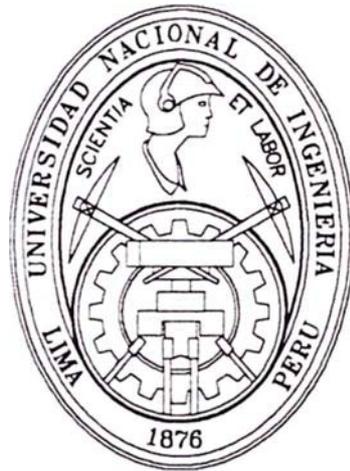


Universidad Nacional de Ingeniería

FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL Y DE SISTEMAS



**BALANCED SCORE CARD PARA UN CENTRO DE FORMACION Y
CAPACITACION EMPRESARIAL**

INFORME DE SUFICIENCIA

Para optar el Título Profesional de :

INGENIERO INDUSTRIAL

Julio César Méndez La Torre

Lima - Perú
2005

A mis padres:

Eleodoro Méndez y Lucila La Torre

por quienes me forjé mi futuro.

INDICE

DESCRIPTORES TEMATICOS

RESUMEN

INTRODUCCION

Capítulo I

I. Antecedentes	1
1.1 Visión, misión, y valores	1
1.2 Diagnostico estratégico	2
1.3 Diagnostico funcional	6
1.3.1. Matriz de principales productos y servicios	6
1.3.2 Procesos de la Institución	13
1.3.3 Organización funcional de la empresa	14

Capítulo II

2 Marco teórico	15
2.1 Aspecto teórico del Balanced Score Card	15
2.2 Elementos de un Balanced Score Card	17
2.3 Metodología específica	20

Capítulo III

3. Proceso de toma de decisiones	22
3.1 Planteamiento del problema	22
3.2 Metodología de solución	23
3.2.1 Construcción de un Balanced Score Card	23
3.2.1.1 Identificación de las Perspectivas	23
3.2.1.2 Objetivos Estratégicos Generales	23
3.2.1.3 Objetivos Estratégicos Específicos	23
3.2.1.4 Mapa estratégico de objetivos	25
3.2.1.5 Mapa estratégico de indicadores	26
3.2.1.6 Definiendo metas para indicadores	27
3.3 Estrategia adoptada	29
3.3.1 Programa de comunicación para el cambio	29
3.3.2 Alcances del programa de comunicación	29
3.3.3 Programa de comunicación	33
3.3.4 Asignación de responsables a cada objetivo	34

Capítulo IV

Conclusiones y Recomendaciones	36
--------------------------------------	----

BIBLIOGRAFÍA

ANEXO

DESCRIPTORES TEMATICOS

- Cuadro de Mando Integral.
- Plan Estratégico.
- Visión Estratégica.
- Programas de Comunicación Interna.
- Cultura Organizacional.

RESUMEN

Ante la falta de un sistema integrado de gestión estratégica en la que no se identifican con claridad los procesos más importantes y las interrelaciones entre ellos, la propuesta de un Balanced Score Card para una Institución de Formación y Capacitación permitirá traducir la estrategia en objetivos relacionados, medidos a través de indicadores relacionados y ligados a unos planes de acción.

El BSC relaciona estrategia y organización con control y gestión, constituyendo un sistema que permite visualizar la capacidad y habilidad para crear y mantener una ventaja competitiva a partir de la creación de valor de la organización.

Este incluye cuatro perspectivas:

- La perspectiva financiera.
- La perspectiva del cliente.
- La perspectiva interna.
- La perspectiva de Innovación y Capacitación.

Con el BSC traducimos la visión y la estrategia organizacional en objetivos estratégicos específicos y medibles, en todas las perspectivas de su estructura. También ha permitido transmitir y relacionar objetivos e

indicadores, además, con un buen sistema de comunicación garantizamos la movilización de los integrantes de la Institución hacia un objetivo compartido. La planificación de las estrategias y la posterior adhesión de los integrantes de la organización a su cumplimiento, son necesarias para lograr la ventaja competitiva y sostenerla en el tiempo.

El aporte mas valioso del BSC en el presente informe son los mapas estratégicos. Éstos ayudan a entender la coherencia entre los objetivos estratégicos y permiten visualizar de manera sencilla y muy gráfica la estrategia de la Institución.

En resumen, se ha optado por el BSC por que es el mas apropiado ya que aporta los siguientes factores, necesarios para el buen curso de la organización:

- Su diseño causa-efecto brinda a la institución de forma optima la información necesaria para lograr los objetivos planeados.
- Es muy útil para comunicar la misión y metas de la Institución a todos los integrantes, para que ellos realicen su trabajo eficientemente.
- Es un buen parámetro para el planteo de objetivos.
- Forma parte de un sistema de control, información, motivación y formación a la vez; ya que colabora con una amplia gama de funciones relacionadas con la causa y el efecto.
- Es fundamental para el control de gestión.
- Favorece el diseño y la mejora continua.
- Por ultimo, el BSC revisa permanentemente la estrategia, recoge la retroalimentación, revisa las hipótesis, realiza los ajustes y redefine la estrategia.

INTRODUCCION

El **Balanced Score Card** es un facilitador del aprendizaje y de la mejora de la performance que se puede adaptar a una Institución de Formación y Capacitación, ya que más que su estructura de control de gestión, importa su filosofía de mejora, la legitimación del sistema de gestión y el trabajo en equipo basado en una visión estratégica unificada.

El presente informe presenta una propuesta de implementación de un Balanced Score Card y ésta será posible realizarlo haciendo participar a todos los estamentos de la institución en la nueva etapa de la vida de la organización y aprovechando la introducción del **Balanced Score Card** para fortificar las bases del planeamiento estratégico.

Capítulo I

ANTECEDENTES

1.1 VISION, MISION, Y VALORES

VISION

Consolidarnos como institución líder en la formación y capacitación profesional, que garantice egresados altamente competitivos en función de las necesidades del mercado.

MISION

Contribuir al desarrollo de la industria nacional a través de la formación y capacitación profesional.

VALORES

- Una Cultura de trabajo, que promueve calidad de servicio, creatividad, responsabilidad, honestidad, respeto, puntualidad, orden, limpieza y protección del ambiente.
- Un estilo de Liderazgo, que motiva el desarrollo personal e institucional, en un entorno de permanente cambio.
- Trabajo en Equipo, que propicie la integración, la identificación corporativa, el apoyo mutuo y la eficacia, facilitando el aprendizaje y desarrollo institucional.

1.2 DIAGNOSTICO ESTRATEGICO

Fortalezas:

GESTIÓN:

1. SENATI tiene una gestión integral con normas internacionales y propias del SENATI.
2. Sistema de gestión transparente, sobre el cual podemos aún realizar mejoras.
3. Administrada bajo un enfoque empresarial.
4. Participación de las empresas aportantes en la dirección del SENATI.
5. Infraestructura adecuada.
6. Elevada cobertura por nuestra presencia en casi todo el país.
7. Estrecha relación con la industria y otros sectores productivos.

MARCO LEGAL:

8. Cuenta con Ley Propia.
9. Autonomía técnica pedagógica, administrativa y económica con patrimonio propio.

METODOLOGÍA DE LA FORMACIÓN

10. Formación profesional sistematizada.
11. La estructura curricular incorpora la necesidad de prácticas en empresa.
12. Cuenta con una metodología adecuada en formación de trabajadores calificados.

ADECUACIÓN A CAMBIOS

13. Capacidad a la adecuación y cambios.
14. Habilidad para llevar a cabo proyectos.
15. Capacidad inmediata para corregir desviaciones en el logro de los objetivos institucionales.

