



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO  
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
DEPARTAMENTO DE GESTIÓN EMPRESARIAL

# **Diseño de un Cuadro de Mando Operativo Financiero para la Dirección del Servicio de Salud Ñuble**

## **Memoria para optar al título de Ingeniero Comercial**

Autor: Diego Hernández Zapata  
Profesora Guía: Carolina Leyton Pavez

Chillán, 2013

## Resumen

---

El Cuadro de Mando se plantea como una herramienta que permite facilitar la toma de decisiones y el mejoramiento continuo, comunicando de forma expedita la situación de la gestión de los procesos más críticos de la organización, con el propósito de alcanzar los objetivos establecidos dentro del Plan Estratégico de la organización.

La presente investigación plantea el diseño de un Cuadro de Mando Operativo para el Departamento de Finanzas de la Dirección del Servicio de Salud Ñuble para orientar sus estrategias hacia el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Para lo cual se determinaron los principales procesos financieros, luego se diseñó un mapa con las principales estrategias financieras y finalmente se definieron los indicadores de gestión financiera que permiten monitorear los procesos principales de la Dirección del Servicio de Salud Ñuble.

La metodología de trabajo consistió en enfoque metodológico de investigación descriptiva, no experimental y transversal, para lo cual se debió: recolectar y analizar la información referente a aspectos estratégicos del departamento; caracterizar la estructura organizacional; identificar los procesos clave; determinar las relaciones causa-efecto entre estrategias para la elaboración del Mapa Estratégico; se formularon los indicadores de medición de la actuación del departamento y finalmente se diseñó del Cuadro de Mando Operativo, siguiendo rigurosamente los pasos de la metodología de Robert Kaplan y David Norton (1992).

Finalmente a modo de conclusión es posible destacar que el Cuadro de Mando Operativo, se construyó con las perspectivas de Aprendizaje y Crecimiento como base fundamental de toda la estrategia de la organización, luego Procesos Internos, Financiera y finalmente la perspectiva de Usuario, por ser esta el principal foco de atención de la institución pública de salud.

## Índice Temático

---

<b>Resumen</b>	<b>2</b>
<b>Capítulo I. Introducción</b>	<b>7</b>
1.1 Antecedentes Generales	8
1.2 Planteamiento del Problema	9
1.3 Justificación de la investigación	11
<b>Capítulo II. Marco Teórico</b>	<b>12</b>
2.1 Sistema Nacional de Servicios de Salud	13
2.1.1 <i>Red Asistencial</i>	14
2.1.2 <i>Funcionamiento general de los Servicios de Salud</i>	15
2.1.3 <i>Funciones de los Servicios de Salud</i>	15
2.1.4 <i>Funciones de la Subdirección de Recursos Físicos y Financieros</i>	16
2.2 Administración Financiera	17
2.2.1 <i>Conceptos básicos de la Administración Financiera</i>	17
2.2.2 <i>Administración Financiera del Estado</i>	19
2.2.3 <i>Elaboración de Presupuestos</i>	21
2.2.4 <i>Presupuesto de la Nación</i>	25
2.3 El Control de Gestión	27
2.3.1 <i>El control y la gestión de las organizaciones</i>	27
2.3.2 <i>Actividades del control de gestión</i>	29
2.3.3 <i>Planificación estratégica</i>	30
2.3.4 <i>Sistemas de Medición del Resultado</i>	35
2.3.5 <i>Control en organizaciones de servicios</i>	41
2.3.6 <i>Control de gestión en organizaciones sin fines de lucro</i>	42
2.3.7 <i>Tipología de instrumentos de control</i>	44
2.4 Cuadro de Mando Integral	47
2.4.1 <i>El cuadro de mando integral como sistema de gestión</i>	47
2.4.2 <i>Mapa estratégico</i>	51
2.4.3 <i>Perspectivas del cuadro de mando integral</i>	51
2.4.4 <i>Características del cuadro de mando integral</i>	55
2.4.5 <i>Aportes del cuadro de mando integral</i>	56

2.4.6	<i>Esquema para la construcción de un cuadro de mando integral</i>	56
2.4.7	<i>Cuadro de Mando Integral en el sector público</i>	57
2.4.8	<i>Cuadro de Mando Operativo: Gestión por procesos</i>	59
2.5	Indicadores de Gestión	60
2.5.1	<i>Tipos de indicadores de gestión</i>	60
2.5.2	<i>Criterios para establecer indicadores de gestión</i>	60
2.5.3	<i>Objetivos de los indicadores de gestión</i>	61
<b>Capítulo III. Objetivos y Metodología</b>		<b>62</b>
3.1	Objetivo general de la investigación	63
3.2	Objetivos específicos	63
3.3	Tipo de Investigación	64
3.4	Recolección de datos	65
3.5	Instrumentos de evaluación	66
3.6	Metodología para la elaboración del cuadro de mando	67
<b>Capítulo IV. Análisis de resultados</b>		<b>69</b>
4.1	Información de la identidad e la organización	70
4.2	Unidad seleccionada para el desarrollo del cuadro de mando	74
4.3	Formulación del mapa estratégico	76
4.3.1	<i>Misión de la Organización</i>	76
4.3.2	<i>Mapa estratégico y sus perspectivas</i>	78
4.4	Indicadores de Gestión	81
4.5	Cuadro de Mando	102
<b>Capítulo V. Conclusiones</b>		<b>105</b>
5.1	Conclusiones	106
5.2	Recomendaciones	108
5.3	Limitaciones	110
<b>Referencias Bibliográficas</b>		<b>111</b>
<b>Anexos</b>		<b>116</b>

## Índice de Tablas

---

Tabla I. Matriz del análisis FODA	33
Tabla II. Tipología de los sistemas de control	40
Tabla III. Tipología de los instrumentos de control	45
Tabla IV. Resumen de indicadores	82
Tabla V. Indicador 1.1.A	83
Tabla VI. Indicador 1.2.A	84
Tabla VII. Indicador 1.2.B	85
Tabla VIII. Indicador 1.3.A	86
Tabla IX. Indicador 2.1.A	87
Tabla X. Indicador 2.2.A	88
Tabla XI. Indicador 2.3.A	89
Tabla XII. Indicador 2.4.A	90
Tabla XIII. Indicador 2.4.B	91
Tabla XIV. Indicador 3.1.A	92
Tabla XVI. Indicador 3.1.B	93
Tabla XVII. Indicador 3.2.A	94
Tabla XVIII. Indicador 3.2.B	95
Tabla XIX. Indicador 3.2.C	96
Tabla XX. Indicador 3.3.A	97
Tabla XXI. Indicador 3.3.B	98
Tabla XXII. Indicador 4.1.A	99
Tabla XXIII. Indicador 4.2.A	100
Tabla XXIV. Indicador 4.3.A	101
Tabla XXV. Cuadro de Mando	103

## Índice de Figuras

---

Figura 1. Elementos de un proceso de control	28
Figura 2. Proceso de planificación estratégica	31
Figura 3. Cuadro de Mando Integral	48
Figura 4. Mapa estratégico y perspectivas	55
Figura 5. Organigrama de la Dirección del Servicio de Salud Ñuble	72
Figura 6. Estructura organizacional Departamento de Finanzas	74
Figura 7. Esquema de ordenamiento estratégico	77
Figura 8. Mapa Estratégico del Departamento de Finanzas de la DSSÑ	80

# **CAPÍTULO I**

---

## **Introducción**

## 1.1 Antecedentes Generales

---

Bajo el actual contexto de dinamismo organizacional, uno de los principales retos, tanto para las empresas como para los organismos públicos, es alcanzar la agilidad y flexibilidad necesarias para adecuarse a los continuos cambios del entorno. Cada día más empresas y organizaciones mejoran sus procesos gracias a la implantación de sistemas de gestión y control de los flujos de los procesos de negocio.

Las instituciones públicas como entes sin fines de lucro que persiguen el beneficio de la sociedad, operan a través de procesos que deben ser eficientes. En los últimos años la preocupación por mejorar la gestión en los servicios públicos ha crecido notoriamente, convirtiéndose en una preocupación que comparten los responsables políticos, los gestores públicos y también los ciudadanos como usuarios de dichos servicios. De esa forma, se reclaman servicios públicos de mayor calidad, exigiendo, al mismo tiempo, responsabilidades respecto a cuánto se gasta y cómo se utilizan los recursos públicos; es decir, se reclama más racionalidad en la gestión y para ello es necesaria la aplicación de los criterios de economía, eficiencia y eficacia.

La efectividad en una organización mejora considerablemente con la implantación de sistemas de control, ya que facilitan la evaluación de procesos estandarizados y brindan una visión detallada de cada área, así como una perspectiva global de la situación.



## 1.2 Planteamiento del Problema

---

La Red Asistencial de Ñuble hace referencia al conjunto de establecimientos asistenciales públicos de la provincia de Ñuble, conformada por los establecimientos públicos y municipales de atención primaria y demás establecimientos privados que mantengan convenios con el Servicio.

El Servicio de Salud es un organismo estatal funcionalmente descentralizado, dotado de personalidad jurídica y patrimonio propio para el cumplimiento de sus fines. A dicho organismo le corresponde la articulación, gestión y desarrollo de la red asistencial, para la ejecución de las acciones integradas de fomento, protección y recuperación de la salud, como también la rehabilitación y cuidados paliativos de las personas enfermas (Minsal, 2004).

Como todas las instituciones públicas, los Servicios de Salud hoy en día se encuentran en la búsqueda continua de mejorar y adaptar cada uno de los procesos que llevan a cabo con el fin de canalizar los esfuerzos, conocimientos y habilidades de sus equipos de trabajo hacia la consecución de los objetivos trazados, desde el marco de su misión y visión.

Dentro de aquellos procesos, uno que adquiere suma relevancia es la gestión financiera, entendiéndose que a ésta le compete la administración de todos los recursos financieros destinados a la Red Asistencial correspondiente, debiendo encargarse de garantizar una gestión eficiente de los recursos disponibles, en materias relacionadas con presupuesto, equilibrio financiero y desarrollo de proyectos de inversión entre otros.

Las grandes exigencias a las que está sometido el sector salud presionan a las instituciones del sector a mejorar sus estándares de atención y a utilizar sus recursos, siempre limitados, con la mayor eficiencia posible. Dicha situación genera el desafío de la reducción de los costos y el control de los gastos para ajustarse a los niveles determinados por los presupuestos del Estado y de los contribuyentes. Por ello se ven enfrentados a la necesidad de incorporar nuevas técnicas de gestión que les permitan mejorar tanto la administración como el nivel del servicio brindado.

El establecimiento de instrumentos de control de gestión y de medición con base en indicadores, se derivan de las estrategias y de las capacidades institucionales, permite a las organizaciones sobrevivencia y prosperidad ante el dinamismo del entorno en la era de la información.

Uno de los instrumentos que ha tomado fuerza en el último tiempo es el Cuadro de Mando Integral, que se caracteriza por estructurar un conjunto de indicadores, objetivos y actividades relevantes de cuatro perspectivas fundamentales, personas/usuarios, procesos operativos internos, formación y aprendizaje, y financiera .

Como derivado del Cuadro de Mando Integral, se encuentra el Cuadro de Mando Operativo, el que constituye una herramienta de control enfocada al seguimiento de variables operativas, es decir, variables pertenecientes a áreas o departamentos específicos como es para el caso específico del Departamento de Finanzas de la Dirección del Servicio de Salud Ñuble.

### 1.3 Justificación de la Investigación

---

Históricamente uno de los aspectos críticos que se plantean las empresas, ha sido la medición de la gestión y el rendimiento de sus unidades organizacionales, ya que su evaluación juega un papel preponderante en la determinación del logro de sus objetivos y el planteamiento y desarrollo de planes estratégicos que garanticen su sustentabilidad.

En este sentido, el Cuadro de Mando Integral nace como un sistema de gestión estratégica de empresas o negocios, que usa la medición del desempeño en cuatro categorías: financiera, clientes, procesos y, crecimiento y aprendizaje, alineando iniciativas organizacionales que cumplan con los objetivos de clientes, en equilibrio con sus procesos internos y de crecimiento y aprendizaje. Todo ello enlazado mediante un mapa estratégico de relaciones causa-efecto.

Es así como en las organizaciones, la necesidad de establecer nuevos criterios que reorienten de una manera efectiva su desempeño y la búsqueda de oportunidades para mantenerse competitivas, dieron cabida al surgimiento de nuevas herramientas de control estratégico de gestión más equilibradas y que van más allá de los antiguos modelos de medición del rendimiento, los cuales estaban dirigidos fundamentalmente hacia las medidas de actuación financiera y contable.

Es por las razones antes expuestas que resulta útil aplicar dicha herramienta en el área financiera de la Dirección del Servicio de Salud Ñuble, puesto que los directivos del establecimiento han identificado la carencia y necesidad de un instrumento que pueda desempeñar un rol efectivo para el control de la gestión financiera en la organización.

La principal ventaja y aporte que generará el Cuadro de Mando Operativo Financiero es que permitirá alinear la visión, misión, objetivos y estrategia institucional con el quehacer de área financiera, contribuyendo a la organización a mejorar sus procesos y a avanzar hacia el cumplimiento de sus objetivos.

# **CAPÍTULO II**

---

## **Marco Teórico**

## 2.1 Sistema Nacional de Servicios de Salud

---

El Sistema Nacional de Servicios de Salud (SNSS) está organizado en base al Reglamento Orgánico de los Servicios de Salud (D.S. de 1980). Está compuesto por el Ministerio de Salud y sus organismos dependientes: Servicios de Salud, Fondo Nacional de Salud, Instituto de Salud Pública y la Central de Abastecimiento. Además, participan del sistema todas aquellas instituciones que realizan convenios, destacando los municipios y servicios delegados.

El sistema de salud, según el Minsal (2005), está integrado por todas las personas naturales o jurídicas, de derecho público o privado, que realizan o contribuyen a la ejecución de las acciones de protección, fomento, diagnóstico, recuperación de la salud, cuidados paliativos y de rehabilitación de la persona enferma.

En sus aspectos generales, los componentes o subsistemas del sistema global de salud pueden ser identificados en base a cuatro tipos de criterios:

- Grado de formalidad de la organización: formal e informal o tradicional.
- Rol institucional en el sistema: previsional-financiero, proveedor de servicios asistenciales, o mixto.
- Fines de lucro: con o sin fines de lucro.

Por lo tanto, el sector está integrado por instituciones, organismos y entidades pertenecientes al sector público y privado, constituyendo un sistema de salud mixto. El sector público está representado principalmente por FONASA, en su aspecto financiero, y por el Sistema Nacional de Servicios de Salud, en su componente de prestación de servicios. Por otra parte, el sector privado está representado principalmente por las ISAPRE y mutuales, en su aspecto financiero, y por profesionales y centros asistenciales privados, en su componente de prestación de servicios.

## 2.1.1 Red Asistencial

Para llevar a cabo sus funciones el Sistema Nacional de Servicios de Salud se ha estructurado en una Red Asistencial de Establecimientos, la que de acuerdo al Ministerio de Salud, está constituida por “el conjunto de establecimientos asistenciales públicos que forman parte del Servicio, los establecimientos municipales de atención primaria de salud de su territorio y los demás establecimientos públicos o privados que mantengan convenios con el Servicio respectivo para ejecutar acciones de salud, los cuales deberán colaborar y complementarse entre sí para resolver de manera efectiva las necesidades de salud de la población.”<sup>1</sup> Dicha Red, cuenta con tres niveles de atención, organizados de acuerdo a su cobertura y complejidad institucional.

- **Nivel Primario.** Tiene complejidad mínima y amplia cobertura. Realiza atenciones de carácter ambulatorio en las Postas Rurales de Salud y en los Consultorios Generales, Urbanos y Rurales. Allí se ejecutan principalmente los programas básicos de salud de las personas. Las actividades que se ejecutan en este nivel son fundamentalmente controles, consultas, visitas domiciliarias, educación de grupos, vacunaciones y alimentación complementaria.
- **Nivel Secundario.** Corresponde a una complejidad intermedia y de cobertura media. La característica fundamental de este nivel es que actúa por referencia y que sus acciones involucran tanto atención ambulatoria como de hospitalización en establecimientos hospitalarios, en los cuales la atención ambulatoria se presta en una unidad de apoyo de dicho establecimiento.
- **Nivel Terciario.** Se caracteriza por su alta complejidad y cobertura reducida. Está destinado a resolver aquellos problemas que sobrepasan la capacidad resolutoria de los niveles precedentes, debiendo actuar como centro de referencia, no sólo para la derivación de pacientes desde su propia área de influencia, sino que con frecuencia tal derivación tiene carácter regional, suprarregional y en oportunidades nacional. El hecho de que estos establecimientos hospitalarios realicen actividades de alta complejidad, no los exime de desarrollar las funciones correspondientes al nivel

---

<sup>1</sup>Disponible en  
[[http://www.minsal.gob.cl/portal/url/page/minsalcl/g\\_conozcanos/g\\_subs\\_redes\\_asist/servicios%20-%20funciones.html](http://www.minsal.gob.cl/portal/url/page/minsalcl/g_conozcanos/g_subs_redes_asist/servicios%20-%20funciones.html)]

secundario, ya que también tienen la responsabilidad de solucionar problemas de frecuencia intermedia en la población a su cargo.

