicas pilotos en programas de de implantación de normas:
17. Entidades públicas eximidas en las pruebas de auditoría interna.
18. Entidades públicas eximidas en las pruebas de auditoría externa posterior.
19. Entidades públicas con programas de funcionarios públicos institucionalizados.
20. Entidades públicas con procesos de autoevaluación y plan estratégico institucional derivado en ejecución.
21. Registro de cambios y mejoras efectivas en las Entidades públicas, derivadas de acciones de las EFS.
22. Entidades públicas atendidas con firmas privadas de auditoría gubernamental.
23. Registro y certificación de firmas privadas de auditoría gubernamental.
24. Registro y certificación de profesionales habilitados para auditoría gubernamental.

## Investigación sobre las experiencias de las EFS

A continuación se presentan **interrogantes** que cada EFS debe reflexionar para identificar y evaluar las actividades de su Entidad frente a la temática presentada precedentemente. Debe aclararse que no se pretende cuestionar ninguna de las estrategias emprendidas por ninguna de las EFS, por el contrario la intención es permitir la reflexión y evaluación sobre los métodos y mecanismos que se aplican para asegurar razonablemente el éxito de las estrategias elegidas, generando propuestas alternativas a partir de experiencias exitosas. Más abajo, adelantamos un cuestionario que permita censar el estatus gerencial de la gestión institucional de cada EFS miembro de OLACEFS, por lo que agradecemos de sobremanera su contribución brindándonos dicha información.

### FORMULACIÓN Y DIFUSIÓN DE LA ESTRATEGIA:

- ¿De que manera se construye la estrategia de la EFS?
- ¿Que perspectivas utiliza la EFS para definir su estrategia?
- ¿Cómo sabe si su EFS está avanzando en la formulación y comunicación de su estrategia?
- ¿Para la formulación de la estrategia la EFS se basa en perspectivas netamente financieras o combina perspectivas financieras con perspectivas no financieras?
- ¿Estas perspectivas se encuentran articuladas o son independientes entre sí?
- ¿Ha definido medidas de rendimiento apropiadas para priorizar tiempo y recursos en actividades que le aseguren la consecución de resultados adecuados?
- ¿De que manera la Estrategia de la EFS se encuentra articulada con sus procesos internos y cómo se han definido criterios de medición de manera anticipada a su ejecución?
- ¿Como ha decidido la EFS difundir su estrategia de manera que todos los niveles de la organización comprendan claramente las responsabilidades por su consecución?
- ¿Cuáles son los medios de difusión interna más efectivos dentro de la EFS?
- ¿Desea ver las directrices clave de la estrategia en forma global y resumida?
- ¿Sabe cómo relacionar la información interna de su EFS con su entorno?
- ¿Existe algún resumen conceptual de la estrategia que permite la visualización clara de las perspectivas utilizadas, los efectos esperados y los puntos de medición clave para evaluar los impactos deseados?

### Preguntas centrales para la investigación

1. ¿CÓMO DEBE LA EFS ENCARAR UN PROCESO DE FORMULACIÓN ESTRATÉGICA Y CUALES SON LAS PERSPECTIVAS QUE DEBEN SOSTENER LA ESTRATEGIA Y GUIAR ESTE PROCESO?
2. ¿SON EFECTIVAS LAS EFS AL MOMENTO DE DIFUNDIR LA ESTRATEGIA AL INTERIOR DE LA ORGANIZACIÓN, PERMITIENDO A TRAVÉS DE ESTA DIFUSIÓN ALINEAR A LOS DIFERENTES NIVELES EN POS DE LA CONSECUCIÓN DE DICHA ESTRATEGIA?
3. ¿ES IMPORTANTE PARA UNA EFS LA CONSTRUCCIÓN DE UN MAPA ESTRATÉGICO?
4. ¿CÓMO EL SISTEMA DE PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN DE LA EFS, PUEDE FACILITAR LA COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN A TODOS LOS NIVELES DE LA EFS?

### EJECUCIÓN DE LA ESTRATEGIA

- ¿Cuál es la mejor manera de asegurar una adecuada ejecución de la Estrategia?

- ☐ ¿Cuál es el despliegue que utiliza la EFS para lograr que se ejecute el plan, por ejemplo la estrategia se ejecuta a nivel corporativo, a nivel de divisiones, a nivel de unidades, a nivel de personas?
- ☐ ¿La Estrategia se integra en todos los niveles de la organización y se ejecuta armonizando las perspectivas que la constituyen?
- ☐ ¿La Estrategia se gestiona a través de información oportuna?
- ☐ ¿Las acciones que se desarrollan en las diferentes unidades (divisiones) de la organización son coherentes con la Estrategia?