IMAGEN Y PRESTIGIO

16. Reconocida imagen, prestigio y experiencia para nuevos productos y mercados.
17. Prestigio que permite establecer relaciones institucionales a nivel nacional e internacional.
18. Ser conocido por las empresas.

Debilidades:

GESTIÓN:

1. Modelo de gestión aún centralizado

POSICIONAMIENTO

1. Insuficiente posicionamiento del SENATI.

EQUIPAMIENTO Y TECNOLOGÍA

1. Falta de equipamiento e infraestructura frente a adelantos tecnológicos.
2. Falta de tecnologías de punta y maquinaria.
3. Ausencia de equipamiento mínimo.

RECURSOS HUMANOS:

1. Limitada competitividad de nuestros recursos humanos.
2. Insuficiente proactividad del personal.
3. Ausencia de una política para desarrollar competencias profesionales.
4. Limitadas oportunidades de capacitación externa.
5. Carencia de personal debidamente calificado.
6. Insuficientes actitudes positiva y competencias técnicas del personal.
7. Déficit en el aprendizaje de tecnologías.

REACCIÓN A CAMBIOS:

1. No actuamos con la rapidez que exige la demanda.
2. Respuesta lenta a los cambios tecnológicos y demanda del mercado.
3. Lentitud en aprobación e implementación de nuevas iniciativas.
4. Falta de planificación especializada.

INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO

1. Falta de un plan de contingencia para hacer frente a los escenarios.
2. Escasa labor de investigación.
3. Inexistencia de un área investigación, desarrollo.
4. Falta capacidad para concretar tecnología y metodología de competencias laborales.

Oportunidades:

COOPERACIÓN:

1. Creciente interés por financiar proyectos ambientales educativos.
2. Convenios de Cooperación Internacional para transformaciones tecnológicas.

EMPLEO:

1. Mayor empleabilidad de las carreras técnicas.

NUEVOS SECTORES:

1. Demanda de servicios por parte de otros sectores económicos.
2. Incursionar en nuevos sectores como el de minería y otros.
3. Aumenta demanda de servicios de asesoría y consultoría por incursión de T.L.C.
4. Atender demanda social en otros sectores económicos vía capacitación.

NUEVOS NICHOS DE MERCADO

1. Aparición de nuevos nichos de mercado.
2. Incursionar en nuevos cursos en función de avance tecnológico.
3. El mercado exigirá otras especialidades técnicas.
4. Mayor demanda de formación profesional en capacitación por acuerdos comerciales.
5. Con el T.L.C. las empresas exportadoras demandarán mayor personal calificado.
6. Incremento del sector manufacturero como consecuencia de los convenios de comercio exterior.

NUEVAS METODOLOGÍAS

1. La tecnología accesible para adecuar formación profesional.

PROYECTOS DE DESARROLLO REGIONALES

1. Construcción de las vías interoceánicas.
2. Proyectos de desarrollo regionales.
3. Modernización del transporte público: Lima-Callao.
4. Capacitación en el manejo industrial del gas natural.
5. Significativo crecimiento de la agroindustria.
6. Mejoramiento de la extracción del oro.

Amenazas:

CAPACIDAD DE PAGO:

1. Reducción de capacidad de pago de los participantes por restricciones de ingresos familiares.

COMPETENCIA:

1. Mayor competencia por la provisión de servicios similares pero de menor calidad y precio que el nuestro.
2. Aparición de instituciones con mejores recursos económicos.
3. Competidores que incursionan en el campo del SENATI.
4. Surgimiento de universidades que ofrecen formación profesional y técnica.
5. Creación de nuevos centros de formación profesional privada.
6. Conflicto de intereses, entre ONGs y Estado y de estos con SENATI.

MARCO LEGAL:

1. Cambios en la legislación educativa y laboral en el país.
2. Posibilidad de que por Ley SENATI sea adscrito al sector público.
3. Estado a través de leyes intervendrá en asuntos referidos a la formación profesional.
4. Ley 28518 : Ley de Modalidades de Formación Laboral.

RELACIÓN ENTRE SENATI Y EMPRESA:

1. Disminución de Contribución de las empresas.
2. Empresas toman menos practicantes debido al nuevo marco legal laboral.
3. La nueva Ley de Modalidades formativas podría impedir el patrocinio de jóvenes por parte de las empresas.

INJERENCIA POLÍTICA

1. Falta de estabilidad jurídica y política.
2. Intromisión de los Gobiernos Regionales vía dispositivos legales en las operaciones de SENATI.
3. Injerencia del Estado en la organización de SENATI por cambios de política nacional.

1.3 DIAGNOSTICO FUNCIONAL

1.3.1. Matriz de principales productos y servicios:

Esta matriz nos permite describir los productos y servicios que ofrecemos, identificando las características principales de los mismos. ¿Cuál es el principal nicho de mercado al que van dirigidos?, ¿Cuáles son sus principales competidores? y presentar observaciones que sean relevantes para el desarrollo del Plan de Marketing.

1.3.1.1 MATRIZ DE PRODUCTOS PARA EL NIVEL OPERATIVO				
Producto	Características Principales	Nicho Principal de Mercado	Competidores	Observaciones
Aprendizaje Dual	Duración entre 3 y 6 semestres Modalidades Dual y Centro. 22 Ocupaciones disponibles. Certificado de aprobación y participación	Jóvenes de más de 14 y menos de 24 años. El nivel de escolaridad varía de acuerdo a la especialidad siendo el mínimo el 3er año de educación secundaria completa.	Institutos tecnológicos, CEOs y cenecapes. TECSUP, SENCICO, Jose Pardo	Realmente no existe una competencia directa, solo substitutos de la capacitación que se brinda.
Calificación de Trabajadores en Servicio	Duración variable, de acuerdo al grado de competencia requerido. El programa cuenta con 22 ocupaciones disponibles. Certificado de aprobación y participación	Trabajadores en servicio semi-calificados o sin calificación. Empresas aportantes y no aportantes, medianas y grandes, público en general.	Institutos tecnológicos, CEOs y universidades especializadas	La competencia para este programa es baja, debido a sus facilidades de acceso para las empresas aportantes

	<p>Cursos a medida de las necesidades de los clientes, duración y contenidos variables según análisis realizado y requerimientos del cliente.</p> <p>Certificado de aprobación y participación</p> <ul style="list-style-type: none"> ❑ Capacitación dentro de la empresa ❑ Actualización Tecnológica ❑ Capacitación en Oficios 	<p>Trabajadores en servicio calificados o sin calificación.</p> <p>Empresas aportantes y no aportantes, medianas y grandes, público en general.</p>	<p>Centros de formación privados, institutos tecnológicos, CEOS y universidades especializadas.</p> <p>TECSUP, SENCICO, Jose Pardo</p>	<p>Estos cursos se brindan dentro del esquema de asesoría y consultoría en capacitación</p>
--	--	---	--	---

1.3.1.2 MATRIZ DE PRODUCTOS PARA EL NIVEL MEDIO

Producto	Características Principales	Nicho Principal de Mercado	Competidores
Administradores Industriales	Duración de 6 Semestres Modalidades Dual y Centro. Certificado de aprobación y participación	Jóvenes de más de 14 y menos de 24 años con educación secundaria completa.	Institutos tecnológicos
Técnicos Industriales	Duración de 3 años Formación tecnológica y práctica en CFP, con etapa de aprendizaje práctico en la empresa. El programa cuenta con 10 especialidades disponibles Certificado de aprobación y participación	Jóvenes de más de 14 y menos de 24 años con educación secundaria completa.	Institutos tecnológicos Universidades especializadas
Formación de Mandos Medios	Duración de 800 horas con horarios flexibles dentro de un esquema modular. El programa cuenta con 10 especialidades disponibles Certificado de aprobación y participación	Trabajadores calificados que desempeñan funciones de mando medio (Supervisores, Jefes de Taller, Jefes de Sección, Técnicos con experiencia) y trabajadores operativos con proyección a ocupar cargos de mando medio.	Institutos tecnológicos Universidades especializadas
Programas y cursos de capacitación continua para el nivel medio.	Cursos a medida de acuerdo a las necesidades de los clientes, su duración y contenidos varía de acuerdo al análisis realizado y los requerimientos del cliente. Certificado de participación <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Actualización Tecnológica <input type="checkbox"/> Capacitación de Supervisores 	Personal de nivel medio de empresas medianas y grandes aportantes y no aportantes.	Centros de formación privados, Institutos tecnológicos y Universidades especializadas.