La articulación de los distintos niveles de atención se conoce como gestión de Red. En la Ley 19.937 se indica que es el(a) Director(a) del Servicio quien está a cargo de la planificación conjunta de las actividades de articulación, gestión y desarrollo de la Red de establecimientos de salud, además de la supervisión, control y evaluación de sus resultados.

### **2.1.2 Funcionamiento General de los Servicios de Salud**

Los Servicios, en lo que se refiere a su funcionamiento se someterán a la supervigilancia del Ministerio de Salud y deberán cumplir con las políticas, normas, planes y programas que éste apruebe.

Los Servicios son organismos estatales funcionalmente descentralizados y están dotados de personalidad jurídica y patrimonio propio para el cumplimiento de sus fines. Están estructurados internamente en una dirección de servicio, a la que le corresponde la supervisión, coordinación y control de todos los establecimientos y dependencias.

### **2.1.3 Funciones de los Servicios de Salud**

Según el “Reglamento Orgánico de los Servicios de Salud”<sup>2</sup> a dichos establecimientos les compete la articulación, gestión y desarrollo de la red asistencial correspondiente, para la ejecución de las acciones integradas de fomento, protección y recuperación de la salud, como también la rehabilitación y cuidados paliativos de las personas enfermas.

---

<sup>2</sup> Decreto 140. Ministerio de Salud. Publicado el 21-ABR-2005.

## **2.1.4 Funciones de la Subdirección de Recursos Físicos y Financieros de los Servicios de Salud**

La Subdirección de Recursos Físicos y Financieros depende del Director del Servicio y según el Decreto 140 del MINSAL (2005) en el ámbito financiero le corresponden las siguientes funciones:

- Integrar y consolidar la formulación del presupuesto anual del Servicio, en el marco de la planificación de la Red Asistencial. Asimismo deberá conocer, analizar y acordar la propuesta de presupuesto de los Establecimientos de Autogestión en Red y asesorar al Director en la elaboración de un informe al respecto a la Subsecretaría de Redes Asistenciales;
- Proponer la distribución del presupuesto entre los establecimientos dependientes del Servicio, controlar su ejecución y proporcionar información consolidada del servicio en su conjunto;
- Analizar la información financiera, realizar la planificación correspondiente y establecer mecanismos de control y evaluación de la gestión financiera de acuerdo a las necesidades de la Red.

Los recursos fiscales requieren de una administración seria y eficiente, con el fin de que sean orientados a los rubros o sectores mayormente pertinentes. Si bien los organismos públicos *no enfocan sus esfuerzos a obtener rentabilidad financiera*, sí se comprometen a obtener rentabilidad social, es por ello que la administración eficiente de estos recursos resulta vital.



## 2.2 Administración Financiera

---

En términos básicos, las finanzas “conciernen a las decisiones que se toman en relación con el dinero o, con más exactitud, los flujos de efectivo. Las decisiones financieras tienen que ver con cómo se recauda el dinero y cómo lo usan los gobiernos, las empresas y los individuos” (Besley y Brigham, 2008).

Según lo planteado por los autores Van Horne y Wachowicz (2002) la administración financiera se refiere a “la adquisición, el financiamiento y la administración de activos, con algún propósito general en mente.” En base a ello dividen a la función de la administración financiera en tres áreas principales: las decisiones de inversión, las de financiamiento y las de administración de los activos.

Para Besley y Brigham (2008), la administración financiera se enfoca en “las decisiones que las empresas toman respecto de sus flujos de efectivo. En consecuencia, la administración financiera es importante en cualquier tipo de empresas, sean públicas o privadas, que manejen servicios financieros o fabriquen productos”.

### 2.2.1 Conceptos Básicos y Definiciones de la Administración Financiera

Algunos conceptos básicos que se pueden encontrar dentro de la administración financiera son los siguientes:

#### a) El Presupuesto

Según Burbano (2005) el presupuesto es “la estimación programada, de manera sistemática, de las condiciones de operación y de los resultados a obtener por un organismo en un período determinado.” Además señala que el presupuesto es una expresión cuantitativa formal de los objetivos que se propone alcanzar la administración de la empresa en un período, con la adopción de las estrategias necesarias para alcanzarlos.

## **b) La Inversión**

La inversión (Tabaté, 1986) consiste en la aplicación de recursos financieros a la creación, renovación, ampliación o mejora de la capacidad operativa de la empresa. Peumans (1967) señala que la inversión es todo desembolso de recursos financieros para adquirir bienes concretos durables o instrumentos de producción, denominados bienes de equipo, y que la empresa utilizará durante varios años para cumplir su objeto social.

## **c) El Riesgo**

El riesgo financiero<sup>3</sup> hace referencia a las incertidumbres en operaciones financieras derivadas de la volatilidad de los mercados financieros y de crédito. El riesgo financiero está estrechamente relacionado con el riesgo económico puesto que los tipos de activos que una empresa posee y los productos o servicios que ofrece juegan un papel importantísimo en el servicio de su endeudamiento. En palabras más simples, según Gitman (2003), el riesgo financiero es “el riesgo de que la empresa no pueda cubrir sus obligaciones financieras requeridas”.

El riesgo económico<sup>4</sup> es la medida de las posibles eventualidades que pueden afectar al resultado de explotación de una empresa, que hacen que no se pueda garantizar ese resultado a lo largo del tiempo. Además hace referencia a la incertidumbre producida en el rendimiento de la inversión debida a los cambios producidos en la situación económica del sector en el que opera. Así, a modo de ejemplo, dicho riesgo puede provenir de:

- La política de gestión de la empresa,
- La política de distribución de productos o servicios,
- La aparición de nuevos competidores,
- La alteración en los gustos de los consumidores.

Este tipo de riesgo puede producir grandes pérdidas en un corto espacio de tiempo, debido por ejemplo, a la irrupción en el mercado de un producto más avanzado y barato que el de la empresa en cuestión, provocando grandes pérdidas en la empresa.

---

<sup>3</sup> Disponible en

[[http://www.euroresidentes.com/empresa\\_empresas/diccionario\\_de\\_empresa/finanzas/r/riesgo-financiero.htm](http://www.euroresidentes.com/empresa_empresas/diccionario_de_empresa/finanzas/r/riesgo-financiero.htm)]

<sup>4</sup> Disponible en

[[http://www.euroresidentes.com/empresa\\_empresas/diccionario\\_de\\_empresa/finanzas/r/riesgo-economico.htm](http://www.euroresidentes.com/empresa_empresas/diccionario_de_empresa/finanzas/r/riesgo-economico.htm)]

#### **d) El Costo de Oportunidad**

Como señala Horngren (2007) en su libro *Contabilidad de Costos: Un enfoque Gerencial* “la decisión de usar un recurso en una forma en particular ocasiona que un administrador renuncie a la oportunidad de usar los recursos en formas alternativas. Esta oportunidad perdida es un costo que el administrador debe considerar cuando toma una decisión. El costo de oportunidad es la contribución a la utilidad operativa que se pierde o rechaza al no usar un recurso limitado en su siguiente mejor uso alternativo”.

### **2.2.2 Administración Financiera del Estado**

Según Verdejo y Ceballos (2008), el Estado “como sujeto del derecho que debe cumplir múltiples funciones es, a la vez, sujeto de la actividad financiera, cuyos fines son los intereses colectivos, no los del individuo en particular. Partiendo de la lógica selección valorativa de objetivos que se deben alcanzar, el Estado debe efectuar erogaciones destinadas a llevar a la realidad tales objetivos, y, como lógica consecuencia, debe obtener medios (pecuniarios o de otra especie), cuya finalidad es principalmente la de atender las erogaciones(fines fiscales)”.

Luego, la actividad financiera, como señalan Verdejo y Ceballos (2008), tiene por finalidad hacer posible el cumplimiento de los objetivos del Estado, diferenciándose de la actividad privada por los fines y por los medios. Es obvia la vinculación con el Derecho Administrativo por la identidad del sujeto de ambas disciplinas. El gasto público y los ingresos o recursos constituyen los dos extremos del eje fundamental de las finanzas, implementados por la administración financiera a través del Presupuesto.

Según el Ministerio del Interior (2002) la administración financiera del Estado corresponde a “aquella a través de la cual el Estado obtiene recursos o ingresos que son destinados al financiamiento de sus distintos objetivos, pudiendo constatar previamente una previsión de los ingresos y gastos involucrados a través de un presupuesto general”.

En este sentido la Administración Financiera del Estado se ha definido como “el conjunto de procesos administrativos que permiten la obtención de recursos financieros y su aplicación a la concreción de los logros de los objetivos del Estado. La administración financiera incluye los procesos presupuestarios, de contabilidad y de administración de

fondos. El sistema de administración financiera del Estado regula los servicios e instituciones que comprende el Sector Público” (Art. 1º y 2º de L. O. de Administración Financiera del Estado).

De este modo, esta actividad financiera comprende el presupuesto de los ingresos y gastos involucrados, la obtención de los recursos necesarios para satisfacer los gastos previamente determinados y, por último, la aplicación de dichos ingresos a los gastos públicos. La orientación que persiga esta actividad económica dependerá obviamente del concepto que de ella se tenga por parte de la autoridad, orientación que a grandes rasgos será partidaria de la neutralidad o intervención del Estado en la economía de la Nación, y que determinará el alcance y contenido de la política fiscal, la que a su vez reúne al conjunto de decisiones que asume el Estado con relación a los ingresos y gastos públicos.

#### **a) Ingresos y financiamiento de la salud pública**

El sistema de salud se financia mediante múltiples fuentes, que canalizan los aportes directos o indirectos de las personas. Los ingresos del sector público de salud se estipulan en el presupuesto nacional y provienen principalmente del aporte fiscal y transferencias de aportes previsionales de salud.

Los principales tipos de ingresos del sector público de salud son:

- El aporte fiscal
- La transferencia de los aportes previsionales
- Los ingresos de operación
- Otros ingresos constituidos mayormente por otras transferencias de fondos al sector

#### **b) Gasto público en salud**

El gasto público en salud, según el MINSAL (2005), se considera inserto en el llamado gasto social, efectuado por el gobierno, de los fondos fiscales asignados en el presupuesto nacional a los llamados sectores sociales: educación, salud, vivienda, bienestar social, seguridad social y desarrollo regional.

El gasto público es realizado por el sector público y puede descomponerse como sigue:

- El gasto fiscal, del Gobierno Central, financiado con fondos del presupuesto nacional, asignados al sector salud, cuyo ejecutor es el MINSAL.

- El gasto que realizan otros sectores e instituciones del Estado, de fondos fiscales, para gasto específico de acciones de salud.
- El gasto en actividades de salud ejecutado por las municipalidades, de fondos provenientes de sus ingresos tributarios y de otras fuentes propias.
- El gasto realizado por las instituciones públicas, de fondos provenientes del aporte privado y que por ley deben ser administrados por el sector público.

### **2.2.3 Elaboración de Presupuestos**

Anthony y Govindarajan (2003) señalan que “los presupuestos son una herramienta importante para la planificación y el control a corto plazo en las organizaciones. Habitualmente, un presupuesto operativo cubre un período de un año y establece los ingresos y gastos planificados para ese año.” Un presupuesto cuenta con las siguientes características:

- Estima el beneficio potencial de la organización.
- Se establece en términos monetarios, aunque las cantidades monetarias se pueden reflejar en cifras no monetarias.
- Generalmente cubre el período de un año.
- Implica la aceptación de una responsabilidad por parte de la dirección; los directivos aceptan la responsabilidad de cumplir los objetivos presupuestados.
- Una autoridad superior al encargado de elaborar el presupuesto revisa y aprueba la propuesta de presupuesto.
- Una vez aprobado, el presupuesto sólo puede alterarse bajo condiciones específicas.
- Periódicamente, el resultado financiero real se compara con el presupuestado y se analizan y se explican las desviaciones.

#### **a) Relación del presupuesto con la planificación estratégica**

Anthony y Govindarajan (2003) señalan que tanto la planificación estratégica como la preparación del presupuesto implican planificación, pero los tipos de actividades de planificación son diferentes en los dos procesos. El proceso presupuestario se centra en un año concreto, mientras que la planificación estratégica se dedica a actividades que se extienden a lo largo de un período de varios años. La planificación estratégica precede al presupuesto y proporciona un marco dentro del cual se desarrolla el presupuesto anual.

De alguna forma, un presupuesto es una representación del plan estratégico de la organización, aunque por razones que se discutirán más adelante en este capítulo, el proceso presupuestario implica mucho más que un simple corte transversal del plan.

Otra diferencia entre un plan estratégico y un presupuesto es que el primero está esencialmente estructurado por líneas de productos o programas, mientras que el último de estructura por centros de responsabilidad. Esta reorganización del programa es necesaria, debido a que el presupuesto se utilizará para influir en la gestión de un directivo antes de que ésta se lleve a cabo y valorar el resultado, después de que se produzca.

### **b) La utilización del presupuesto**

La elaboración de un presupuesto operativo, según Anthony y Govindarajan (2003), tiene cuatro objetivos principales:

1. Concretar el plan estratégico.
2. Ayudar a coordinar las actividades de los distintos departamentos de la organización.
3. Asignar responsabilidades a los directores, para autorizar las cantidades que les están permitidas gastar e informarles del resultado que se espera que obtengan.
4. Obtener un compromiso sobre la base del cual evaluar la gestión real de los directores.

### **c) Proceso de Elaboración del Presupuesto**

Para la elaboración del presupuesto Anthony y Govindarajan (2003) distinguen entre las siguientes etapas:

**Organización.** El departamento de presupuestos que normalmente depende del director financiero corporativo, administra el flujo de información del sistema de control presupuestario. El departamento, según Anthony y Govindarajan (2003) debe desarrollar las siguientes funciones:

- Publica los procedimientos y los formularios para la elaboración del presupuesto.
- Coordina y publica cada año las hipótesis básicas para la empresa que constituirán la base para los presupuestos.
- Se asegura que existe una comunicación adecuada en la información entre las unidades de la organización interrelacionales.

- Proporciona ayuda a los encargados de presupuestos para la elaboración de los mismos.
- Analiza los presupuestos propuestos y hace algunas recomendaciones, en primer lugar, al encargado del presupuesto y posteriormente, a los directivos corporativos.
- Dirige las revisiones presupuestarias realizadas durante el año.
- Coordina el trabajo de los departamentos de presupuestos en los niveles inferiores.
- Analiza la información sobre resultados reales en comparación con los presupuestados, interpreta los resultados y prepara informes resumidos para los directivos corporativos.

Mediante la aplicación de herramientas informáticas y especialmente de Internet, estas funciones se pueden desarrollar con más exactitud, con menos errores aritméticos, de copiado y de impresión y mucho más deprisa. Sin embargo, permanece intacta la necesidad de tomar decisiones y las interacciones entre los individuos implicados.

**Publicación de las líneas maestras.** Si una empresa cuenta con un proceso de planificación estratégica, el primer año del plan estratégico es el comienzo del proceso de elaboración del presupuesto. A diferencia de la elaboración del presupuesto, habitualmente el desarrollo del plan estratégico no implica el nivel inferior, esto es, a los directores de los centros de responsabilidad. Por tanto, exista o no un plan estratégico, la primera fase de proceso de preparación del presupuesto es desarrollar las líneas maestras que rigen la elaboración del presupuesto, para distribuirla a todos los directores. Estas directrices son las que están implícitas en el plan estratégico, modificadas para incluir los avances que se han producido desde su aprobación, especialmente los resultados económicos obtenidos y su situación hasta ese momento.

El departamento central de presupuestos desarrolla las líneas maestras y la dirección corporativa las aprueba. En algunos casos, los directivos de niveles más bajos pueden discutir las líneas maestras antes de su aprobación. Después, el departamento de presupuestos transmite esa información a toda la organización.

**Propuestas iniciales de presupuestos.** A partir de la aplicación de las líneas maestras, los directores de los centros de responsabilidad, ayudados por el personal de apoyo, desarrollan una propuesta de presupuesto. Debido a que los centros de responsabilidad

comenzarán el año presupuestario con las mismas instalaciones, personal y el resto de recursos que tienen, habitualmente, este presupuesto se calcula tomando como punto de partida la situación inicial, que después se modifica según las directrices. Los cambios respecto al nivel actual de funcionamiento se pueden clasificar como cambios en las fuerzas externas (cambios en el nivel general de actividad económica, cambios en precios de materiales y servicios adquiridos, cambios en costes laborales, entre otros) y cambios en las políticas y prácticas internas (cambios en costos de producción, cambios en los costos discrecionales, cambios en cuotas de mercado, y otros).