### **Pregunta central para la investigación**

1. ¿CÓMO SE DESPLIEGA LA ESTRATEGIA EN LA EFS PARA ASEGURAR LA COHERENCIA EN SU EJECUCIÓN?

### **CONTROL DE GESTIÓN ESTRATÉGICA**

- ☐ ¿La EFS ha logrado implantar una gestión en la que se rinda cuentas por las acciones así como por los resultados alcanzados, en función a la estrategia definida?
- ☐ ¿La EFS utiliza mecanismos de control e información que le permitan evaluar el desempeño durante la ejecución de la estrategia (alerta temprana) o únicamente realiza evaluaciones ex-post?
- ☐ ¿En caso de poseer los mecanismos de control mencionados, se encuentran estos sistematizados a través de instrumentos informáticos o la EFS cuenta con otro mecanismo de control diferente?
- ☐ ¿El control de la Gestión se hace en función a todas las perspectivas, mostrando un control integral de la Estrategia?
- ☐ ¿La EFS cuenta con un Sistema de Indicadores que le permita evaluar la consecución de la Estrategia?
- ☐ ¿El Sistema de Control de Gestión, utiliza indicadores desarrollados para evaluar las perspectivas financieras y no financieras de manera coherente con la Estrategia?
- ☐ ¿Qué resultados económicos y financieros esperan de la EFS sus directivos? (Perspectiva financiera)
- ☐ ¿Qué aspectos de la relación con las entidades fiduciarias (Gobierno, donantes, acreedores) afectan los resultados de la EFS? (Perspectiva fiduciaria)
- ☐ ¿Cuáles son los procesos productivos internos en los que se debe sobresalir para cumplir y satisfacer los requisitos vitales del control gubernamental? (Perspectiva de procesos internos)
- ☐ ¿Qué se debe hacer para desarrollar los recursos internos que propicien la superación e innovación de los procesos claves? (Perspectiva de aprendizaje y crecimiento).

Mediante las "perspectivas" se obtiene una visión global de la EFS y mediante los "Indicadores" asignados a cada perspectiva se concentran los de Resultados para los objetivos a conseguir.

### **Pregunta Central para la investigación**

1. ¿CÓMO SE CONTROLA LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LA EFS?

### **BARRERAS A LA IMPLANTACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN**

La implantación de un sistema de control de gestión se puede ver dificultada por algunas barreras a saber:

- ☐ Cuando se carece de un sistema de control integrado de gestión que soporte el nuevo sistema de información gerencial.

- ☐ Si se carece de una herramienta que sintetice la información para gestionar los indicadores y los cambios en los indicadores futuros.
- ☐ Los aspectos formales de mantenimiento del sistema de control de gestión: se dedica tiempo en exceso, las personas no aceptan el modelo de medición, poco involucramiento de la dirección superior, no se ha involucrado a todos los implicados y se genera demasiada información que resulta difícil de mantener.
- ☐ El proceso de creación del sistema de control de gestión resulta interminable por falta de definición de las medidas. Además, una vez creado, se considera el modelo estático y ajeno a los cambios que afecta a la EFS.
- ☐ Se delegue a un consultor externo su diseño e implantación sin que el personal interno responsable esté debidamente involucrado.
- ☐ Utilizar el sistema de control de gestión como un instrumento de control único de la alta dirección y no como un "proceso de diálogo y comunicación" a toda la EFS.

### **Pregunta Central para la investigación**

1. ¿CÓMO SE ROMPEN LAS BARRERAS Y RESISTENCIAS A LA INNOVACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN EN LA EFS?
2. ¿QUÉ ACTITUD, COMPROMISO Y DETERMINACIÓN SE REQUIERE DE LA ALTA DIRECCIÓN PARA LIDERAR LA IMPLANTACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN EN LA EFS?

Podemos apreciar cuan valioso resulta la reflexión de la gestión en sus cuatro componentes:

1. Formulación y difusión de la estrategia institucional.
2. Implantación y ejecución de la estrategia.
3. Control de la gestión estratégica.
4. Barreras a la implantación de un sistema de control de la gestión estratégica.

Cada EFS en su interior tomará fruto abundante de la reflexión de los interrogantes arriba enunciados. Podrá con ello escudriñar los espacios críticos de éxito aún no atendidos o bien, enfatizar los impulsos necesarios al rigor del cumplimiento de los objetivos institucionales.

.....

Por lo pronto, y a modo de enriquecer el análisis, la Comisión CEDEIR solicita a cada EFS cierta información básica a los fines de la investigación que nos permita una comprensión cabal del grado de maduración de los sistemas de control de la gestión estratégica en cada EFS. Por ello, solicitamos su voluntad y compromiso a este estudio brindándonos respuestas a cada una de las preguntas insertas en un cuestionario adjunto.