1.3.1.3 MATRIZ DE PRODUCTOS PARA EL NIVEL SUPERIOR

Producto	Características Principales	Nicho Principal de Mercado	Competidores
Técnicos en Ingeniería	Duración de 4 años. El programa cuenta con tres especialidades. Título a nombre de la nación.	Jóvenes de más de 14 y menos de 24 años con educación secundaria completa, egresados de Centros de Educación Superior y trabajadores con calificación de los niveles técnico operativo o medio.	Universidades y centros de formación profesional técnica privados e Institutos Superiores de Tecnología.
Capacitación Práctica para Ingenieros	Duración aproximada de 400 horas, esquema modular. Especialidades de: Metalmecánica, Automatización Industrial, Electrotecnia Industrial y Mecánica de Automotores. Certificado de aprobación y participación.	Empresas aportantes y no aportantes medianas y grandes y público en general. Ingenieros, bachilleres, egresados y alumnos de los últimos ciclos de Ingeniería Mecánica, Eléctrica, Industrial o ramas afines.	Algunas Universidades y Centros de formación profesional técnica privados.

1.3.1.4 MATRIZ DE PRODUCTOS Y SERVICIOS PARA PYMES			
Producto	Características Principales	Nicho Principal de Mercado	Competidores
Centro de Servicios a la Pequeña y Micro Empresa	Es una unidad de servicios del SENATI que tiene como misión apoyar a la micro y pequeña empresa. Cuenta con la cooperación del Fondo de Contravalor PERÚ-SUIZA y SWISSCONTAC, coordina servicios con los diferentes programas y órganos operativos de la institución para la atención a las PYMEs	Dirigido a micro y pequeñas empresas de los sectores: Metalmecánica, Confecciones de prendas de vestir, Cuero y Calzado, Carpintería e Industrias Alimentarias.	ONG's especializadas en micro y pequeña empresa. Institutos tecnológicos que orientan sus servicios a la PYMEs Proyectos de Universidades orientados a PYMEs
Programa de Capacitación Multimedia	Contribuir al mejoramiento de la calidad y la productividad de las PYMEs, a través de la capacitación, en aspectos técnico-operativos del proceso productivo y en gestión empresarial. En las instalaciones del SENATI o de la empresa.	Empresarios y personal de pequeñas y micro empresas principalmente en los siguientes campos ocupacionales: Metalmecánica, Confecciones, Calzado, Panificación, Procesamiento de Frutas, Lácteos, Curtiembre, Pesca Artesanal, etc.	ONG's especializadas en micro y pequeña empresa. Institutos tecnológicos que orientan sus servicios a la PYMEs Proyectos de Universidades orientados a PYMEs
Capacitación con unidades móviles	Contribuir al mejoramiento de la calidad y la productividad de las PYMEs, a través de la capacitación, en aspectos técnico-operativos del proceso productivo y en gestión empresarial. Esta modalidad incluye el uso de talleres móviles.	Empresarios y personal de pequeñas y micro empresas principalmente en los siguientes campos ocupacionales: Metalmecánica, Confecciones, Calzado, Panificación, Procesamiento de Frutas, Lácteos, Curtiembre, Pesca Artesanal, etc.	ONG's especializadas en micro y pequeña empresa. Institutos tecnológicos que orientan sus servicios a la PYMEs Proyectos de Universidades orientados a PYMEs

1.3.1.5 MATRIZ DE PROYECTOS Y PROGRAMAS ESPECIALES

Producto	Características Principales	Nicho Principal de Mercado	Competidores
Programa Nacional de Informática PNI	Capacitación en computación e informática, cubriendo desde el aprendizaje básico del uso de la computadora, hasta el manejo y aplicación de software especializado, acorde con las últimas tendencias tecnológicas.	Público, Estudiantes, Profesionales o Empresas que deseen adquirir o incrementar sus conocimientos sobre computación e informática.	Universidades e institutos dedicados a la enseñanza de computación e informática.
Centro de Idiomas (CIS)	Enseñanza del idioma inglés haciendo uso de tecnologías multimediales, clases presenciales y laboratorios computarizados.	Público, Estudiantes, Profesionales o Empresas que deseen adquirir o mejorar sus conocimientos del idioma inglés.	Universidades y Centros especializados en la enseñanza de idiomas.
IPACE	Servicios profesionales de Producción Audiovisual y Multimedial	Instituciones y empresas tanto públicas como privadas que requieran servicios de producción audiovisual, multimedia entre otros.	Empresas de producción y servicios audiovisuales y multimediales.

1.3.1.6 MATRIZ DE SERVICIOS TECNICOS Y OTROS

Producto	Características Principales	Nicho Principal de Mercado	Competidores
Capacitación, Asesoría y Servicios en la Empresa	Contribuir al aseguramiento de la calidad y al mejoramiento de la productividad de las empresas, mediante servicios de asesoría, consultoría y capacitación, en aspectos técnico-productivos y desarrollo de recursos humanos de acuerdo al diagnóstico de necesidades específicas de la empresa.	Empresas grandes y medianas, así como al personal operativo, supervisores y jefes de áreas productivas de la empresa.	Universidades e institutos técnicos que brindan servicios similares a los nuestros.
Servicio de Bolsa de Trabajo	Finalidad, poner en contacto a los egresados con las empresas, de acuerdo a los perfiles profesionales requeridos por ellas.	Dirigido a egresados de los tres niveles de Calificación Profesional, Operativo, Medio y Superior. Empresas aportantes y no aportantes.	Agencias de empleos. Servicios de colocación de personal. Bolsas de trabajo de otras instituciones.
Servicio de Diagnóstico de Vehículos	El SENATI está capacitado para otorgar Certificado de Operatividad a vehículos ligeros y pesados según las normas vigentes. Para este efecto cuenta en Lima con la planta de revisiones técnicas computarizadas más moderna de Latinoamérica y a nivel nacional con los equipos de medición que permiten una correcta emisión de dichos certificados.	Dirigido a empresas de transportes y personas particulares que se encuentren obligados a realizar la inspección técnica de sus vehículos de acuerdo a los dispositivos legales vigentes. Personas y empresas que deseen realizar esta revisión de manera voluntaria.	Universidad Nacional de Ingeniería.
Servicio Técnico de Fabricación y Ensayos	<ul style="list-style-type: none"> - Servicio de fabricación de partes, piezas productos o medios de producción. - Servicio de Ensayos no Destructivos: Radiografía Industrial, Líquidos penetrantes, ultrasonido y Partículas magnéticas. - Servicio de ensayos mecánicos: Resistencia a la tracción, Compresión, Análisis metalográficos, Flexión, etc. - Servicio de metrología dimensional. - Servicio de análisis técnico, permeabilidad y dureza de moldes de arena y simulación de solidificación, en la rama de fundición. 	Dirigido empresas aportantes y no aportantes medianas y grandes del sector industrial, minero y metalmecánica principalmente.	Universidades e institutos técnicos que brindan servicios similares a los nuestros.