**Negociación.** El encargado del presupuesto discute el presupuesto previsto con su superior. Éste es el núcleo del proceso. El superior intenta valorar la validez de cada uno de los ajustes. Habitualmente, se considera que el resultado del año presupuestado debería suponer una mejora sobre el resultado del año en curso. El superior es consciente de que se convierte en el encargado de presentar el presupuesto al siguiente nivel del proceso y, además, debe estar preparado para defender el presupuesto finalmente acordado.

**Revisión y aprobación.** El presupuesto propuesto asciende a través de sucesivos niveles en la organización. Cuando llega al nivel más alto de una unidad de negocio, los analistas unen las piezas y examinan el conjunto. Por una parte, estudian la coherencia, por ejemplo, ¿es consistente el presupuesto de producción con el nivel de ventas previsto? ¿Están preparados los centros de servicios y de apoyo para prestar los servicios que se les van a demandar? Por otra parte, el analista investiga si el presupuesto generará un beneficio satisfactorio. Si no es así, con frecuencia se devuelve para que sea reelaborado. El mismo tipo de análisis se desarrolla en los servicios centrales.

**Revisiones del presupuesto.** Un punto fundamental a considerar en la administración del presupuesto es el procedimiento para revisarlo después de que ha sido aprobado. Claramente, si la revisión se llevara a cabo según la voluntad del responsable del presupuesto, no habría ningún punto que discutir y el presupuesto se aprobaría en primera instancia. Por otra parte, si las hipótesis del presupuesto se vuelven tan poco realistas que la comparación entre la realidad y lo presupuestado carece de sentido, pueden ser aconsejables las revisiones del presupuesto.



Existen dos tipos generales de revisiones presupuestarias: (1) Procedimientos que proporcionan una actualización sistemática de los presupuestos y (2) procedimientos que permiten revisiones bajo circunstancias especiales.

**Presupuestos contingentes.** Algunas organizaciones preparan rutinariamente presupuestos con distintas alternativas que identifican las acciones directivas que deben llevarse a cabo si se produce un descenso significativo en el volumen de ventas que se estableció en el momento de desarrollar el presupuesto. El presupuesto contingente proporciona una forma de ajustarse rápidamente a los cambios en las condiciones, si la situación lo requiere.

## 2.2.4 Presupuesto de la Nación

El Presupuesto de la Nación, según lo señalado por el Ministerio de Hacienda (2013), es el resultado de un minucioso proceso de análisis, formulación, consulta, discusión y sanción, entre diferentes actores e instituciones. Para asegurar su consistencia económica y financiera, desde el año 2000, éste se enmarca en la regla preanunciada de generar un superávit estructural equivalente a un 0% del Producto Interno Bruto (PIB). Esto significa que al tomar las decisiones de gastos, el gobierno considera sus capacidades reales de financiamiento a largo plazo y evita hacer compromisos con cargo a holguras transitorias, como cuando el precio del cobre está alto o la actividad económica está sobrecalentada. Para que esta regla sea lo más transparente posible, se consulta a Comités de Expertos Externos respecto al precio del cobre de largo plazo y el nivel de producción potencial de la economía que debe incorporarse para su estimación, lo que permite determinar el gasto compatible con la regla del superávit estructural. Estas son las principales etapas de la elaboración del proyecto de Presupuesto:

En abril del año anterior se inicia el análisis por parte de funcionarios de instituciones del Sector Público, expertos externos, autoridades de gobierno y miembros del Congreso Nacional. Simultáneamente, el Ministerio de Hacienda evalúa los resultados de programas incluidos en el presupuesto anterior y analizan los indicadores de desempeño de las instituciones públicas. Esta información define un marco de gastos iniciales que considera aquellos gastos obligatorios por ley o por contrato y la continuidad de programas con evaluación satisfactoria. Considerando sus prioridades todas las instituciones del Sector Público desarrollan y presentan al Ministerio de Hacienda propuestas para ampliar

programas exitosos o crear nuevos programas, las que postulan a un fondo común concursable. Tras un intenso proceso de análisis y discusión técnica de las propuestas de parte del Ministerio de Hacienda y MIDEPLAN, el Presidente de la República realiza una revisión y se define el proyecto de presupuesto para cada institución.

## 2.3 El Control de Gestión

---

El desempeño de las organizaciones está ligado tanto a factores externos como internos y está encaminado a la consecución de los fines y objetivos de la institución. Estos objetivos aunque principalmente son de la dirección también debería incluir los objetivos del conjunto de personas que forman parte de la organización o de las personas e instituciones con las que interactúa directa o indirectamente, ya sean proveedores, clientes, usuarios, personal, etc. (Amat, 1998).

Esto explica, según Amat (1998), que una organización pueda tener objetivos más amplios y heterogéneos que la mera supervivencia o la rentabilidad. Además es necesario que la institución satisfaga las expectativas del entorno con el que interactúa. Así, la satisfacción de las necesidades de los usuarios o la contribución a una mejor vida social dentro de la comunidad en la que está inmersa la organización son igualmente fines que se deben tratar de satisfacer.

Para alcanzar este conjunto de fines se establecen determinadas políticas y se realizan una serie de funciones y actividades que se orientan finalmente a la venta o entrega de un producto o servicio. Con el objeto de lograr su supervivencia, Amat (1998) propone que la dirección de la organización debe asegurarse de que las actividades se realicen de la manera más adecuada, adaptándose al entorno y coordinando las diferentes unidades que la conforman. Para ello, por consiguiente, es necesario que existan mecanismos de control que faciliten que las actividades internas sean coherentes con los fines de la empresa y las exigencias del entorno.

### 2.3.1 El control y la gestión de las organizaciones

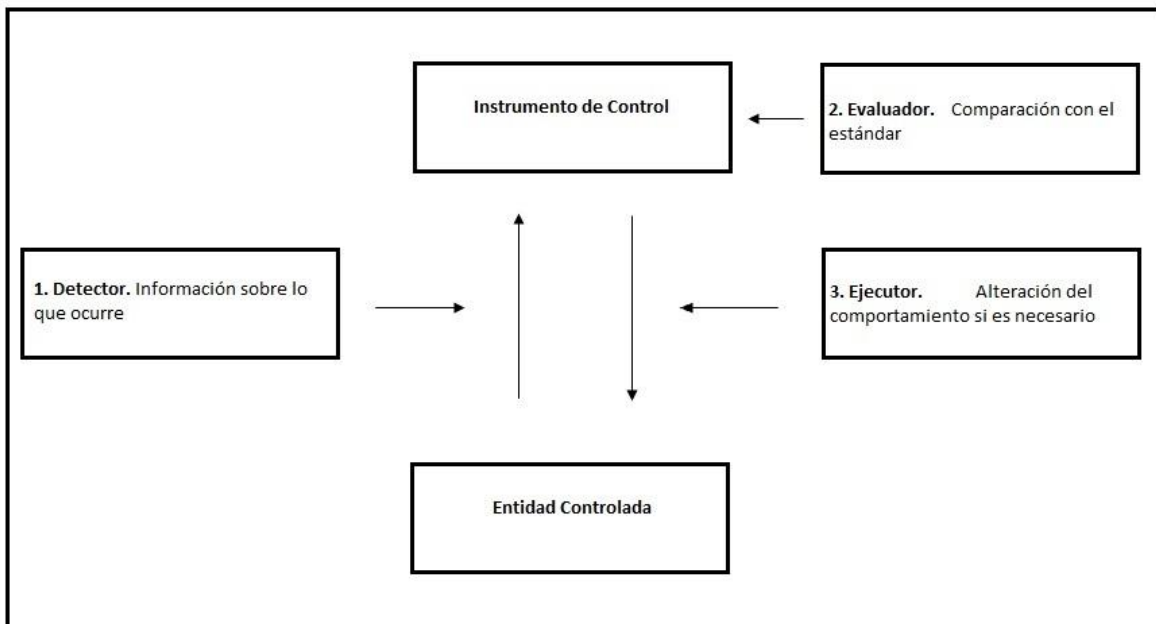
Una organización debe ser controlada, lo que para Anthony y Govindarajan (2003) significa que “deben establecerse indicaciones para asegurarse que se consiguen los propósitos estratégicos”. Dichos autores mencionan que todos los sistemas de control cuentan con al menos cuatro elementos:

1. Un detector o sensor: Un indicador que mide lo que está ocurriendo en cada momento en el proceso que está siendo controlado.

2. Un evaluador: Un indicador que determina la importancia de lo que está ocurriendo en cada momento comparándolo con algunos estándares o expectativas de lo que debería ocurrir.
3. Un ejecutor: Un instrumento (a menudo llamado feedback) que altera el comportamiento si el evaluador indica lo que necesita ser alterado.
4. Una red de comunicaciones: Un instrumento que transmite información entre el detector y el evaluador y entre el evaluador y el ejecutor.

Estos cuatro elementos básicos de cualquier sistema de control están recogidos en la Figura 1.

Figura 1. *Elementos de un Proceso de Control.*



Fuente: *Sistemas de Control de Gestión (Anthony y Govindarajan, 2003).*

El control, según Amat (1998), desde una perspectiva limitada se puede entender como “el análisis a posteriori y en términos monetarios de la eficacia de la gestión de los diferentes responsables de la empresa en relación a los resultados que se esperaban conseguir o a los objetivos que se habían predeterminado.” Y es el mismo Amat (1998), quien plantea que desde una perspectiva más amplia se puede considerar que “el control se ejerce a través de diferentes mecanismos que no sólo miden el resultado final obtenido sino que también, especialmente, tratan de orientar e influir en que el comportamiento individual y organizativo sea el más conveniente para alcanzar los objetivos de la organización.” En esta segunda perspectiva el control no sólo es realizado por la

dirección, sino también por todas y cada una de las personas que forman parte de la organización, no sólo es realizado a posteriori sino permanentemente, no sólo se limita a los aspectos técnicos de su diseño sino que debe adecuarse tanto a la cultura organizacional como a las personas que forman parte de la organización.

En el mundo empresarial y organizacional no existe un consenso sobre la definición del concepto “gestión”. Para la mayoría la gestión se trata de “la realización de diligencias enfocadas a la obtención de algún beneficio, tomando a las personas que trabajan en la compañía como recursos activos para el logro de los objetivos. La gestión se divide en todas las áreas que comprenden a una empresa, ya que todos los departamentos que la administración tiene bajo su cargo, deben estar involucrados con la gestión empresarial”<sup>5</sup>. Anthony y Govindarajan (2003) definen sistema como “una forma repetitiva de llevar a cabo una actividad o un conjunto de actividades. Los sistemas se caracterizan por una serie de fases más o menos rítmicas, coordinadas y recurrentes que tratan de cumplir un propósito específico”.

Mientras que la definición más clásica de sistema lo describe como “un conjunto de partes o elementos organizadas y relacionadas que interactúan entre sí para lograr un objetivo.”<sup>6</sup> Los sistemas reciben datos, energía o materia del ambiente y proveen información energía o materia.

### **2.3.2 Actividades del Control de Gestión**

Anthony y Govindarajan (2003) consideran que el control de gestión implica un conjunto de actividades, tales como:

- Planificación de lo que la organización debería hacer.
- Coordinación de actividades de distintas partes de la organización.
- Comunicación de la información.
- Evaluación de la información.
- Decisión, si procede, de las acciones a tomar.
- Influencia en las personas para que cambien su comportamiento.

---

<sup>5</sup> Disponible en [<http://www.gestionyadministracion.com/empresas/definicion-de-gestion.html>]

<sup>6</sup> Disponible en [<http://www.alegsa.com.ar/Dic/sistema.php>]

Además señalan que el control de gestión no implica necesariamente que todas las acciones se correspondan con planes previamente determinados, como un presupuesto. Estos planes están basados en circunstancias del momento *n* que fueron formulados. Si éstas han cambiado en el momento de la implantación, las acciones recogidas en el plan dejan de ser apropiadas. Aunque sea sistemático, el proceso de control de gestión no es en absoluto mecánico; por el contrario, implica interacciones entre individuos, que no se pueden describir de forma mecánica.

Amat (1998) señala que el proceso de control, está ligado a la existencia de:

- Un conjunto de indicadores de control que permitan orientar el comportamiento de cada departamento a las variables clave de la empresa.
- Un modelo predictivo que permita estimar a priori el resultado de la actividad que se espera que realice cada responsable y/o unidad.
- Objetivos ligados a los diferentes indicadores y a la estrategia de la empresa.
- Información sobre el comportamiento y el resultado de la actuación de los diferentes departamentos.
- Y, a partir de las condiciones anteriores, la evaluación del comportamiento y el resultado de cada persona y/o departamento que permita la toma de decisiones correctivas.

El sistema de control de gestión debería ser diseñado y actuar teniendo en cuenta el principio de congruencia de objetivos, el cual significa que, en la medida de lo posible, los objetivos individuales de los miembros de la organización deben ser consistentes con los de la propia organización.

### **2.3.3 Planificación Estratégica**

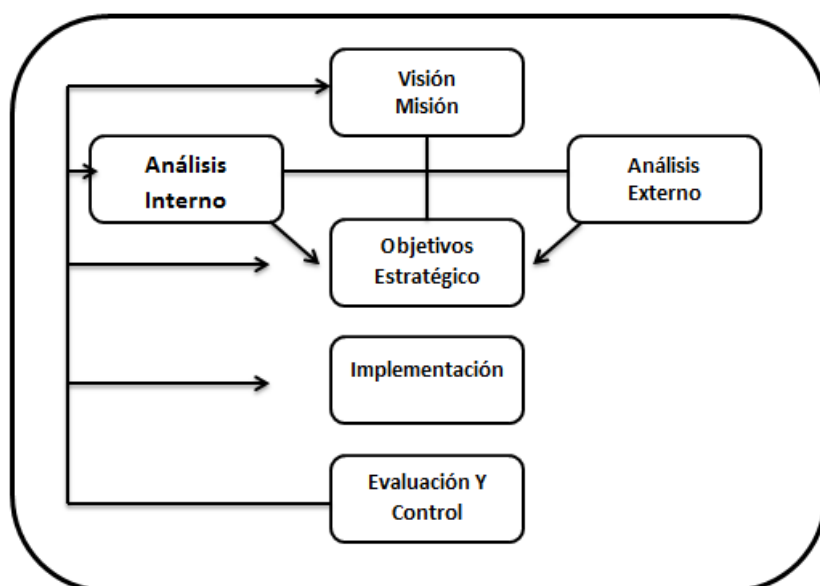
Anthony y Govindarajan (2003) explican que “la mayoría de los directivos más capacitados dedican un tiempo considerable a pensar sobre el futuro. El resultado puede ser una comprensión informal de la dirección futura que la empresa va a tomar o bien, el establecimiento formal de un plan específico sobre cómo conseguirlo. El establecimiento de un plan formal se denomina plan estratégico y el proceso de elaborarlo y revisar este

documento se denomina planificación estratégica. La planificación estratégica es el proceso de decidir sobre los programas que la organización va a acometer y sobre la cantidad aproximada de recursos que se asignará a cada programa para los siguientes años.”

### a) Etapas de la Planificación Estratégica

Existen varios enfoques respecto de cómo debe desarrollarse este proceso. David (2003) propone el esquema de la figura 2 para el proceso de planificación estratégica.

Figura 2. Proceso de Planificación Estratégica.



Fuente: *Conceptos de Administración Estratégica* (David, 2003).

**Visión.** Ballvé y Debeljuh (2006) definen a la visión como “aquella percepción clara y compartida sobre lo que la empresa desea llegar a ser en el mediano o largo plazo. No se refiere a lo que una empresa aporta a la sociedad sino más bien a lo que ella se propone ser y hacia dónde quiere llegar en el futuro. A través de ella se indica el tamaño, el nicho de mercado y posicionamiento que la empresa se propone alcanzar.”

En tanto, Carrión (2007) plantea que “la visión responde a la pregunta ¿qué queremos ser o dónde queremos llegar?”, y resume el enfoque estratégico de la empresa en un objetivo inspirador que engloba al resto y es a largo plazo. En el fondo viene a ser una declaración

de intenciones acerca de la situación que se desea para la empresa en el futuro, que debe ir más allá de los objetivos financieros e involucrar a los empleados emocionalmente.

En definitiva, si tomamos lo señalado por Boyett (2003), “una buena visión es aquella que da sentido a los cambios, evoca una imagen mental clara y positiva del futuro, crea orgullo y energía, es memorable, es motivante, es idealista, encaja con la historia y cultura de la organización, establece estándares que reflejan ideales elevados, clarifica los objetivos y la dirección, inspira entusiasmo, anima al compromiso, refleja la unicidad de la organización, es ambiciosa, atrae y concentra la atención, guía las actividades del día a día, oculta lo no esencial, proporciona energía a los individuos, llena de sentido y significado las actividades diarias, crea un puente entre presente y futuro e invita a la acción. Además, la visión debe ser breve, fácil de recordar y capaz de captar la atención de todos los integrantes de una organización.”