1.3.2 Procesos de la Institución:

A. PROCESOS DE DIRECCIÓN

1. Definición de lineamientos de Política Institucional.
2. Planeamiento Estratégico.
3. Marketing.
4. Planeamiento Operativo y Presupuesto.
5. Revisión por la Dirección.

B. PROCESOS OPERATIVOS

1. Diseño y Desarrollo técnico pedagógico.
2. Prestación de servicios.
3. Servicio Posventa.

C. PROCESOS DE SOPORTE.

1. Gestión de relación con el cliente.
2. Gestión de recursos humanos.
3. Administración de bienes.
4. Abastecimiento.
5. Auditorias internas de gestión.
6. Procesos financieros.
7. Gestión de tecnologías de la Información.

En el Anexo I se muestran todos los subprocesos del Planeamiento Estratégico diagramados con la técnica IDEF0.¹

¹ IDEF0 (Integration Definition for Function Modeling) es un lenguaje de representación gráfica y una metodología de análisis y desarrollo del modelo de un sistema.

1.3.3 Organización funcional de la empresa



Capítulo II

MARCO TEORICO

2.1 ASPECTO TEÓRICO DEL BALANCED SCORECARD

El Balanced Scorecard es un modelo de gestión que traduce la estrategia en objetivos relacionados, medidos a través de indicadores relacionados y ligados a unos planes de acción que permiten alinear el comportamiento de los miembros de la organización.

A través de ella se convertirá la estrategia de la institución en un conjunto coherente de objetivos y medidas de performance, así como también se establecerá relaciones de causa-efecto entre los objetivos claves del negocio.

A través del BSC los funcionarios de la institución pueden medir la forma en que sus unidades de negocio crean valor para sus clientes presentes y futuros, y la forma en que deben potenciar las capacidades internas y las inversiones en personal, sistemas, procedimientos que son necesarios para mejorar su actuación futura.

El BSC debe transformar el objetivo y estrategia de una unidad de negocio en objetivos e indicadores tangibles. A su vez estos indicadores están equilibrados entre los indicadores de los resultados (de esfuerzos pasados) y los inductores que impulsan la actuación futura.

Podríamos decir que el Balanced Score Card nos proporciona una “fotografía” que nos permite examinar cómo estamos acometiendo hoy nuestra estrategia a medio y largo plazo. Para enfocar esa “fotografía” previamente, es necesario concretar nuestra visión del negocio en objetivos estratégicos relacionados entre sí según diferentes perspectivas. Con este ejercicio se consigue hacer que la estrategia sea mas entendible y, por tanto, más fácilmente comunicable. Ese esfuerzo también nos permite organizar todos los elementos de gestión de la empresa en torno a sus verdaderos objetivos.

Enfoque del BSC:

- Conjunto coherente de elementos que conectan las acciones con la estrategia.
- Sistema de ayuda a la planificación y gestión que facilita la comunicación y proporciona mejor información a todos los niveles.
- Centrado en el contenido. El software es un medio, no un fin en si mismo.
- Centrado en los objetivos estratégicos y las iniciativas prioritarias. Los cambios en la evaluación y la compensación son una consecuencia y no la razón de ser del modelo.

2.2 ELEMENTOS DE UN BALANCED SCORECARD

1. Misión, visión y valores. La aplicación del Balanced Score Card empieza con la definición de la misión, visión y valores de la organización. La estrategia de la organización sólo será consistente si se han conceptualizado esos elementos.

A partir de la definición de la misión, visión y valores se desarrolla la estrategia, que puede ser representada directamente en forma de mapas estratégicos, o conceptualizada, antes, en otro formato. Lo importante no es si el desarrollo de la estrategia forma parte del modelo; lo realmente importante es si hay una estrategia definida y adecuada. Si lo está, será el punto de partida para el desarrollo de los elementos del modelo; en caso contrario, el primer paso consistirá en la definición de la estrategia.

2. Perspectivas, mapas estratégicos y objetivos. Llamamos mapa estratégico al conjunto de objetivos estratégicos que se conectan a través de relaciones causales. Los mapas estratégicos son el aporte conceptual más importante del Balanced Score Card. Ayudan a entender la coherencia entre los objetivos estratégicos y permiten visualizar de manera sencilla y muy gráfica la estrategia de la empresa. Los mapas estratégicos pueden ayudar a englobar y priorizar objetivos.

El mapa estratégico ayuda a valorar la importancia de cada objetivo estratégico, ya que nos los presenta agrupados en perspectivas. Las perspectivas son aquellas dimensiones críticas clave en la organización.

Las cuatro perspectivas más comúnmente utilizadas son:

- **Perspectiva financiera:** ¿Qué debemos hacer para satisfacer las expectativas de nuestros accionistas?

- **Perspectiva del cliente:** ¿Qué debemos hacer para satisfacer las necesidades de nuestros clientes?
- **Perspectiva interna:** ¿En qué procesos debemos ser excelentes para satisfacer esas necesidades?
- **Perspectiva de aprendizaje y crecimiento:** ¿Qué aspectos son críticos para poder mantener esa excelencia?

No necesariamente se deben ceñir a esas cuatro perspectivas. Ordinariamente, las perspectivas pueden ser cuatro o cinco y, a ser posible, no más de seis.

Las perspectivas son un elemento prescindible del Balanced Score Card. Al fin y al cabo, lo importante es que los objetivos estratégicos reflejen la estrategia y que los indicadores sean adecuados para su seguimiento. Las perspectivas nos recuerdan lo importante que es tener objetivos estratégicos en todas las dimensiones clave. De este modo garantizamos que nuestro modelo es equilibrado y que no se centra únicamente en la rentabilidad presente, sino en aspectos no financieros clave para conseguir la rentabilidad futura.

Los mapas estratégicos se componen de objetivos estratégicos y relaciones causales. Los objetivos estratégicos muestran aquello que se quiere conseguir. Las relaciones causales son la explicación de las relaciones entre los objetivos. No se trata de relaciones matemáticas: son relaciones intuitivas basadas en el conocimiento de la organización y del sector, así como en la experiencia.

3. Propuesta de valor al cliente. Dado que el Balanced Score Card ha de ser sencillo y fácilmente entendible, es clave seleccionar aquellos objetivos estratégicos de primer nivel que son prioritarios. Para ello, resulta de gran utilidad definir la propuesta de valor al cliente, es decir, lo que diferencia a nuestra organización ante los clientes. Podemos clasificarlo en:

- Liderazgo de producto.
- Relación con el cliente.
- Excelencia operativa

4. Indicadores y sus metas. Los indicadores (también llamados medidas) son el medio que tenemos para visualizar si estamos cumpliendo o no los objetivos estratégicos.

Se pueden establecer dos tipos de indicadores:

- Indicadores de resultado: miden la consecución del objetivo estratégico.
- Indicadores de causa: miden el resultado de las acciones que permiten su consecución. También se llaman indicadores inductores.

Para cada indicador, como es habitual, se deberán fijar metas (también llamadas objetivos).

5. Iniciativas estratégicas. Las iniciativas estratégicas son las acciones en las que la organización se va a centrar para la consecución de los objetivos estratégicos. Es importante priorizar las iniciativas en función de los objetivos estratégicos. Si analizamos el impacto de las iniciativas en marcha en cada uno de los objetivos estratégicos, podremos visualizar: iniciativas que aportan poco valor al cumplimiento de esos objetivos y objetivos estratégicos sin soporte de las iniciativas.

6. Responsables y recursos. Cada objetivo, indicador e iniciativa debe tener su responsable. Una persona a cargo que controla el cumplimiento.

Otro aspecto clave para una implantación con éxito del Balanced Score Card es asignar los recursos necesarios para el buen desarrollo de las iniciativas estratégicas. Es el primer paso para el cumplimiento de la estrategia. Por ello es necesario establecer los equipos a cargo de cada iniciativa, así como el

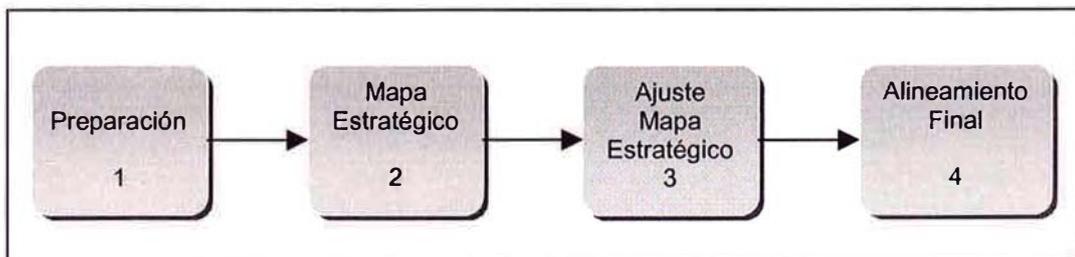
papel que diferentes personas vana jugar con ellos. Se recomienda que el presupuesto contenga una partida de recursos asignados a las iniciativas estratégicas. Estos recursos deben estar diferenciados del presupuesto operativo, del presupuesto de inversiones y de otros presupuestos que utilizan las empresas.

En resumen el BSC se utiliza para:

- Aclarar y traducir/transformar la visión y la estrategia.
- Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos.
- Planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas.
- Aumentar el feedback y la formación estratégica.

2.3 METODOLOGÍA ESPECÍFICA

La metodología específica para plantear y elaborar el Balanced Score Card aplicado a un Centro de Formación y Capacitación Empresarial consta de cuatro pasos principales:



1. Preparación

- Filtrar los objetivos globales y específicos del plan estratégico.
- Documentar indicadores e iniciativas.

2. Mapa estratégico

- Definir perspectivas.
- Priorizar los objetivos globales.
- Elaborar mapa estratégico inicial de objetivos específicos.

3. Ajuste mapa estratégico

- Definir indicadores para cada objetivo específico.
- Mapa estratégico de indicadores.
- Validar las relaciones causa-efecto y alinear iniciativas.

4. Alineamiento final

- Definir metas para indicadores, costear iniciativas y priorizarlas.
- Integrar sistema de incentivos.
- Diseñar programa de comunicación.

Capítulo III

PROCESO DE TOMA DE DECISIONES

3.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Se ha identificado en la institución que carece de un sistema integrado de gestión estratégica que ayude a los ejecutivos a implantar y obtener retroalimentación sobre la estrategia. No se identifican los procesos más importantes en la que se debería centrar la atención y los recursos. Más de un conflicto tiene su origen en no haber clarificado cómo debería contribuir cada persona al logro de los resultados de la empresa.

Se constata la falta de un Plan Estratégico convenientemente difundido y asumido por todo el personal perteneciente a la Dirección Nacional y las Direcciones Zonales. Se tiene la percepción de que no existen criterios generales que sirvan de orientación en este sentido, ni explícitos ni implícitos, más allá de las declaraciones de intenciones. Lo mismo, obviamente, cabe decir respecto a los objetivos de gestión que cada año se formula. La impresión global es que no se sabe hacia dónde se quiere ir, ni mucho menos cómo se va a llegar. En este contexto, cualquier planificación estratégica que realice la Institución está destinada, a resolverse en su propia percepción de las cosas, sin poder encuadrarse en unas líneas de actuación globales que, simplemente, se desconocen por la falta de un plan de comunicación.

3.2 METODOLOGIA DE SOLUCION

3.2.1 CONSTRUCCIÓN DE UN BALANCED SCORE CARD

3.2.1.1 Identificación de las Perspectivas

- Perspectiva Financiera.
- Perspectiva del Cliente.
- Perspectiva de Procesos Internos.
- Perspectiva de Aprendizaje e Innovación.

3.2.1.2 Objetivos Estratégicos Generales

1. Lograr sostenibilidad económica.
2. Mejorar eficiencia operativa.
3. Fortalecer las competencias del personal.
4. Sistema de Gestión moderna y eficiente.
5. Lograr el liderazgo en innovación en el campo técnico y metodológico.

3.2.1.3 Objetivos Estratégicos Específicos

1. LOGRAR SOSTENIBILIDAD ECONÓMICA.	
OBJETIVO ESTRATEGICO ESPECIFICO	INDICADOR
1. Mejorar el nivel de autofinanciamiento	Incremento del 5% de autofinanciamiento.
2. Incrementar la participación en el mercado.	% de incremento de participantes mercado objetivo
3. Incrementar el nivel de contribución y la cantidad de contribuyentes.	Disminución # morosidad de contribuyentes. Nro. de nuevos contribuyentes.
4. Incrementar los ingresos por servicios técnicos de consultoría y asesoría.	% de incremento de ingresos

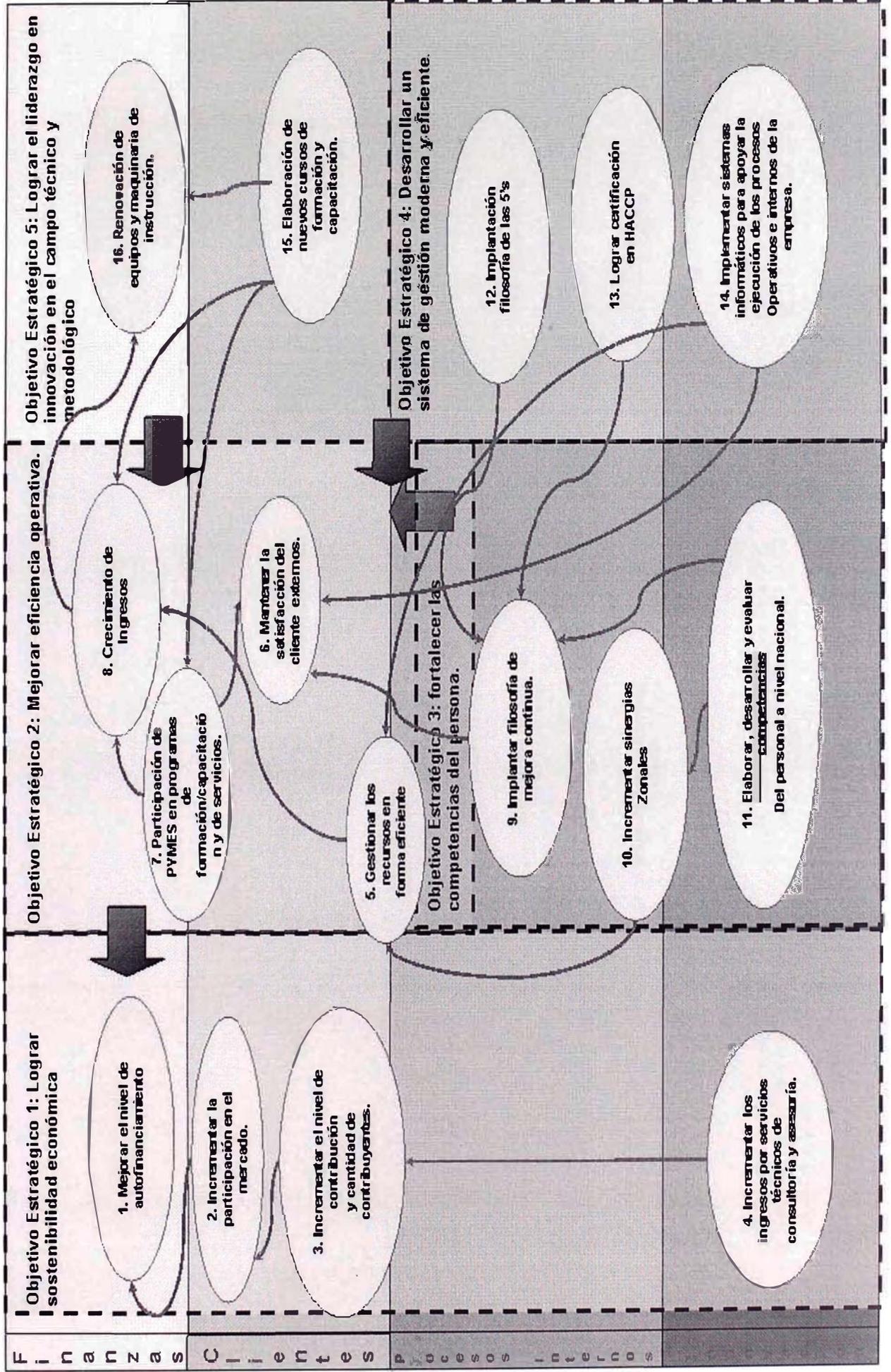
2. MEJORAR EFICIENCIA OPERATIVA.	
OBJETIVO ESTRATEGICO ESPECIFICO	INDICADOR
5. Gestionar los recursos en forma eficiente.	% reducción de gastos
6. Mantener la satisfacción de cliente externo.	Reducción de reclamos y quejas
7. Participación de PYMES en programas de formación/capacitación y de servicios.	Incremento en participación de PYMES
8. Crecimiento de Ingresos.	% de incremento