**Misión.** “La misión de una organización es una frase concisa, con foco interno de la razón de la existencia de la organización, su propósito básico hacia el que apuntan sus actividades y los valores que guían las actividades de sus empleados. Describe las metas de mediano y largo plazo.” (Ruiz *et al*, 2002)

Caldas, Carrión y Heras (2005) definen a la misión como “la razón de existir de la empresa. Representa su identidad y personalidad en el momento presente. La misión debe ser conocida por todos los integrantes de la organización ya que representa la filosofía de la empresa y se mantiene en el tiempo a pesar de sufrir pequeños cambios obligados por la dinámica empresarial.”

**Análisis Interno y Externo (FODA).** El análisis FODA es “una herramienta analítica apropiada para trabajar, con información limitada sobre la empresa o institución, en las etapas de diagnóstico o análisis situacional con miras a la planeación integral. Es un modelo sencillo y claro que provee dirección, y sirve como base para la creación y el control de planes de desarrollo de empresas y de comercialización. Esto se logra evaluando las fuerzas y debilidades de la organización, además de las oportunidades y amenazas” (Díaz, 2005).



El principal aporte del análisis FODA consiste en la separación analítica de los efectos del medio ambiente en dos partes: una interna y otra externa. Díaz (2005) señala que la parte interna se relaciona con los aspectos sobre los cuales el planificador o jerarca involucrado tiene algún grado de control. Se trata de la identificación de las fortalezas y las debilidades de la organización o área de trabajo, por medio de la comparación realista con servicios alternativos y sustitutos. La parte externa revela las oportunidades que ofrece el mercado y las amenazas claves que debe enfrentar la institución en su entorno. Dado que sobre esas condiciones la organización tiene poco o ningún control directo, implica un reto a la capacidad y la habilidad de los jefes el aprovechar esas oportunidades y para minimizar o anular esas amenazas.

Tabla I. Matriz del análisis FODA.

Contexto	Factores Positivos	Factores Negativos
Interno	Fortalezas	Debilidades
Externo	Oportunidades	Amenazas

Fuente: *Análisis y Planteamiento* (Díaz, 2005).

El análisis se enfoca solamente en los factores clave para el éxito de la empresa. Una vez completada la fase de levantamiento de la información, sigue el análisis. Se valora si la información indica algo que ayudará a la organización en el logro de sus objetivos, así como la identificación de obstáculos que deben ser vencidos o reducidos hasta donde sea posible para alcanzar resultados deseados.

**Definición de Objetivos.** La definición de objetivos es “una actividad primordial en la gestión de las organizaciones. Un objetivo es el fin que se pretende alcanzar y hacia la que se dirigen los esfuerzos y recursos”<sup>7</sup>.

Objetivo no es lo mismo que política. Esta última tiene un carácter descriptivo, está definida al más alto nivel y se refiere a un conjunto de directrices e instrucciones generales. Su perspectiva temporal es dilatada, pudiendo abarcar varios años. Los objetivos, por el contrario, están expresados de un modo muy concreto (generalmente en cifras). La definición de objetivos es realizada en distintos niveles organizativos y su

<sup>7</sup> Disponible en <http://www.aiteco.com/definicion-de-objetivos/>

duración es considerablemente más limitada. Los objetivos son un reflejo de las políticas de las que dimanar.

**Implementación de Estrategias.** La implementación de las estrategias es, para Daft y Marcic (2006), “el uso de las herramientas administrativas y organizacionales con miras a encauzar los recursos hacia el logro de resultados estratégicos. La implementación de estrategias es la administración y la ejecución del plan estratégico. Los administradores pueden usar la persuasión, los equipos nuevos, los cambios en la estructura organizacional, o un sistema de recompensas para asegurarse de que los empleados y los recursos se usen para que las estrategias formuladas se conviertan en una realidad.”

#### **b) Beneficios y limitaciones de la planificación estratégica**

Para Anthony y Govindarajan (2003) un proceso de planificación estratégica puede proporcionar los siguientes beneficios a la organización:

- **Marco para el desarrollo del presupuesto.** Un presupuesto operativo recoge las asignaciones de recursos para el año siguiente; es esencial que el directivo respete las asignaciones de esos recursos y tenga una idea clara de las metas de la organización para los próximos años. Un plan estratégico proporciona este marco de referencia. Por ello, un beneficio importante de preparar un plan estratégico es que facilita la formulación de un presupuesto operativo eficiente.
- **Herramienta para el desarrollo directivo.** La planificación estratégica es una herramienta excelente de educación y formación que proporciona a los directivos un método sistemático de pensamiento sobre las estrategias y su implantación.
- **Mecanismos para forzar a la dirección a pensar a largo plazo.** Los directivos tienden a preocuparse más sobre los temas tácticos, sobre el presente y los problemas del día a día en sus empresas, que de crear el futuro. La planificación estratégica obliga a los directivos a tomarse su tiempo para reflexionar sobre asuntos importantes a largo plazo.
- **Medios para alinear a los directivos con las estrategias corporativas.** Los debates, discusiones y negociaciones que tienen lugar durante el proceso clarifican las estrategias corporativas, unifican y alinean a los directivos con tales estrategias y revelan las implicaciones de las estrategias corporativas para los directores de unidades organizativas.

Varios obstáculos o limitaciones potenciales dificultan el desarrollo de una planificación estratégica formal. En primer lugar, siempre existe el peligro de que la planificación pueda terminar convirtiéndose en un ejercicio de rellenar formularios, un ejercicio burocrático, desprovisto de pensamiento estratégico. Para minimizar este riesgo de burocratización, las organizaciones deberían preguntarse periódicamente si se obtienen buenas ideas como resultado del proceso de planificación estratégica.

Un segundo peligro es que una organización pueda crear un gran departamento de planificación estratégica y delegar la preparación del plan en ese departamento central, de forma que se pierda la aportación de los directivos de línea, así como los beneficios educativos del proceso. La planificación estratégica es una función de los directivos de línea. La plantilla debería mantenerse en un nivel mínimo en los departamentos de planificación estratégica y su papel debería limitarse al de catalizador, educador y apoyo en el proceso de planificación.

Finalmente, la planificación estratégica consume tiempo y es cara. El gasto más significativo es el tiempo dedicado por la alta dirección y los directivos de otros niveles en la organización.

### **c) Participantes de la Planificación Estratégica**

El proceso de planificación estratégica implica a la alta dirección y a los directores de las unidades de negocio u otros centros principales de responsabilidad, ayudados por sus equipos. Un propósito principal es mejorar la comunicación entre los ejecutivos corporativos y los de las unidades de negocio mediante una secuencia de actividades programadas, a través de las cuales pueden llegar a elaborar de mutuo acuerdo un conjunto de objetivos y planes. Habitualmente los directores de los departamentos individuales no participan en el proceso de planificación estratégica.

## **2.3.4 Sistemas de Medición por Resultado**

Anthony y Govindarajan (2003) definen sistema como “una forma repetitiva de llevar a cabo una actividad o un conjunto de actividades. Los sistemas se caracterizan por una serie de fases más o menos rítmicas, coordinadas y recurrentes que tratan de cumplir un propósito específico.”

Mientras que la definición más clásica de sistema lo describe como “un conjunto de partes o elementos organizadas y relacionadas que interactúan entre sí para lograr un objetivo.”<sup>8</sup> Los sistemas reciben datos, energía o materia del ambiente y proveen información energía o materia.

El objetivo de los sistemas de medición de resultados es implantar la estrategia. Cuando se establecen tales sistemas, la dirección corporativa selecciona las medidas que representan mejor la estrategia de la empresa. Estas medidas pueden ser consultadas como factores críticos de éxito actual y futuro; si se mejoran, la empresa ha implantado su estrategia.

Desde un punto de vista global “el proceso de dirección trata de influir en el comportamiento de los diferentes componentes de la organización para que se oriente hacia los objetivos de ésta. Para ello la dirección de una empresa puede utilizar diferentes mecanismos de control, ya sean formales (planificación estratégica, estructura organizativa, contabilidad de gestión) o no formales (mecanismos psicosociales que promueven el autocontrol y los culturales que promueven la identificación). Cada empresa utiliza una combinación diferente de estos mecanismos en función de sus características organizativas” (Amat, 1998).

En función de la combinación de mecanismos que utilice una empresa para adaptarse al entorno y facilitar el control interno, Amat (1998) distingue cuatro tipos de sistemas de control, que se enumeran y explican a continuación.

#### **a) Control Familiar**

El control familiar predomina en organizaciones generalmente pequeñas y muy centralizadas en las que la gestión de la empresa se basa fundamentalmente en el liderazgo y la supervisión directa del principal directivo de la empresa. Este aglutina alrededor suyo un equipo muy cohesionado de personas plenamente identificadas con él y, en muchos casos, suele marginar a las personas que percibe como críticas hacia su gestión.

---

<sup>8</sup> Disponible en [<http://www.alegsa.com.ar/Dic/sistema.php>]

El control familiar se produce en actividades relativamente rutinarias en las que es difícil su formalización y en las que prevalece la opinión o decisión del líder de la empresa. Este tipo de control requiere la existencia de una elevada identificación o fidelidad de las personas de la empresa con este líder. Esto permite la delegación del líder en las personas de su confianza sin perder el control.

El riesgo de este tipo de control es que puede prevalecer la fidelidad al líder en detrimento de la eficacia y de la innovación. Además, al orientarse a la fidelidad hay un limitado estímulo a que la gente más capacitada se comprometa internamente con el líder existiendo un riesgo elevado de que ésta marche.

#### **b) Control Burocrático**

El control burocrático suele existir en actividades rutinarias que permiten una elevada formalización. En las empresas que realizan este tipo de control prevalece la especificación de los procedimientos de las actividades a realizar con limitado énfasis en los resultados a obtener.

Este tipo de control implica la descomposición de las tareas y actividades en elementos fácilmente definibles y repetitivos. Esto permite la delegación sin perder el control y sin requerir demasiada supervisión directa.

El riesgo de este tipo de control es que puede prevalecer la eficiencia de la tarea realizada individualmente en detrimento del resultado global y de la innovación. Además, al racionalizar todo lo posible el comportamiento individual se pierde la espontaneidad que permite una mayor flexibilidad. Por otra parte, no sólo reduce sino que puede anular el compromiso interno con la dirección con un elevado riesgo de que las personas se limiten a realizar los mínimos a los que están obligados sin estar motivados para tener una mayor involucración.

En estos casos, de los cuales un número elevado de grandes empresas o de organismos de las administraciones públicas son un ejemplo de ello, el sistema contable tiene una mayor importancia que en el control familiar, pero su utilización como mecanismo de control sigue siendo bastante limitada.

### **c) Control por Resultados**

El control por resultados predomina en actividades relativamente rutinarias y en un entorno altamente competitivo. Su existencia requiere una descentralización de las decisiones, la especificación de una serie de objetivos y estándares respecto al resultado, la medición del resultado en términos cuantitativos y la evaluación del comportamiento de un responsable en función el resultado obtenido respecto a los objetivos. En unidades descentralizadas, un sistema de control por resultados es fundamental para asegurar y facilitar el cumplimiento de los objetivos. Su ventaja es que permite reducir la necesidad de la supervisión directa al establecerse la coordinación a partir de los presupuestos y de los precios de transferencia.

En este caso, la contabilidad de gestión debe facilitar aquella información que permita la formulación de estrategias y la toma de decisiones así como el control de la actuación de los diferentes responsables. Así, el sistema de control debe suministrar información que permita tanto elaborar la estrategia como conocer la adecuación de la estrategia y de la estructura que se han diseñado.

El control de una empresa descentralizada suele ser más sofisticado y formalizado, con predominio de sistemas de control por resultados. El proceso de planificación es fundamental para asegurar una adecuada asignación de recursos a los diferentes centros y lograr la congruencia entre los objetivos personales de cada responsable y los objetivos globales de la empresa.

El riesgo de este tipo de control es que puede prevalecer su orientación a los resultados a corto plazo, a los aspectos financieros y a la eficiencia interna, en detrimento del largo plazo, los aspectos no financieros y el entorno.

### **d) Control Ad-hoc**

Por último en aquellos casos en los que hay una elevada descentralización y en los que es difícil tanto formalizar las tareas como prever, medir y evaluar el resultado de la actuación se suele utilizar el control ad-hoc. El control ad-hoc se promueve mediante mecanismos que contribuyen a la motivación individual con la tarea y actividad, a la relación interpersonal y a la identificación de los miembros de la organización con los valores y objetivos de la empresa. Este sistema de control suele ser usado en organizaciones en las que aunque podría utilizarse un sistema de control por resultados

se **prefiere** sistemas de control informales, basados en la supervisión directa y en la confianza interpersonal.

El riesgo de este tipo de control es que puede prevalecer la intuición y la flexibilidad en detrimento de la formalización de procesos de carácter más rutinario. La insuficiente formalización puede generar conflictos por la indefinición y dispersión que provoca y la sobrecarga de trabajo que requiere. Sin embargo, la frecuente interrelación personal, la flexibilidad y la innovación permanente promueven un elevado compromiso que actúa como un eficaz mecanismo de autocontrol e identificación. Para ellos es fundamental desarrollar tareas que promuevan el desafío y el trabajo en equipo y valores que fomenten la identificación con la organización.

En estos casos y debido a la dificultad de cuantificación de las variables críticas del entorno y de la gestión, la contabilidad de gestión suele tener una menor importancia como mecanismo de control y su utilización se orientará más a facilitar el seguimiento presupuestario y la toma de decisiones que a evaluar responsabilidades.

En definitiva Amat (1998) señala que “a partir de estos cuatro tipos de control se puede generalizar una tipología de los sistemas de control. En especial, la preferencia por un sistema u otro estará influenciada por la dimensión de la empresa, el grado de centralización de las decisiones, la posibilidad de formalizar la actividad, las características personales y culturales de la empresa y el comportamiento y las características del entorno”.

En la tabla II se presenta un esquema de la tipología de sistemas de control en función de estas variables.

Tabla II. Tipología de los Sistemas de Control.

	<b>Entorno Estable Centralización</b>	<b>Entorno Competitivo Descentralización</b>
<b>Pequeña dimensión Limitada Formalización Estilos personales y cultura poco favorables a la formalización</b>	Control Cultural	Control Ad-hoc
<b>Mayor Dimensión Mayor Formalización Estilos y cultura favorables a la formalización</b>	Control Burocrático	Control por Resultados

Fuente: *El control de Gestión. Una perspectiva de dirección.* (Amat, 1998).

Del cuadro se puede desprender que cuanto mayor es la centralización se reduce la necesidad de utilizar mecanismos de control formalizados para facilitar el proceso de decisión. Sin embargo, a medida que la dimensión de la empresa es mayor es necesario especificar los procedimientos para proceder a la delegación de tareas a los niveles inferiores.

En la medida en que la descentralización sea mayor, más necesario será tener un control formalizado, y además éste deberá estar adecuado para poder controlar las variables concretas en las que puede incidir la gestión descentralizada en los diferentes responsables.

Cuando la descentralización y la diferenciación entre unidades organizativas son mayores, el proceso de dirección deberá ir acompañado de mecanismos de coordinación e integración más formalizados que permitan que las decisiones se tomen desde la perspectiva global de la empresa y no de los objetivos particulares de cada unidad.

Cuanto mayor es la incertidumbre o cuanto más compleja es la actividad, mayor es la discrecionalidad individual y, por consiguiente, más difícil es la formalización mediante procedimientos. Cuando la posibilidad de formalizar es elevada se puede utilizar sistemas de control burocráticos o por resultados y, viceversa, cuando es limitada se debe optar por sistemas de control familiar o ad-hoc.



### **2.3.5 Control en Organizaciones de Servicios**

El control de gestión en las organizaciones de servicios es algo diferente del control de gestión en las organizaciones industriales por distintos motivos. Anthony y Govindarajan (2003) señalan los siguientes:

#### **a) Ausencia de Existencias**

El mantenimiento de existencias de bienes constituye un elemento de flexibilidad que protege la actividad productiva de variaciones en el volumen de ventas. Los servicios no se pueden acumular. El asiento de un avión, la habitación de un hotel, las camas de un hospital o el tiempo de un abogado, médico, científico u otro profesional que no se utiliza en un momento dado no se recupera. Así, al contrario de una empresa industrial que puede ganar resultados en el futuro a partir de productos no vendidos en el presente, las empresas de servicios no pueden. Como señala Shaw (1988), “estas reservas no sólo distorsionan el verdadero rendimiento en un sentido económico, sino que también hacen que resulte difícil comparar organizaciones y sectores. Estas normas son particularmente gravosas para las empresas de servicios ya que, debido a la ausencia de un producto tangible, sólo se admiten los elementos del coste que se pueden registrar en el sistema de cuentas de la empresa”.