3. FORTALECER LAS COMPETENCIAS DEL PERSONAL	
OBJETIVO ESTRATEGICO ESPECIFICO	INDICADOR
9. Implantar filosofía de mejora continua.	# de mejoras propuestas
10. Incrementar sinergias Zonales.	Costo de personal
11. Elaborar, desarrollar y evaluar competencias del personal a nivel nacional.	Horas de capacitación. Puntaje de perfil %cumplimiento de objetivos

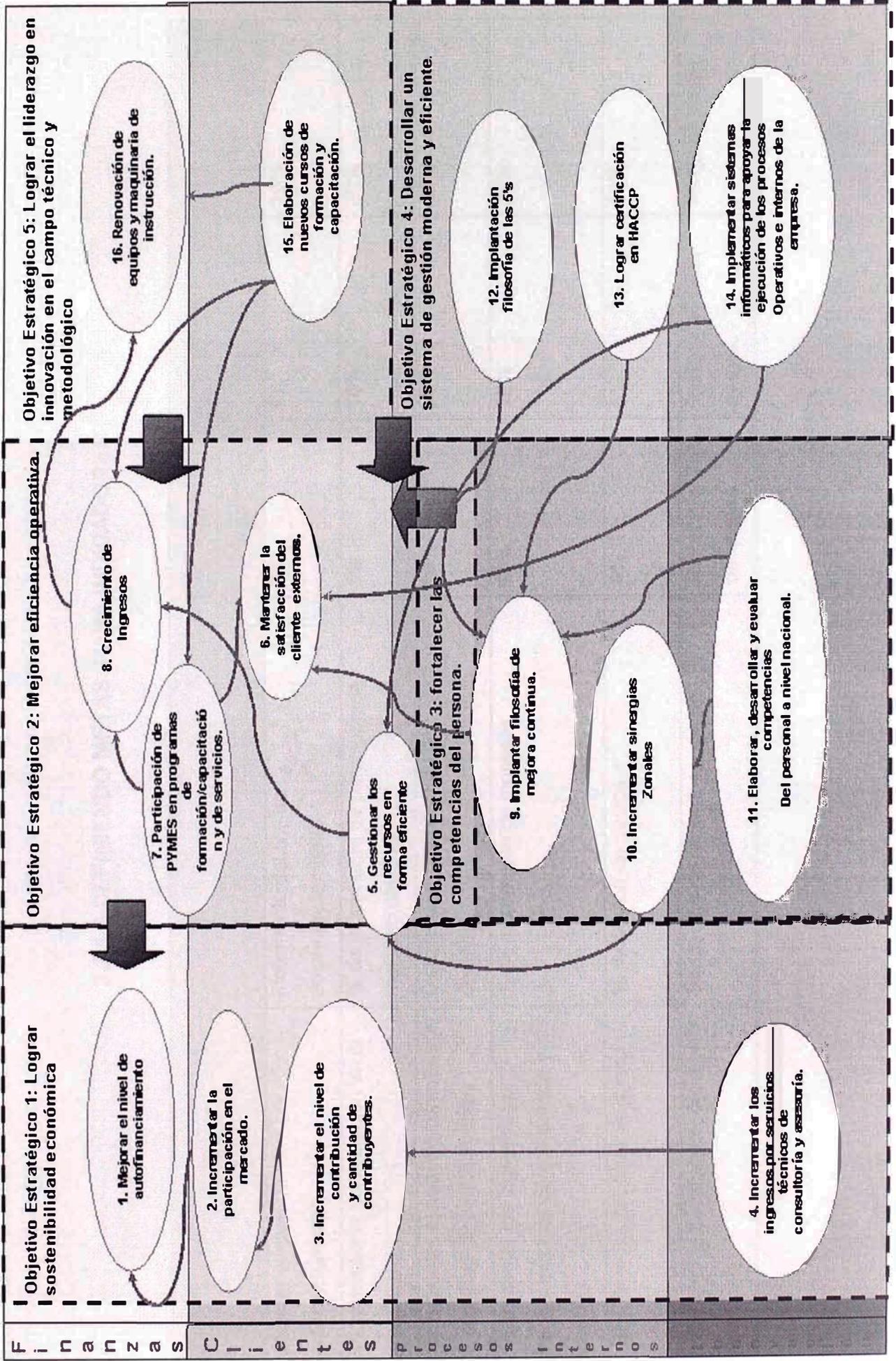
4. DESARROLLAR UN SISTEMA DE GESTIÓN MODERNA Y EFICIENTE	
OBJETIVO ESTRATEGICO ESPECIFICO	INDICADOR
12. Implantación filosofía de las 5's	% de avance en la implementación
13. Lograr certificación en HACCP	% avance en la implementación.
14. Implementar sistemas informáticos para apoyar la ejecución de los procesos operativos e internos de la empresa.	% de avance implementación SINFO

5. LOGRAR EL LIDERAZGO EN INNOVACIÓN EN EL CAMPO TÉCNICO Y METODOLÓGICO	
OBJETIVO ESTRATEGICO ESPECIFICO	INDICADOR
15. Elaboración de nuevos cursos de formación y capacitación.	Nro. de cursos revisados.
16. Renovación de equipos y maquinaria de instrucción.	Soles invertidos en compra de equipo.

3.2.1.4 MAPA ESTRATEGICO DE OBJETIVOS



3.2.1.5 MAPA ESTRATEGICO DE INDICADORES



3.2.1.6 DEFINIENDO METAS PARA INDICADORES

OBJETIVOS	INDICADORES	METAS		
		Mínima	Satisfactoria	Sobresaliente
1. Mejorar el nivel de autofinanciamiento.	Incremento del 5% de autofinanciamiento.	3%	5%	10%
2. Incrementar la participación en el mercado.	% de incremento de participantes mercado objetivo	5%	10%	20%
3. Incrementar el nivel de contribución y la cantidad de contribuyentes.	Disminución # morosidad de contribuyentes.	10%	20%	30%
4. Incrementar los ingresos por servicios técnicos de consultoría y asesoría.	% de incremento de ingresos	10%	20%	30%
5. Gestionar los recursos en forma eficiente.	% reducción de gastos	4%	6%	10%
6. Mantener la satisfacción del cliente externo.	Reducción de reclamos y quejas	Reducir el 25% de quejas.	Reducir 50% de quejas.	Ninguna queja.