Además, los costes de muchas organizaciones de servicios son esencialmente fijos en el corto plazo. Por tanto, una variable estratégica en la mayoría de las organizaciones de servicios es el grado en que la capacidad actual se adecua a la demanda. Las organizaciones de servicios intentan lograr este ajuste de dos formas. En primer lugar, tratan de estimular la demanda en períodos débiles mediante esfuerzos de marketing y descuentos de precios. En segundo lugar, las organizaciones de servicios ajustan su plantilla a la demanda estimada mediante medidas como la programación de la formación de etapas de poco trabajo y la compensación de las horas extraordinarias en etapas de mucho trabajo con días de descanso posteriores.

#### **b) Dificultad para controlar la calidad**

Una empresa industrial puede inspeccionar sus productos antes de enviarlos al cliente y medir su calidad de forma visual o con la ayuda de instrumentos. Una empresa de servicios no puede valorar la calidad del producto hasta el momento en que el servicio

está siendo prestado, lo que supone a menudo una valoración subjetiva. Es por ello que el control de calidad, según Maqueda y Llaguno (1995), “representa el mayor problema de las empresas de servicios”.

### **c) Intensidad en trabajo**

Las empresas industriales han venido sustituyendo mano de obra por equipos y procesos automatizados de producción con la finalidad de reducir los costos. En cambio, los servicios no pueden almacenarse ni inventariarse. Si el servicio no se consume, desaparece. Esto implica que “las empresas de servicio requieren una cantidad importante de mano de obra y conocimiento, con la exigencia de muchos empleados de satisfacer las necesidades de los clientes” (Daft, 2007). La incorporación de caros equipos en los hospitales persigue mejorar los diagnósticos y tratamientos, pero no reduce los costos.

### **d) Organizaciones multiunidad**

Algunas empresas de servicios tienen unidades en muchas localizaciones y estas unidades suelen ser relativamente pequeñas. Algunas de estas unidades son propiedad de la empresa, mientras que otras son franquicias. La similitud de estas unidades proporciona una base comparativa para el análisis de presupuestos y la evaluación del resultado que no está disponible para una empresa industrial. La información de cada unidad puede ser relacionada con las medias globales o regionales, detectando con facilidad unidades con buenos y malos resultados. No obstante, estas comparaciones deben tener en cuenta que las unidades suelen diferir en la combinación de servicios que prestan, en los recursos que utilizan y en otras cuestiones relevantes.

## **2.3.6 Control de Gestión en Organizaciones sin fines de lucro**

Las organizaciones sin fines de lucro son “organizaciones que no tienen como objetivo el lucro económico; esto es que, a diferencia de las empresas, los ingresos que generan no son repartidos entre sus socios, sino que se destinan a su objeto social. en consecuencia, los ingresos que obtienen y que solo estén constituidos por cuotas sociales que aportan sus asociados, para el financiamiento de las actividades sociales que realiza, no constituyen renta para los efectos tributarios, como asimismo, todo otro ingreso que una ley determinada tipifique como no constitutivo de renta imponible. dentro de este grupo de

contribuyentes se consideran a las fundaciones, corporaciones, asociaciones gremiales, sindicatos, juntas de vecinos y organizaciones comunitarias, cooperativas y otras instituciones cuyo objeto no es el lucro económico” (Servicio de Impuestos Internos, 2010).

Dicho tipo de organizaciones posee ciertas características especiales. Anthony y Govindarajan (2003) definen las siguientes:

#### **a) Ausencia de medida del beneficio**

Un objetivo dominante de la mayoría de empresas es ganar un beneficio satisfactorio; las medidas de beneficio neto se orientan a este objetivo. No existe este tipo de medidas en las organizaciones no lucrativas. Muchas de ellas persiguen múltiples objetivos y normalmente su consecución no puede establecerse en términos cuantitativos. La ausencia de una medida global de resultado satisfactoria y cuantitativa es el problema de control de gestión más serio en una organización no lucrativa.

La cuenta de pérdidas y ganancias es el estado financiero más útil en una organización sin fines de lucro, del mismo modo que en una empresa. Sin embargo, las cifras de beneficio neto se interpretan de manera diferente en ambos tipos de organizaciones. Como regla general, en una empresa cuanto mayor es el beneficio, mejor. Por el contrario, en una organización no lucrativa el beneficio neto debería situarse sólo un poco por encima de cero. Un elevado beneficio neto suele indicar que la organización no está prestando los servicios que los proveedores de recursos tienen derecho a esperar; una racha de beneficios negativos puede conducir a la quiebra, al igual que en una empresa. Aunque el resultado financiero no sea un objetivo dominante en una organización no lucrativa, es un objetivo necesario porque la organización no puede sobrevivir si sus ingresos no se igualan, por término medio, a sus gastos.

#### **b) Capital donado**

Una de las diferencias más importantes entre las organizaciones no lucrativas y las empresas se refiere a la partida de fondos propios del balance de situación. Una empresa tiene transacciones con sus accionistas que una organización sin fines de lucro no tiene. Una organización no lucrativa recibe donaciones de capital, que muy pocas empresas tienen.

Existen dos categorías de capital donado: fijo y donaciones financieras. El capital donado fijo está formado por aportaciones de construcciones, equipos, obras de arte u otros objetos de museo o contribuciones de fondos para adquirir estos activos. El capital financiero donado viene dado por dotaciones que un donante asigna a la organización para que permanezcan intactas indefinidamente, de forma que sólo los beneficios derivados de éstas pueden utilizarse en las operaciones corrientes.

### **c) Contabilidad de fondos**

Muchas organizaciones no lucrativas utilizan un sistema contable que se conoce como “contabilidad de fondos”. Se presentan cuentas separadas para los distintos fondos respetando el principio de la partida doble. La mayoría de las organizaciones tienen (1) un fondo general correspondiente a las cuentas mencionadas antes, (2) un fondo de activos fijos y un fondo de donaciones para recoger los dos tipos de donaciones de capital recibidas mencionados anteriormente y (3) otros fondos para propósitos especiales.

## **2.3.7 Tipología de Instrumentos de Control**

El control dispone de numerosas herramientas para practicarlo. La tabla III ofrece una síntesis, que sin ser exhaustiva, recoge los instrumentos más frecuentes. Cada uno tiene su propósito, pero en su conjunto cubren razonablemente las necesidades de control en cualquier organización. Junto a estos procedimientos de tipo general hay que añadir otros, más específicos, por funciones, como las técnicas de control de calidad de los productos o de los procesos.

Tabla III. Tipología de Instrumentos de Control.

Instrumentos	Descripción
<b>Manuales Organizativos y de Procedimientos</b>	Incluyen Funciones, responsabilidades y decisiones de las unidades de actividad y políticas para la toma de decisiones.
<b>Intervención</b>	Autorización individualizada de gastos y pagos con énfasis en aspectos formales.
<b>Inspección Control Interno</b>	Revisión <i>a posteriori</i> de actuaciones individuales. Fijación de procedimientos <i>a priori</i> , con asignación previa de autorizaciones, segregación de funciones y limitación de importes.
<b>Auditoría Interna</b>	Revisión de la razonabilidad de la información y comprobación de procedimientos, mediante personal de la propia empresa.
<b>Auditoría Externa</b>	Examen por firma externa de la razonabilidad de los estados financieros.
<b>Auditoría Operativa Contabilidad Analítica</b>	Evaluación de la calidad de la gestión. Información sobre los costes e ingresos por producto y centro de responsabilidad a efectos de planificación, control y toma de decisiones.
<b>Control Presupuestario</b>	Comparación de los resultados obtenidos con los presupuestados, con desglose de desviaciones por causas y responsables.
<b>Análisis por Ratios</b>	Comparación de indicadores seleccionados con los valores fijados como objetivos.
<b>Cuadro de Mando</b>	Documento que sintetiza la marcha de la organización (o de una de esas áreas) con relación a sus objetivos más relevantes.

Fuente: *Control de gestión empresarial (Pérez-Carballo, 2006)*.

Pérez-Carballo (2008) indica que el análisis de estos instrumentos sugiere dos consideraciones:

**La primera** consideración es que por el componente temporal cabe diferenciar el control *a priori* del control *a posteriori*. En general, cuando se habla de control se hace referencia al segundo y así lo establece el principio de cálculo de desviaciones. Sin embargo, el control *a priori* es igualmente útil, porque el primer requisito para que se cumpla un objetivo es establecerlo y comunicarlo con claridad, como hacen, por ejemplo, los manuales

organizativos y de procedimientos. Además, más importante que corregir los errores, es evitarlos.

Estos manuales definen las funciones, responsabilidades y decisiones asignadas a las diversas áreas de la empresa. También, formulan las políticas para la toma de decisiones. En la implementación de manuales no tiene lugar la comparación entre lo real y lo previsto, aunque ello pueda ser realizado por otros mecanismo de control. Pero, con independencia de esta función de complementariedad, los manuales en sí mismos, constituyen un instrumento de control, porque inducen al autocontrol; si una persona sabe que sus funciones van a ser revisadas, tratará de ajustarse a las pautas establecidas.

Igualmente, los presupuestos son un mecanismo para influir sobre la conducta de las personas, puesto que un objetivo de todo plan es definir pautas y criterios de actuación. En los presupuestos se autorizan, por ejemplo, los niveles de gastos. Parece razonable que, por el hecho de hacerlo, los responsables tenderán a respetarlos, máxime si han participado en su elaboración.

El control a priori debe ser seguido del control a posteriori o contraste entre lo real y lo previsto. Si no fuese así, el autocontrol perdería fuerza y efectividad cuando el compromiso e integración del personal con la empresa sea débil.

**La segunda** hace mención a que el cuadro es heterogéneo en cuanto a la metodología de control. Unos instrumentos se refieren a procedimientos de actuación, otros tratan de evaluar la calidad de la gestión; unos se hacen a priori y otros a posteriori. Pero lo común a todos ellos es que persiguen actuar sobre las conductas de las personas.

De los instrumentos mencionados, el Cuadro de Mando Integral ha sido el que ha tomado mayor fuerza en el último tiempo, ya que “responde de mejor manera ante el dinamismo del contexto que rodea a las organizaciones y ante la necesidad de dar respuestas a mayores exigencias de los usuarios con menor presupuesto” (Martínez, 2007).

## 2.4 Cuadro de Mando Integral

---

Las empresas para poder sobrevivir hoy en día, no puede centrarse exclusivamente en generar beneficios a corto plazo, sino que deben desarrollar capacidades necesarias para progresar en el futuro, aunque esto le suponga una merma de sus beneficios actuales (Kaplan y Norton, 2002).

Kaplan y Norton (2002) señalan que “el Cuadro de Mando Integral complementa los indicadores financieros de la actuación pasada con medidas de los inductores de actuación futura. Los objetivos e indicadores de Cuadro de Mando se derivan de la visión y estrategia de una organización; y contemplan la actuación de la organización desde cuatro perspectivas: la financiera, la del cliente, la del proceso interno y la de formación y crecimiento. Estas cuatro perspectivas, ilustradas en la figura 3, proporcionan la estructura necesaria para el Cuadro de Mando Integral.

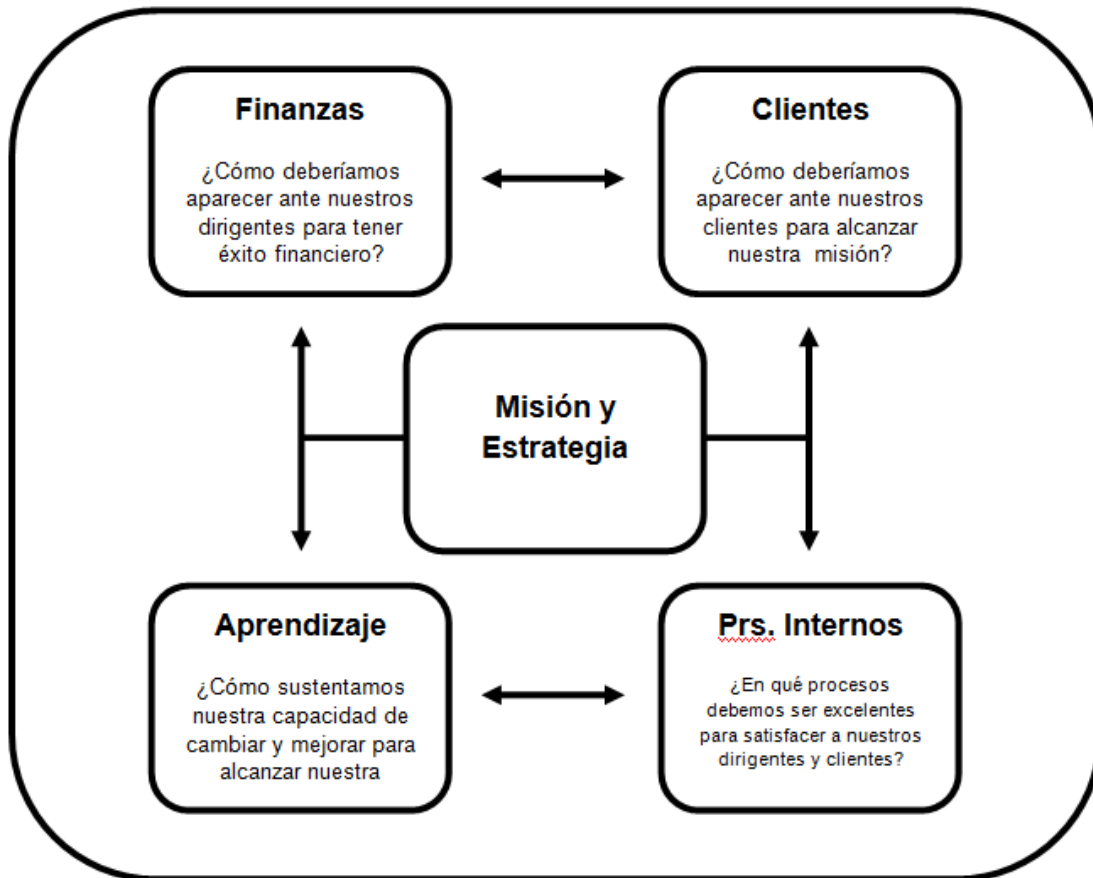
### 2.4.1 Cuadro de mando integral como sistema de gestión

El cuadro de mando integral pone énfasis en que los indicadores financieros y no financieros deben formar parte del sistema de información para empleados en todos los niveles de la organización. Los empleados de primera línea han de comprender las consecuencias financieras de sus decisiones y acciones; los altos ejecutivos deben comprender los inductores del éxito financiero a largo plazo. Kaplan y Norton (1996) indican que “los objetivos y las medidas del Cuadro de Mando Integral son algo más que una colección ad hoc de indicadores de actuación financiera y no financiera; se derivan de un proceso vertical impulsado por el objetivo y la estrategia de la unidad de negocio. El Cuadro de Mando Integral debe transformar el objetivo y la estrategia de una unidad de negocio en objetivos e indicadores tangibles. Los indicadores representan un equilibrio entre los indicadores externos para accionistas y clientes y los indicadores internos de los procesos críticos de negocios, innovación, formación y crecimiento.”

El Cuadro de Mando Integral es más que un sistema de medición táctico u operativo. Las empresas innovadoras están utilizando el Cuadro de Mando Integral como un sistema de gestión estratégica, para gestionar su estrategia a largo plazo. Están utilizando el

“enfoque de medición del Cuadro de Mando para llevar a cabo procesos de gestión decisivos” y cuenta con cuatro etapas. (Kaplan y Norton, 2002).

Figura 3. Cuadro de Mando Integral.



Fuente: Cuadro de Mando Integral (Kaplan y Norton, 2002).

### a) Clarificar y traducir la visión y la estrategia

El proceso del cuadro de mando empieza cuando el equipo de alta dirección se pone a trabajar para traducir la estrategia de su unidad de negocio en unos objetivos estratégicos específicos. Para fijar los objetivos financieros, el equipo debe pensar en si van poner énfasis en el crecimiento del mercado y los ingresos o en la generación de *cash flow*. Pero, especialmente de cara a la perspectiva del cliente, el equipo debe ser explícito en cuanto a los segmentos de clientes y de mercado en los que ha decidido competir.

Una vez se han establecido los objetivos de clientes y financieros, la organización identifica los objetivos y los indicadores para su proceso interno. Esta identificación



representa una de las innovaciones y beneficios principales del enfoque del Cuadro de Mando Integral.

La vinculación final con los objetivos de formación y crecimiento revela la razón fundamental para realizar inversiones importantes en el perfeccionamiento de empleados, en tecnología y sistema de información y en procedimientos organizativos. Estas inversiones en personal, sistemas y procedimientos generan grandes innovaciones y mejoras en los procesos internos, en el trato a los clientes y, llegado el caso, para los accionistas.

Los objetivos del Cuadro de Mando se convierten en la responsabilidad conjunta del equipo de altos ejecutivos, permitiendo que sirva de marco organizativo para un amplio conjunto de importantes procesos de gestión basados en un equipo. Crea consenso y trabajo en equipo entre la alta dirección, sin tener en cuenta para nada su experiencia ocupacional o pericia funcional previa.

#### **b) Comunicar y vincular los objetivos y los indicadores estratégicos**

Los objetivos e indicadores estratégicos del Cuadro de Mando Integral se comunican a través de toda una organización, por medio de los boletines internos de una empresa, los tableros de anuncios, videos e incluso de forma electrónica, a través de ordenadores personales e instalados en red. La comunicación sirve para indicara a todos los empleados los objetivos críticos que deben alcanzarse si se quiere que la estrategia de la organización tenga éxito. Algunas organizaciones intentan descomponer los indicadores estratégicos de alto nivel del cuadro de mando de la unidad de negocio en mediciones concretas a nivel operativo. Una vez que los empleados comprenden los objetivos e indicadores de alto nivel, pueden establecer objetivos locales que apoyen la estrategia global de la unidad de negocio.

Al final del proceso de comunicación y vinculación, todo el mundo en la organización debe comprender los objetivos a largo plazo de la unidad de negocio, así como la estrategia para conseguir estos objetivos. Los individuos han formulado acciones locales que contribuirán a la consecución de los objetivos de la unidad de negocio. Y todos los esfuerzos e iniciativas de la organización estarán alineados con los procesos de cambio necesarios.

### **c) Planificación, establecimiento de objetivos y alineación de iniciativas estratégicas**

El cuadro de mando integral causa su mayor impacto cuando se despliega para conducir el cambio de la organización. Los altos ejecutivos deben establecer unos objetivos para los indicadores del Cuadro de Mando, de tres a cinco años vista, que si alcanzan, transformarán la empresa. Los objetivos deben representar una discontinuidad en la actuación de la unidad de negocio.

Una vez que se han establecido los objetivos para los indicadores de clientes, procesos internos y objetivos de formación y crecimiento, los directivos pueden alinear su calidad estratégica, tiempo de respuesta e iniciativas de reingeniería para conseguir los objetivos de avances espectaculares. De este modo, el cuadro de mando integral proporciona la justificación inicial, así como el enfoque y la integración para los programas de mejora continua, de reingeniería y transformación.

El cuadro de mando integral también permite que una organización integre su planificación estratégica en su proceso anual de presupuestos. En el momento en que una empresa establece unos objetivos de extensión de 3 a 5 años para las medidas estratégicas, los directivos también prevén objetivos para cada indicador, durante el siguiente año fiscal. Estos objetivos a corto plazo proporcionan unos blancos específicos para la evaluación del progreso en el plazo más próximo dentro de la trayectoria estratégica a largo plazo de la unidad de negocio.

El proceso de planificación y de gestión del establecimiento de objetivos permite a la organización:

- Cuantificar los resultados a largo plazo que desea alcanzar.
- Identificar los mecanismos y proporcionar los recursos necesarios para alcanzar estos resultados.
- Establecer metas a corto plazo para los indicadores financieros y no financieros del Cuadro de Mando.

### **d) Aumentar el feedback y la formación estratégica**

El proceso final de gestión inserta el cuadro de mando integral es una estructura de formación estratégica. Este proceso proporciona la capacidad y aptitud para la formación organizativa a nivel ejecutivo. El cuadro de mando permite vigilar y ajustar la puesta en

práctica de las estrategias y, si fuera necesario, hacer cambios fundamentales en la propia estrategia.

Al haber establecido unos objetivos a plazo inmediato para los indicadores financieros así como para otros indicadores del cuadro de mando integral, las revisiones de gestión mensuales y trimestrales pueden seguir examinando los resultados financieros. Sin embargo, lo que es más importante es que también pueden examinar de cerca si la unidad de negocio está consiguiendo sus objetivos en cuanto a clientes, en cuanto a procesos y motivación internos, y en cuanto a empleados, sistemas y procedimientos. Las revisiones y puestas al día de la gestión pasan de revisar el pasado a aprender sobre el futuro. Los directivos discuten no sólo cómo se consiguieron los resultados pasados sino, además, si sus expectativas para el futuro siguen yendo por buen camino.

## **2.4.2 Mapa Estratégico**

El mapa estratégico es el primer paso para la implementación de la metodología del Cuadro de Mando Integral.

El mapa se construye pensando en lo que la organización piensa hoy con respecto al futuro, dónde quiere llegar. Esta representación gráfica permite ir visualizando los cambios a medida que se generan así cómo aprender de ellos, especialmente en situaciones de entorno altamente variables.

Los mapas estratégicos son una representación visual de la estrategia de una organización a nivel integral, siendo tremendamente claros al ser muy visuales.

Estos mapas se diseñan bajo una metodología específica de causa y efecto, estando organizadas en cuatro perspectivas distintas.

## **2.4.3 Perspectivas del Cuadro de Mando Integral**

Las cuatro perspectivas del cuadro de mando, según los autores Kaplan y Norton (2002), permiten un “equilibrio entre los objetivos a corto y largo plazo, entre los resultados

deseados y los inductores de actuación de esos resultados, y entre las medidas objetivas, más duras, y las más suaves y subjetivas.” Aunque la multiplicidad de indicadores en un cuadro de mando integral, aparentemente pueden confundir, los cuadros de mando contruidos adecuadamente, como veremos, contienen una unidad de propósito, ya que todas las medidas están dirigidas hacia la consecución de una estrategia integrada.

#### **a) Perspectiva Financiera**

El Cuadro de Mando Integral retiene la perspectiva financiera, ya que los indicadores financieros son valiosos para resumir las consecuencias económicas, fácilmente mensurables, de acciones que ya se han realizado. Las medidas de actuación financiera indican si la estrategia de una empresa, su puesta en práctica y ejecución, están contribuyendo a la mejora del mínimo aceptable. Los objetivos financieros acostumbran a relacionarse con la rentabilidad, medida, por ejemplo, por los ingresos de explotación, los rendimientos del capital empleado, o más recientemente por el valor añadido económico. Otros objetivos financieros pueden ser el rápido crecimiento de las ventas o la generación de *cash flow*.

#### **b) Perspectiva del Cliente**

En la perspectiva del cliente del CMI, los directivos identifican los segmentos de clientes y de mercado, en los que competirá la unidad de negocio, y las medidas de la actuación de la unidad de negocio en esos segmentos seleccionados. Esta perspectiva acostumbra a incluir varias medidas fundamentales o genéricas de los resultados satisfactorios, que resultan de una estrategia bien formulada y bien implantada. Los indicadores fundamentales incluyen la satisfacción del cliente, la retención de clientes, la rentabilidad del cliente y la cuota de mercado en los segmentos seleccionados. Pero la perspectiva del cliente debe incluir también indicadores del valor añadido que la empresa aporta a los clientes de segmentos específicos. Los inductores de segmentos específicos de los clientes fundamentales representan esos factores que son críticos para que los clientes cambien, o sigan siendo fieles a sus proveedores. Por ejemplo, los clientes pueden valorar unos plazos de tiempos de espera cortos y una entrega puntual. O una corriente constante de productos y servicios innovadores. O un proveedor que sea capaz de anticiparse a sus necesidades emergentes de desarrollar nuevos productos y enfoques para satisfacer esas necesidades. La perspectiva del cliente permite a los directivos de

unidades de negocio articular la estrategia de cliente basada en el mercado, que proporcionará unos rendimientos financieros futuros de categoría superior.

El grupo de indicadores centrales de los resultados de los clientes es genérico en toda clase de organizaciones. Este grupo de indicadores centrales incluye:

- Cuota de mercado
- Incremento de clientes
- Adquisición de clientes
- Satisfacción de clientes
- Rentabilidad de los clientes

Puede parecer que estos cinco indicadores son genéricos en toda clase de organizaciones. Sin embargo, para que tengan un impacto máximo, los indicadores deben ser adaptados a los grupos de clientes seleccionados y de los que la unidad de negocio espera que se derive su mayor crecimiento y rentabilidad.

### **c) Perspectiva del proceso interno**

En la perspectiva del proceso interno, los ejecutivos identifican los procesos críticos internos en los que la organización debe ser excelente. Estos procesos permiten a la unidad de negocio:

- Entregar las propuestas de valor que atraerán y retendrán a los clientes de los segmentos de mercado seleccionados, y
- Satisfacer las expectativas de excelentes rendimientos financieros de los accionistas.

Las medidas de los procesos internos se centran en los procesos internos que tendrán el mayor impacto en la satisfacción del cliente y en la consecución de los objetivos financieros de una organización.

La perspectiva de los procesos internos revela dos diferencias fundamentales entre el enfoque tradicional y el del CMI a las mediciones de la actuación. Los enfoques tradicionales intentan vigilar y mejorar los procesos existentes. Pueden ir más allá de las medidas financieras de la actuación, incorporando medidas de calidad y basadas en el tiempo. Pero siguen centrándose en la mejora de los procesos existentes. Sin embargo, el

enfoque del CMI acostumbra a identificar unos procesos totalmente nuevos, en los que la organización deberá ser excelente para satisfacer los objetivos financieros y del cliente.

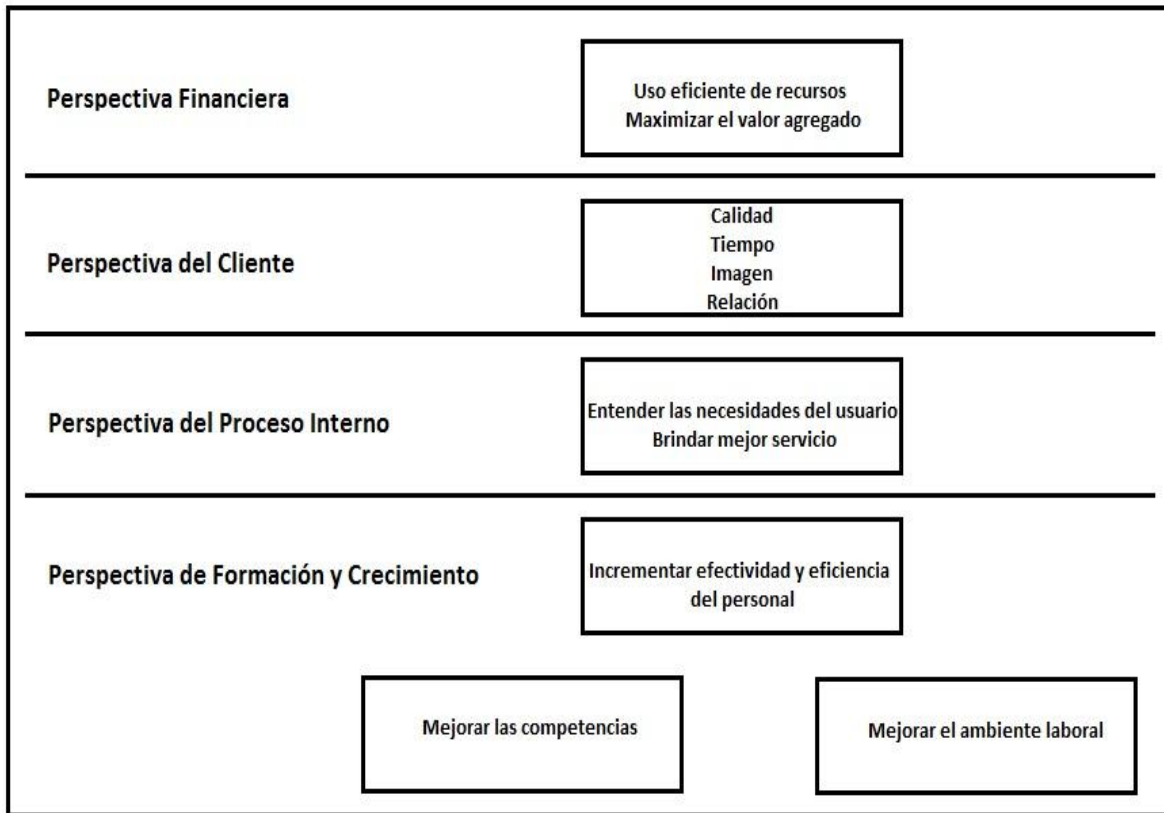
#### **d) Perspectiva de formación y crecimiento**

La cuarta perspectiva del Cuadro de Mando Integral identifica la infraestructura que la empresa debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo. Es poco probable que las empresas sean capaces de alcanzar sus objetivos a largo plazo para los procesos internos y de clientes utilizando las tecnologías y capacidades actuales. Además, la intensa competencia global exige que las empresas mejoren, continuamente, sus capacidades para entregar valor a sus clientes y accionistas.

La formación y el crecimiento de una organización proceden de tres fuentes principales: las personas, los sistemas y los procedimientos de la organización. Los objetivos financieros, de clientes y de procesos internos del CMI revelarán grandes vacíos entre la capacidades existentes de las personas, los sistemas y los procedimientos; al mismo tiempo mostrarán que será necesario para alcanzar una actuación que represente un gran adelanto. Para llenar estos vacíos, los negocios tendrán que invertir en la recualificación de empleados, potenciar los sistemas y tecnologías de la información y coordinar los procedimientos y rutinas de la organización.

En la figura 4 se grafica en ejemplo el mapa con sus diferentes perspectivas.

Figura 4. Mapa Estratégico y Perspectivas



Fuente: *Elaboración Propia*

#### 2.4.4 Características del Cuadro de Mando Integral

Entre las características del Cuadro de Mando Integral, se pueden señalar las siguientes

- Sirve para la identificación y previsión de las posibles desviaciones que se puedan producir, con el fin de tomar las medidas previsoras o correctoras que permitan una mejora cualitativa y cuantitativa de la actividad de una unidad de trabajo considerada. Es decir, es una herramienta de gestión colectiva descentralizada y sincronizada, que permite dirigir el funcionamiento y evolución de diferentes zonas de responsabilidad de la empresa adaptándolas a los objetivos estratégicos de la misma.
- Se encuentra en conexión con la estrategia de la empresa y, además, es un instrumento para la puesta en práctica de la misma. Esto es importante, porque sitúa en el centro la estrategia y no el control, se vincula a largo plazo y se fundamenta en supuestos tanto financieros como operativos.

- Carácter sintético, ya que contiene únicamente la información esencial para una buena interpretación de las tendencias y su evolución.
- Presentación de la información de una forma sinóptica y carácter de permanencia, al objeto de observar las tendencias.

#### **2.4.5 Aportes del Cuadro de Mando Integral**

Entre los principales aportes que realiza un CMI cabe destacar las siguientes:

- Pretende traducir la estrategia de una organización en un conjunto de indicadores que informan la consecución de los objetivos y de las causas que provocan los resultados obtenidos.
- Establece un sistema de comunicación abajo-arriba y de arriba-abajo, que posibilita canalizar las habilidades y conocimientos específicos, a través de la fijación de objetivos realistas con los de la empresa, pudiendo estar ligados los mismos a una política de incentivos, coherente con la cultura de la organización y el perfil de los empleados.
- Constituye un instrumento de aprendizaje individual, al permitir que cada responsable tenga una visión más rica de su situación interna y externa. Además, los indicadores de una sección no son definidos por la dirección general, sino que son locales pero coordinados con los existentes a nivel superior. De esta forma, el conocimiento puede ser transferido de un ámbito de la empresa a otro, favoreciendo el aprendizaje estratégico.

#### **2.4.6 Esquema para la construcción de un Cuadro de Mando Integral**

Para la construcción de un cuadro de mando hay que saber qué se espera de él desde la gestión. Se tiene que conocer cuál es el peso de cada perspectiva para lograr un objetivo estratégico, entendiendo que el CMI es para cada objetivo estratégico.

La elaboración del CMI, según Kaplan y Norton (2002) consta de siete tareas que se nombran a continuación:



### **Etapa I: Definir la arquitectura de la medición**

**Tarea 1:** Seleccionar la unidad de la organización adecuada

**Tarea 2:** La identificación de las vinculaciones entre la corporación y las UEN

### **Etapa II: Construir el consenso alrededor de los objetivos**

**Tarea 3:** Realizar la primera ronda de entrevistas

**Tarea 4:** Sesión de Síntesis

**Tarea 5:** Taller Ejecutivo primera ronda

### **Etapa III: Seleccionar y diseñar indicadores**

**Tarea 6:** Reuniones de subgrupos

**Tarea 7:** Taller Ejecutivo segunda ronda

### **Etapa IV: Elaboración Plan de Implementación**

**Tarea 8:** El desarrollo del plan de implementación

**Tarea 9:** Taller Ejecutivo tercera ronda

**Tarea 10:** Finalizar el plan de intervención

Aunque el modelo pueda resultar aparentemente sencillo, como punto de partida es importante clarificar que la adopción del CMI por parte de una organización debe considerarse un proyecto a largo plazo, ya que se trata de un sistema de gestión, no de una herramienta de control, por lo que implica un cambio en la cultura empresarial. Para que haya cambios positivos el CMI debe tomarse como punto de referencia para el análisis de la gestión, del apoyo y de la toma de decisiones.