OBJETIVOS	INDICADORES	METAS		
		Mínima	Satisfactoria	Sobresaliente
8. Crecimiento de Ingresos.	% de incremento	5%	10%	15%
9. Implantar filosofía de mejora continua.	# de mejoras propuestas	2 mejoras	3 mejoras	5 mejoras
10. Incrementar sinergias Zonales.	Costo de personal			
11. Elaborar, desarrollar y evaluar competencias del personal a nivel nacional.	Horas de capacitación. Puntaje de perfil %cumplimiento de objetivos	30hrs	80 hrs.	120hrs
12. Implantación filosofía de las 5's.	% de avance en la implementación	-	100%	-
13. Lograr certificación en HACCP.	% avance en la implementación.	-	100%	-
14. Implementar sistemas informáticos para apoyar la ejecución de los procesos operativos e internos de la empresa.	% de avance implementación BANNER	90%	100%	100%
15. Elaboración de nuevos cursos de formación y capacitación.	Número de cursos revisados.	1 por Zonal	2 por Zonal	5 por Zonal
16. Renovación de equipos y maquinaria de instrucción.	Soles invertidos en compra de equipo.	3% del Act. Fijo	4% del Activo fijo	5% del Activo fijo

3.3 ESTRATEGIA ADOPTADA

3.3.1 Programa de comunicación para el cambio

Por ello se va a plantear un Programa de Comunicación Interna como herramienta de gestión del cambio por una parte y como herramienta para adoptar que el Balanced Score Card sea una herramienta para hacer de la estrategia el trabajo de cada miembro de la institución.

3.3.2 Alcances del programa de comunicación:

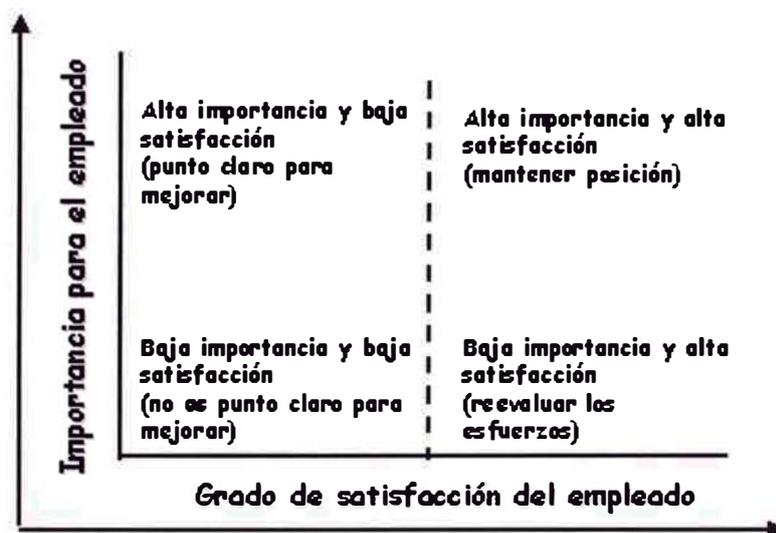
1. Participar en la comunicación interna la “visión estratégica” de la organización (desarrolla y comunica la nueva situación estratégica).
2. Ayudar a que se implanten los cambios organizativos existentes, consecuencia de la adopción de posicionamientos estratégicos, comunicando los objetivos, motivos y derivaciones del nuevo modelo organizativo.
3. Servir de vínculo de unión entre las comunicaciones existentes en la organización, es decir, entre la comunicación interna y la comunicación externa, la comunicación se realiza a los dos niveles: clientes (externos) y personal de la organización (internos).
5. Es un elemento de marketing interno fundamental para la organización, en el sentido de que permite a las personas que participan en su gestión conocer los aspectos más significativos que de ella se derivan, en una palabra permite que los empleados conozcan más la organización.

Por otra parte el Programa de Comunicación Interna también es una herramienta para la gestión del cambio en el sentido de que influye sobre el clima dentro de la organización, es decir puede llegar a hacer cambiar el clima, el cual repercute directamente sobre la organización en el sentido de que puede hacer que en la organización el trabajo sea más efectivo o no,

Un Programa de Comunicación Interna puede suponer una satisfacción en los empleados –entiéndase como tales clientes internos- tal que implique además una mejora en la calidad y el valor del servicio, (cliente externo). Es decir, si logramos una satisfacción en el cliente interno, el rendimiento de éste será mayor de manera tal que se conseguirá un aumento de la calidad que redundará en beneficio del cliente externo, aumentando, por tanto la rentabilidad del negocio. A continuación muestro el esquema:

Satisfacción -- >> Nivel de calidad -- >> Clientes satisfechos -- >> Rentabilidad
 del empleado de servicio al cliente y fieles Crecimiento

En cuanto a cómo lograr dicho grado de satisfacción aunque no es objeto de estudio del presente informe, una de las herramientas más útiles la encontraríamos en la siguiente matriz.



Esta matriz refleja en qué medida aumenta la satisfacción de las personas de la organización con relación a la importancia. En la medida en que algo carece de importancia para las personas de la organización la satisfacción de las mismas baja, sin embargo si la realización de la tarea tiene poca importancia pero su satisfacción es alta, es necesario evaluar los esfuerzos, si carece de importancia

pero produce poca satisfacción hay que mejorar y finalmente si es muy importante y tiene mucha satisfacción lo más recomendable es mantener esa posición.

La comunicación en esta etapa es vital y deberá controlarse adecuadamente sobre todo cuando se trata en el aspecto interno haciendo una lista de la forma en que deberá llevarse a cabo:

Definiciones y Políticas Institucionales

- * Participación del personal en la toma de decisiones.
- * Comunicados Internos de la Alta Dirección al resto del personal.
- * Información sobre el cumplimiento de objetivos, metas, obstáculos.
- * Enfrentamiento de problemas y participación en soluciones.
- * Directrices para los niveles intermedios y operativos.
- * Congruencia entre lo que se dice y se hace.
- * Departamento o entidad responsable.
- * Medios ad hoc de difusión.
- * Mecanismos de evaluación y reconocimiento.
- * Programas y recursos específicos.
- * Cumplimiento de las políticas y normas.
- * Participación de colaboradores en el análisis de problemas y en la toma de decisiones.
- * Comunicación informal: jefe - colaboradores, colaboradores entre sí.
- * Relaciones de intercambio y colaboración con otras áreas del negocio.
- * Repercusiones en el clima organizacional: cumplimiento de compromisos, certidumbre, confianza, objetividad.
- * Claridad en la definición de los propósitos, finalidad y expectativas del trabajo y su contribución a las metas del negocio.
- * Información sobre los productos y/o servicios.
- * Cambios en las políticas y procedimientos de administración y operación.
- * Evaluación del desempeño.
- * Metas y resultados alcanzados.
- * Programas y procesos de mejora continua.
- * Eventos culturales, sociales y recreativos.

Comunicación Institucional Externa

Cobertura de todos los ámbitos del negocio:

- * Clientes.
- * Proveedores.
- * Público.
- * Gobierno.
- * Empresas del sector.
- * Otros de carácter internacional.

Variedades de Comunicación para impulsar el cambio:

- * Informativa.
- * Necesaria como Insumo para Desempeño de Actividades.
- * Destinada a la Formación y Desarrollo del Factor Humano.
- * Generadora de Conciencia o Convencimiento.
- * Desencadenadora de Reacciones.

Algunos Tópicos Relevantes a Evaluar:

- * Grados de penetración de la comunicación acerca de: Misión Valores, alcances, expectativas de la empresa.
- * Divulgación del Balanced con sus objetivos e indicadores.
- * Asunción de responsabilidades relacionadas con los procesos y programas de comunicación.