## **2.4.7 Cuadro de Mando Integral en el sector Público**

El CMI ha ganado popularidad entre las organizaciones públicas principalmente por las siguientes razones<sup>9</sup>:

---

<sup>9</sup> Disponible en <http://ciberconta.unizar.es/leccion/rm05/rm05.pdf>

### **a) Enfoque en perspectivas no financieras**

El propósito de las organizaciones del sector público no es obtener grandes utilidades. Es suministrar servicios o productos al público, generalmente aquellos que las empresas privadas o están interesadas o son incapaces de suministrarlos. Un sistema de medición que solamente se enfoque en los indicadores financieros es inadecuado para una organización cuyo principal enfoque es el servicio público.

El éxito de las organizaciones gubernamentales debería medirse por cuan eficiente y eficazmente satisfacen las necesidades de sus usuarios. Por tal motivo el CMI a través de su perspectiva del cliente, proporciona la razón principal de su existencia.

### **b) Reciente énfasis en la medición del desempeño.**

Se recomienda el uso del CMI porque:

- Se centra en indicadores de gran impacto.
- Está pensado para que sea fácil y económico de utilizar.
- Es equilibrado.
- Pone un mayor énfasis en la prevención que en la detección.
- Está orientado hacia el cliente.
- Es un sistema de control estratégico que ayuda a implementar la estrategia.

### **c) Reducción de presupuestos**

Aunque la perspectiva financiera puede no ser el principal enfoque de una organización del sector público, no puede ser ignorada. Las organizaciones públicas deben administrar lo más eficazmente los recursos que reciben de los contribuyentes, y por lo tanto deben marcarse objetivos de reducción de costos de algunas áreas, aumentos en otras, y también objetivos de ingresos. Las organizaciones gubernamentales están haciendo hoy en día un esfuerzo para reducir sus presupuestos, es decir, mejorar sus ingresos y reducir sus costos. Esto ha llevado a que estas organizaciones utilicen técnicas de gestión más avanzadas como el CMI.

### **d) Auge por la eficiencia**

Hoy más que nunca las organizaciones gubernamentales necesitan identificar como pueden suministrar servicios tan eficientemente como sea posible. Deberían empezar a establecer las actividades que no agregan valor y que puedan ser reducidas o eliminadas en detrimento de la calidad.

## 2.4.8 Cuadro de Mando Operativo: Gestión por Procesos

El cuadro de mando operativo<sup>10</sup> es un documento de síntesis de indicadores de funcionamiento y medidas de resultados de los procesos. El cuadro de mando ha de proporcionar información relevante para facilitar el despliegue de políticas, objetivos y estrategias de la organización.

El Cuadro de Mando definido en la planificación estratégica, mediante sus Indicadores Estratégicos, se podrá desplegar a la operativa diaria a través de los procesos de la organización (gestión por procesos). El enfoque por procesos de las organizaciones constituye una clara necesidad para que las compañías creen valor para sus clientes, las personas que trabajan en ellas, sus accionistas y la sociedad en general. Es a través de los procesos como se introduce “la voz del cliente” en todos los ámbitos de la compañía y es la actuación basada en dichos procesos, la que permite una rápida reacción a los cambios en el entorno e implantar la mejora continua. Este enfoque por procesos proporciona la doble perspectiva de eficacia, por apuntar a los objetivos, y eficiencia, por reducción / eliminación de posibles redundancias.

El objetivo de este sistema de medida es poder evaluar y conocer las situaciones en las que no haya conformidad de los resultados con las previsiones y las situaciones que de forma visible o latente contengan oportunidades de mejora.

Se trata de una herramienta dirigida a todas aquellas organizaciones que pretenden alinear las operaciones del día a día con la Estrategia y poder garantizar el despliegue de ésta.

Los beneficios obtenidos son:

- Despliegue e implantación de la Estrategia mediante el diseño e implantación de un cuadro de mando de indicadores de procesos.
- Comunicación de la Estrategia a todos los niveles de la organización.
- Implantación/consolidación de la mejora continua.
- Mejora de la posición competitiva de la organización.

---

<sup>10</sup> Disponible en <http://www.vhec.net/gest-de-procesos-cuadro-de-mando/>

## 2.5 Indicadores de Gestión

---

Los indicadores de gestión<sup>11</sup> son medidas utilizadas para determinar el éxito de un proyecto o una organización. Los indicadores de gestión suelen establecerse por los líderes del proyecto u organización, y son posteriormente utilizados continuamente a lo largo del ciclo de vida, para evaluar el desempeño y los resultados. Los indicadores de gestión suelen estar ligados con resultados cuantificables, como ventas anuales o reducción de costos en manufactura.

### 2.5.1 Tipos de Indicadores de Gestión

Según Salgueiro (2001) existen diversas clasificaciones de los indicadores de gestión. Según los expertos en Contabilidad Gerencial, por ejemplo, los indicadores de gestión se clasifican en seis tipos: de ventaja competitiva, de desempeño financiero, de flexibilidad, de utilización de recursos, de calidad de servicio y de innovación. Los dos primeros son de "resultados", y los otros cuatro tienen que ver con los "medios" para lograr esos resultados. Otros los clasifican en tres dimensiones: económicos (obtención de recursos), eficiencia (producir los mejores resultados posibles con los recursos disponibles) y efectividad (el nivel de logro de los requerimientos u objetivos).

### 2.5.2 Criterios para establecer Indicadores de Gestión

Para que un indicador de gestión sea útil y efectivo, Salgueiro (2001) señala que tiene que cumplir con una serie de características, entre las que destacan: Relevante (que tenga que ver con los objetivos estratégicos de la organización), claramente definido (que asegure su correcta recopilación y justa comparación), fácil de comprender y usar, comparable (se pueda comparar sus valores entre organizaciones, y en la misma organización a lo largo del tiempo), verificable y costo-efectivo (que no haya que incurrir en costos excesivos para obtenerlo).

---

<sup>11</sup> Disponible en [http://www.degerencia.com/tema/indicadores\\_de\\_gestion](http://www.degerencia.com/tema/indicadores_de_gestion)

### **2.5.3 Objetivos de los Indicadores de Gestión**

Los principales objetivos según Salgueiro (2001) que persiguen los indicadores de gestión son los siguientes:

- Identificación de problemas en la gestión de las organizaciones.
- Apoyar la toma de decisiones.
- Medir el grado de competitividad.
- Mejorar los procesos productivos.
- Optimizar el uso de recursos.
- Analizar la eficiencia operativa de la empresa.

# **CAPÍTULO III**

---

## **Objetivos y Metodología**

### **3.1 Objetivo General de la Investigación**

---

El objetivo general que se ha definido para esta investigación es el siguiente:

“Diseñar un cuadro de mando operativo financiero para la Dirección del Servicio de Salud Ñuble que permita orientar sus estrategias hacia el cumplimiento de los objetivos institucionales”.

### **3.2 Objetivos Específicos**

---

De dicho objetivo general se desprenden los siguientes objetivos específicos:

1. Determinar los principales procesos financieros en la Dirección del Servicio de Salud Ñuble.
2. Diseñar un mapa con las principales estrategias financieras de la Dirección Servicio de Salud Ñuble.
3. Definir indicadores de gestión financiera que permitan monitorear los procesos principales de la Dirección del Servicio de Salud Ñuble.

### 3.3 Tipo de Investigación

---

Para efectos de la presente investigación se ha optado por la investigación descriptiva, la que según Best (1961), “está relacionada a condiciones o conexiones existentes, prácticas que prevalecen, opiniones, puntos de vista o actitudes que se mantienen y a procesos en marcha”.

Las situaciones, prácticas y condiciones predominantes se conocieron mediante la aplicación de instrumentos que permitieron identificar las actividades, objetos, procesos y personas que se desempeñan en el área financiera de la Dirección del Servicio de Salud Ñuble.

Best (1961) también señala que “al llevar a cabo un proyecto de investigación descriptiva, el investigador no debe manipular las variables para hechos a suceder. Los únicos elementos que puede manipular son los métodos de observación y descripción, y el modo en que analiza las relaciones”. Debido a ello, para el diseño de la investigación se ha determinado la realización de un estudio no experimental, la que de acuerdo a Kerlinger (1983) es “una investigación sistemática en la que el investigador no tiene control sobre las variables independientes”. La variación de las variables se logró no por manipulación directa, sino por medio de la selección de las unidades de análisis en las que la variable estudiada tiene presencia, según lo plantea D’Ary *et al*, 1982.

Entendiendo que “los estudios no experimentales se pueden clasificar en transversales o longitudinales” (Hernández *et al*, 1998), resultó apropiado utilizar el diseño transversal, el que se centró en analizar cuál es el nivel o estado de una o diversas variables y cuál es la relación entre un conjunto de variables en un punto del tiempo. Lo que también en algunos casos abarcó varios grupos o subgrupos de personas, objetos e indicadores.

En definitiva, teniendo en consideración el objetivo general de la presente investigación, ésta se enmarcó bajo el enfoque de investigación **descriptiva-no experimental-transversal**, de la que se obtuvo el diseño de un Cuadro de Mando Operativo como propuesta de modelo viable para el control de gestión operativo en el Departamento de Finanzas de la Dirección del Servicio de Salud Ñuble.



### 3.4 Recolección de Datos

---

Las fuentes de datos utilizadas fueron de dos tipos:

**Datos Primarios:** Estos son los que se obtuvieron directamente de la realidad y se recogieron con instrumentos de producción propia. Son datos de primera mano. Su uso tuvo una función esencialmente de elemento de contraste de la teoría con la realidad empírica.

**Datos Secundarios:** Se consideró como la información que fue producida por otras personas o instituciones. Por ende, la utilización de documentación en la investigación constituyó una fuente secundaria.

Para la recolección de los datos primarios se consideró la aplicación de las siguientes técnicas.

**a) Entrevistas Individuales Dirigidas.**

Se llevó a cabo entrevistas a Altos Directivos, tales como la Subdirectora de Recursos Físicos y Financieros y Jefe del Departamento de Finanzas del Dirección del Servicio de Salud Ñuble.

**b) Encuestas diagnósticas.**

Se llevaron a cabo encuestas con fin de conocer cómo se estructura el control de gestión en el Departamento de Finanzas de la Dirección del Servicio de Salud Ñuble.

**c) Grupos de Enfoque.**

Se consideró la realización de discusiones grupales guiadas con funcionarios administrativos del Área Financiera de la Dirección del Servicio de Salud Ñuble, con fin de dar sentar las bases para la confección del mapa estratégico que da paso al Cuadro de Mando.

Para la recolección de datos secundarios se utilizó:

**d) Búsqueda de Información Sistematizada**

Consistió en buscar, leer y registrar conforme a guías, la información de acuerdo a los objetivos de la investigación, luego se analizaron y agruparon los hallazgos para luego validar la información.

### 3.5 Instrumentos de Evaluación

---

El principal instrumento que se utilizó para efectos de la investigación es el cuestionario, el que según Malhotra (1997) es “un instrumento estructurado para recopilar datos, que consiste en una serie de preguntas, escritas u orales, que debe responder el entrevistado”.

De acuerdo con Malhotra (1997), el cuestionario se consideró para los siguientes tres objetivos:

- Debe traducir la información necesaria a un conjunto de preguntas específicas que los entrevistados puedan contestar.
- Debe levantar la moral, motivar y alentar al entrevistado para que participe de la entrevista, coopere y la termine, ya que las entrevistas incompletas nos limitan.
- Debe minimizar el error de las respuestas, ya que el mismo cuestionario puede ser una fuente de error de las respuestas.

Se diseñaron cuestionarios con el propósito de obtener un diagnóstico sobre la realización de control de gestión en el Departamento de Finanzas de la Dirección de Servicio de Salud Ñuble y el grado de conocimiento de objetivos y funciones de cada administrativo (Anexos 1 y 2).

## 3.6 Metodología para la Elaboración del Cuadro de Mando

---

La elaboración del cuadro de mando consistió de 8 tareas que fueron divididas en cuatro grandes etapas.

### **ETAPA 1: Definición de la arquitectura de la medición**

#### **Tarea 1. Selección de la Unidad de la organización adecuada.**

Luego de consultar con la Dirección de la organización, se definió la unidad para la que resulta adecuado el cuadro de mando, entendiendo que el proceso inicial de cuadro de mando funciona mejor en una sola unidad.

La cuestión importante es que la unidad propuesta tuviera estrategias suficientes para contribuir al cumplimiento de la misión.

#### **Tarea 2. Identificar las vinculaciones entre la organización y la unidad.**

Teniendo definida la unidad a la cual se diseñó el cuadro de mando, fue necesario averiguar e informarse de la relación de ésta con la organización. Para ello, fue clave el conocer los objetivos financieros, los temas corporativos que resulten decisivos y el vínculo que tienen la unidad con las demás unidades que integran la organización.

Este conocimiento fue vital para guiar el proceso de desarrollo a fin de que la unidad no desarrolle objetivos e indicadores que optimicen a la unidad a costa de otra unidad o de toda la organización. La identificación de los vínculos hace que sean visibles tanto las limitaciones como las oportunidades, que tal vez no serían aparentes si la unidad fuera considerada como una unidad completamente independiente.

### **ETAPA 2. Construcción del consenso alrededor de los objetivos estratégicos**

#### **Tarea 3. Realización de la primera ronda de entrevistas**

Habiendo preparado material de información básica y antecedentes sobre el cuadro de mando integral, así como documentos sobre la visión, misión y estrategia de la organización y la unidad seleccionada, se proporcionó a los directivos con el fin de que fueran revisados y pudieran aportar con información sobre los objetivos estratégicos y las propuestas experimentales para el establecimiento de los indicadores que constituirán el Cuadro de Mando en sus cuatro perspectivas.

#### **Tarea 4. Sesión de síntesis**

Luego de realizar la primera ronda de entrevistas, se analizaron las respuestas y se desarrolló una lista provisional de objetivos e indicadores que proporcionarán la base del Cuadro de Mando. El resultado de esta síntesis debió ser un listado y una clasificación de los objetivos de las cuatro perspectivas.

#### **Tarea 5. Taller Ejecutivo: Primera ronda.**

El objetivo de este taller fue consensuar con los funcionarios y directivos los resultados obtenidos en la sesión de síntesis.

### **ETAPA 3. Selección y Diseño de los Indicadores**

#### **Tarea 6. Reuniones de subgrupos.**

A través del trabajo que se realizó con estos subgrupos se refinó la fraseología de los objetivos estratégicos, se identificaron los indicadores para cada uno de los objetivos, las fuentes de información necesarias y los vínculos entre indicadores.

#### **Tarea 7: Taller Ejecutivo: Segunda ronda.**

En este taller se dio paso a la presentación de los indicadores que compondrán el cuadro de mando.

# **CAPÍTULO IV**

---

## **Análisis de Resultados**

## 4.1 Información de la Identidad de la Organización

---

En la fase inicial se hace referencia a la investigación para el conocimiento apropiado y profundo de la organización en la cual se implementará el sistema de control. Específicamente, se procede a identificar su conformación y funcionamiento para poner en un contexto más amplio a la Institución en cuestión.

A través de este orden de ideas se identificó la estructura de la organización y se identificaron los canales de comunicación existentes o se diseñaron los necesarios para asegurar la gestión y el control efectivo sustentado en la toma de decisiones basadas en la información obtenida.

Cabe destacar que cada parte del sistema está alineado con la complejidad exhibida en la estructura de la organización y el flujo de la información en éste es directamente dependiente de dicha estructura.

El Servicio de Salud Ñuble es un organismo funcionalmente descentralizado, dotado de personalidad jurídica y patrimonio propio para el cumplimiento de sus objetivos. Al servicio le corresponde la articulación, gestión y desarrollo de la Red Asistencial correspondiente, para la ejecución de las acciones integradas de fomento, protección y recuperación de la salud, como también la rehabilitación y cuidados paliativos de las personas enfermas.

El servicio está a cargo de un Director seleccionado, designado y evaluado conforme al sistema de Alta Dirección Pública, establecido en la Ley N° 19882. El director es el jefe superior del servicio para todos los efectos legales y administrativos y tendrá su representación judicial y extrajudicial.

Al Director le corresponde la organización, planificación, coordinación, evaluación y control de las acciones de salud que presten los establecimientos de la red asistencial del territorio que le compete, para los efectos de cumplimiento de las políticas, normas, planes y programas del Ministerio de Salud.