3.3.3 PROGRAMA DE COMUNICACIÓN.

Audiencias Seleccionada	Diálogo Estratégico	Informes Mensuales detallados	Reuniones de Revisiones	Retiros presentaciones de itinerantes de los líderes	Video	Actualización periódica del folleto boletín
Corporativo	✓.	✓.	Anual		✓.	Trimestral
Equipo líder de la DN	Semestral	✓.	Reunión mensual Fin de año	Retiros	✓.	Mensual
Directores Zonales	Semestral	✓.	Reunión mensual Fin de año	Retiros para Directores	✓.	Mensual
Jefes de Unidades Zonales	Semestral	Cuando sea necesario	Reunión mensual	Retiro para líderes de grupo. Presentación itinerante por líderes de grupo.	✓.	Mensual
Unidades Zonales (Instructores, asistentes)	Cuando sea necesario	Cuando sea necesario	Reunión mensual		✓.	Mensual

3.3.4 Asignar responsables a cada Objetivo:

Esta asignación de responsables a cada objetivo sale de los esquemas formales de asignación de responsabilidades según las funciones. Se propone como estrategia que, en adición de sus funciones, cada alto ejecutivo sea responsable de al menos un objetivo estratégico específico y sea el encargado de articular en forma transversal en toda la institución las acciones necesarias para el logro de la misma.

1. LOGRAR SOSTENIBILIDAD ECONÓMICA. (Responsable: Gerente administrativo - financiero)	
OBJETIVO ESTRATEGICO ESPECIFICO	RESPONSABLE
1. Mejorar el nivel de autofinanciamiento	Gerencia Administrativa Financiera.
2. Incrementar la participación en el mercado.	Dirección Zonal Arequipa.
3. Incrementar el nivel de contribución y la cantidad de contribuyentes.	Dirección Zonal La Libertad.
4. Incrementar los ingresos por servicios técnicos de consultoría y asesoría.	Dirección Zonal Piura-Tumbes.

6. MEJORAR EFICIENCIA OPERATIVA. (Responsable: Gerente Técnico)	
OBJETIVO ESTRATEGICO ESPECIFICO	RESPONSABLE
5. Gestionar los recursos en forma eficiente.	Gerencia Administrativa Financiera.
6. Mantener la satisfacción de cliente externo.	Dirección Zonal Moquegua - Tacna
7. Participación de PYMES en programas de formación/capacitación y de servicios.	Centro PYME
8. Crecimiento de Ingresos.	Gerencia Administrativa Financiera.

7. FORTALECER LAS COMPETENCIAS DEL PERSONAL (Responsable: Gerente de RR.HH.)	
OBJETIVO ESTRATEGICO ESPECIFICO	RESPONSABLE
9. Implantar filosofía de mejora continua.	Gerencia Técnica.
10. Incrementar sinergias Zonales.	Dirección Zonal Piura-Tumbes.
11. Elaborar, desarrollar y evaluar competencias del personal a nivel nacional.	Gerencia de RRHH.

8. DESARROLLAR UN SISTEMA DE GESTIÓN MODERNA Y EFICIENTE

(Responsable: Director Zonal Piura - Tumbes)

OBJETIVO ESTRATEGICO ESPECIFICO	RESPONSABLE
12. Implantación filosofía de las 5's	Gerencia Técnica.
13. Lograr certificación en HACCP	Dirección Zonal Lima - Callao
14. Implementar sistemas informáticos para apoyar la ejecución de los procesos operativos e internos de la empresa.	Jefatura de Sistemas.

9. LOGRAR EL LIDERAZGO EN INNOVACIÓN EN EL CAMPO TÉCNICO Y

METODOLÓGICO (Responsable: Director Zonal Lima – Callao)

OBJETIVO ESTRATEGICO ESPECIFICO	RESPONSABLE
15. Elaboración de nuevos cursos de formación y capacitación.	Dirección Zonal Lambayeque.
16. Renovación de equipos y maquinaria de instrucción.	Dirección Zonal Junín - Pasco

Capítulo IV

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES:

1. Hacer de la estrategia la parte principal de la Institución, comunicandolo de tal forma que se comprenda y se aplique, esto significa alinear la organización con la estrategia. Haciendo esto y usando coherentemente los recursos de la institución se puede producir resultados espectaculares. En forma similar una estrategia bien hecha y bien entendida puede alinear y dar coherencia a los recursos limitados de cualquier organización para producir resultados altamente efectivos.
2. El Balanced Score Card es una ayuda de "navegación", ya que cada recurso y cada actividad queda alineado con la estrategia. Esto permite alinear los equipos directivos, las Direcciones Zonales, los recursos humanos, los medios tecnológicos de la información y también los recursos financieros, con la estrategia de la información.
3. Las mediciones financieras cumplen bien la función de motivar la reducción de costos y mejorar la productividad. sin embargo, pueden no ser adecuadas para comunicar cómo se van a incrementar las ganancias. El Balanced Score Card propuesto como un sistema de medición ayudará a la Institución a un mejor

gerenciamiento de la generación de valor a largo plazo. En lugar de apoyarse solamente en las mediciones de performance financiera, el Balanced podría evidenciar los inductores (no financieros) de la performance financiera a largo plazo.

4. El Balanced Score Card posibilitará el alineamiento de los siguientes recursos con la estrategia de la organización:

- El equipo de funcionarios de la Alta Dirección (el equipo directivo).
- Los Directores y Jefes de Unidades.
- Las inversiones en infraestructura y equipamiento.
- Los recursos financieros (presupuestos, gastos, inversiones de capital).
- Recursos humanos (búsqueda de personal, entrenamiento, educación, capacitación y reconocimiento).

5.- La condición más importante para el éxito de la implantación es la participación activa del equipo directivo. La estrategia requiere cambios en prácticamente todas las partes de la organización, y también requiere un trabajo en equipo para coordinarlos. Y la aplicación de una estrategia requiere una atención continuada en las iniciativas de cambio y en los resultados, comparándolos con los esperados. Hay que reconocer que el Balanced es más que todo un proyecto de cambio. Para eso hay que movilizar el cambio a través del liderazgo ejecutivo.

RECOMENDACIONES

1. Se debe fomentar en hacer de la estrategia el trabajo de cada individuo, debido a que el Director ni el equipo directivo podrán implementar la nueva estrategia ellos solos. Necesitaban la participación activa de todos los integrantes de la organización.
2. Hay que lograr que todos en la organización entiendan la estrategia y se conduzcan en el día a día del negocio de manera tal que contribuyan al éxito de dicha estrategia.
3. Hacer que la estrategia sea el trabajo de cada individuo a través programas altamente efectivos de comunicación interna y alineamiento de los objetivos individuales e incentivos.
4. La implementación de la estrategia tiene que ser un proceso continuo, con reuniones mensuales de la Dirección para verificar los resultados comparándolos con el plan, realizar un análisis de desviaciones de los resultados anteriores y a crear un plan de acción para hacer frente a las desviaciones.
5. Es de vital importancia alinear los recursos financieros con las iniciativas estratégicas de la organización.
6. La discusión de la estrategia y su avance deberá ser llevada como una práctica permanente entre los altos directivos.

BIBLIOGRAFIA

Robert S. Kaplan, David Norton - Cuadro de Mando Integral, 2da edición, Editora Gestión 2000.

Robert S. Kaplan, David Norton - Como utilizar el Cuadro de Mando Integral, para implantar y gestionar su estrategia – 1ra. Edición, Editora Gestión 2000.

Nils-Goran Olve - Implantando y gestionando el cuadro de mando integral – Editora Gestión 2000.

SITIOS DE REFERENCIA EN INTERNET

Tablero de Comando Balanced Scorecard – BSC Cuadro de Mando Integral
<http://www.tablero-decomando.com/>

ANEXO I