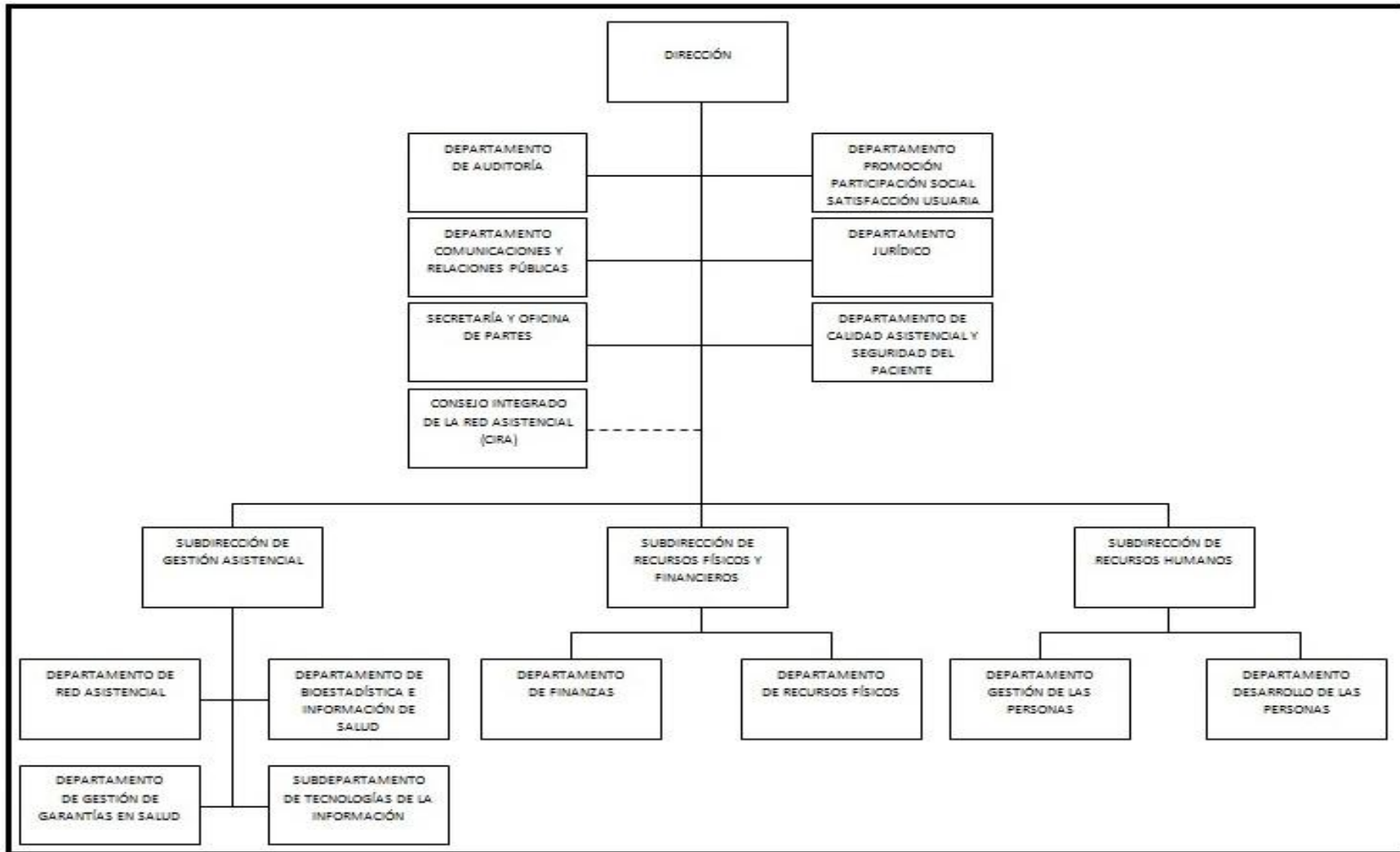
La Red Asistencial está conformada por el conjunto de establecimientos públicos que forman parte del Servicio, los establecimientos municipales de atención primaria de salud territorial y los demás establecimientos públicos o privados que mantengan convenios.

La Red Asistencial de cada Servicio de Salud debe colaborar y complementarse con la de otros servicios, y con otras instituciones públicas o privadas que correspondan, a fin de resolver adecuadamente las necesidades de salud de la población.

Más de 3.100 personas forman parte del equipo de trabajo y otras 1.500 se suman desde los centros de salud de atención primaria.

A continuación se muestra un organigrama (Figura 5), en el cual se identifican las unidades operacionales de la Institución y que integran las otras unidades más grandes conformando el todo de la organización y las cuales permiten el mejor logro de los objetivos. Esta etapa contribuye a reconocer cuáles son aquellas unidades o áreas que pueden ser por si mismas viables dentro de todo el sistema que conforman la institución. Estas áreas dependiendo de las características de la organización pueden denominarse Subdirecciones, Departamentos o Secciones.

Figura 5. Organigrama de la Dirección del Servicio de Salud Ñuble.



Fuente: Página web del Servicio de Salud Ñuble



En este sentido, se tiene que el Servicio de Salud Ñuble está dividido de la siguiente forma:

Subdirecciones:

- Subdirección de Gestión Asistencial
- Subdirección de Recursos Humanos
- Subdirección de Recursos Físicos y Financieros

Departamentos:

- Departamento de Auditoría
- Departamento de Promoción, Participación Social y Satisfacción Usuaría
- Departamento de Comunicaciones y Relaciones Públicas
- Departamento Jurídico
- Departamento de Calidad Asistencial y Seguridad del Paciente
- Departamento de Red Asistencial
- Departamento de Bioestadística e Información de Salud
- Departamento de Gestión de Garantías en Salud
- Subdepartamento de Tecnología de la Información
- Departamento de Finanzas
- Departamento de Recursos Físicos
- Departamento de Gestión de las Personas
- Departamento de Desarrollo de las Personas

## 4.2 Unidad seleccionada para el desarrollo del Cuadro de Mando

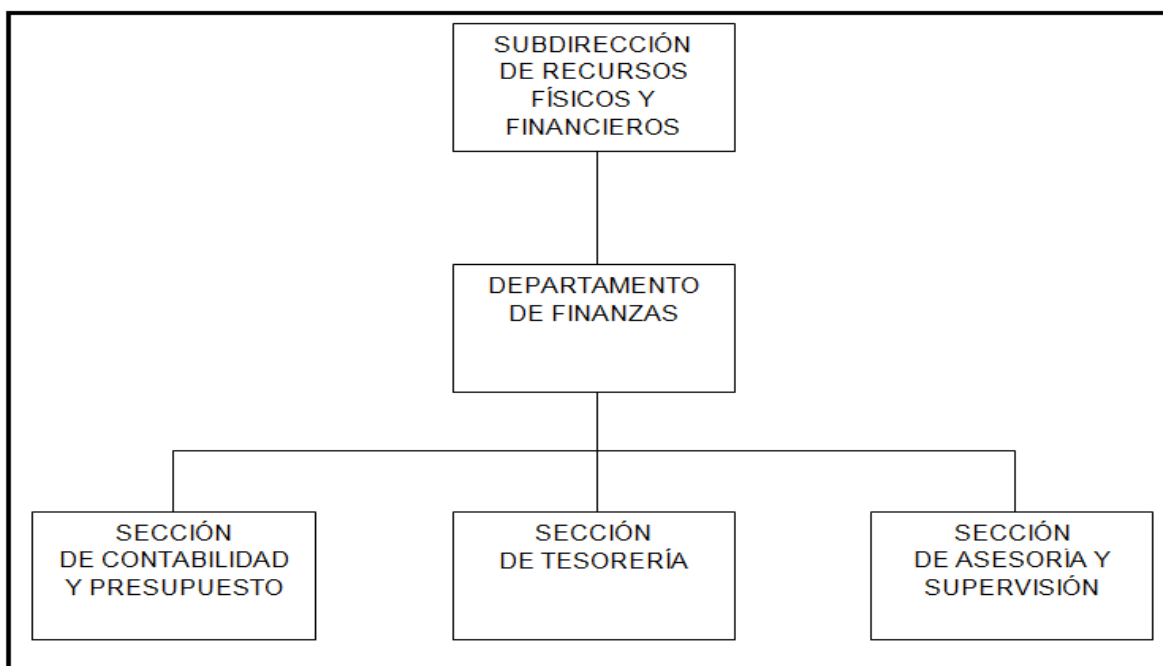
La unidad que se ha seleccionado, en conjunto con la dirección de la organización, es el Departamento de Finanzas, el que está dividido en tres secciones operativamente organizadas para llevar a cabo las tareas asignadas.

Secciones:

- Sección de Contabilidad y Presupuesto
- Sección Tesorería
- Sección de Asesoría y Supervisión

Entonces la estructura del departamento queda conformada según lo explicado en la figura 6.

Figura 6. Estructura Organizacional Departamento de Finanzas



Fuente: Página web del Servicio de Salud Ñuble

En dicho departamento se desarrollan procesos que hay que hacer particularmente bien para mantener la razón de ser la organización. Estos procesos podrían ser catalogados como “procesos críticos” y están relacionadas con las actividades primarias que se identifican en el organigrama.

En el Departamento de Finanzas como unidad administrativa funcional se identifican los siguientes procesos críticos:

- Administración de Fondos Fijos
- Supervisión y control de convenios
- Administración de Cuentas Corrientes
- Registro y control de egresos
- Registro y control de ingresos
- Elaboración y ejecución de Presupuesto
- Contabilización y Registro
- Supervisión y asesoría a establecimientos dependientes

Dichos procesos sientan la base para el establecimiento de estrategias que lleven al cumplimiento de los objetivos fijados para el departamento y de esta manera se pueda cumplir con la misión del macrosistema.

## 4. 3 Formulación del Mapa Estratégico

---

El mapa estratégico tiene el objetivo de organizar las estrategias con el fin de orientar los objetivos y las acciones hacia el cumplimiento de la misión institucional. Por ello, a continuación se presentan las misiones del sistema en estudio y de los macrosistemas que lo engloban.

### 4.3.1 Misión de la Organización

La misión institucional que el Ministerio de Salud se ha dado para este período busca: “Contribuir a elevar el nivel de salud de la población; desarrollar armónicamente los sistemas de salud, centrados en las personas; fortalecer el control de los factores que puedan afectar la salud y reforzar la gestión de la red nacional de atención. Todo ello para acoger oportunamente las necesidades de las personas, familias y comunidades, con la obligación de rendir cuentas a la ciudadanía y promover la participación de las mismas en el ejercicio de sus derechos y sus deberes”.

La Dirección del Servicio de Salud Ñuble ha fijado su misión de la siguiente forma: “Contribuir a mejorar la calidad de vida de las familias de Ñuble consolidando el modelo de atención integral de salud en red, promoviendo la participación y el autocuidado e incorporando calidad, equidad y buen trato”.

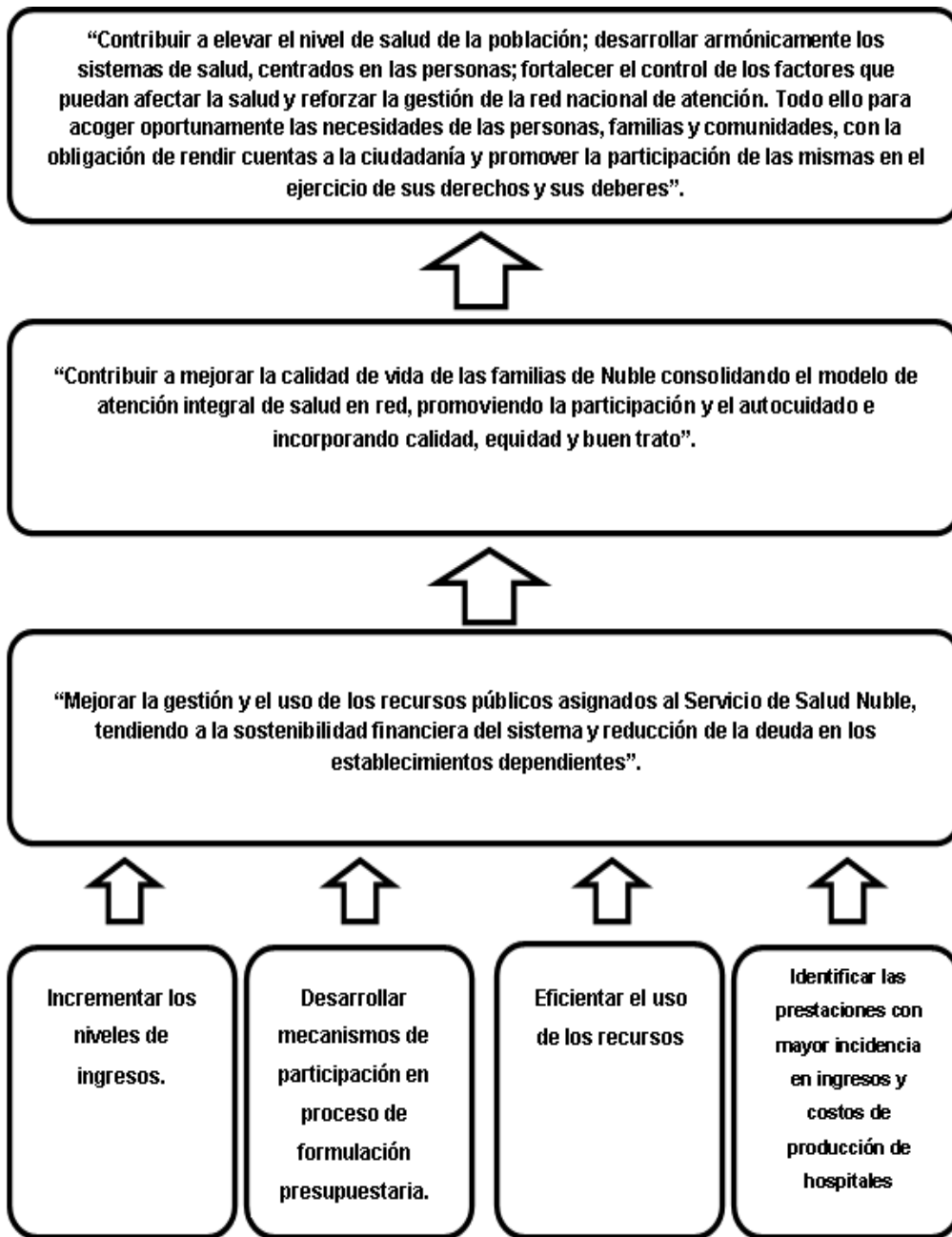
Mientras que el Departamento de Finanzas tiene por objetivo principal: “Mejorar la gestión y el uso de los recursos públicos asignados al Servicio de Salud Ñuble, tendiendo a la sostenibilidad financiera del sistema y reducción de la deuda en los establecimientos dependientes”.

De lo anterior se desprenden los siguientes objetivos estratégicos:

1. Incrementar los niveles de ingresos.
2. Desarrollar Mecanismo de Participación en el Proceso de Formulación Presupuestaria.
3. Eficientar el Uso de los Recursos.
4. Identificar las prestaciones con mayor incidencia en los ingresos y costos de producción de los hospitales autogestionados.

La figura esquematiza la relación entre las diferentes misiones en sus respectivos niveles, con fin de entender el curso que debiese seguir el ordenamiento estratégico.

Figura 7. Esquema de Ordenamiento Estratégico



Fuente: Elaboración Propia

El esquema presentado en la figura 7 busca explicar la relación entre los objetivos y misiones del sistema en estudio y de los macrosistemas que lo engloban. En él podemos entender que los objetivos estratégicos del Departamento de Finanzas contribuyen a mejorar la gestión en el uso de los recursos que posee el Servicio de Salud, lo que a su vez permite hacer una contribución al mejoramiento de la calidad de vida de las familias

de la provincia, pues permite consolidar el modelo de atención integral de salud en red. Mientras que éste último permite contribuir a elevar el nivel de salud de la población, además de desarrollar armónicamente los sistemas de salud fortaleciendo el control de los factores afectan a la salud y reforzando la gestión de la red nacional de atención.

Es de vital importancia que los objetivos y misiones de las organizaciones mantengan un alto grado de coherencia y cohesión, para que el cumplimiento de los primeros contribuya efectivamente al cumplimiento de los últimos.

### **4.3.2 Mapa Estratégico y sus perspectivas**

En la figura 8 se presenta el mapa estratégico diseñado para el Departamento de Finanzas de la Dirección del Servicio de Salud Ñuble el que obedece a un enfoque de causa-efecto, planteando como base la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, luego la perspectiva de procesos internos, seguida por la financiera y por último la perspectiva de usuarios.

Como se puede apreciar, éste mapa organiza sus perspectivas en un orden diferente al planteado en el origen del Cuadro de Mando, situando a la perspectiva de usuarios sobre la perspectiva financiera, por la razón de que se destaca la orientación al usuario y a la satisfacción de sus necesidades como un punto central para una organización pública de salud y sin fines de lucro. Ya que si se satisfacen las necesidades de los usuarios, se desprende que se ha mejorado su salud, cumplido con sus expectativas y finalmente contribuido a mejorar la calidad de vida de las familias de Ñuble como se plantea en la Misión de la organización.

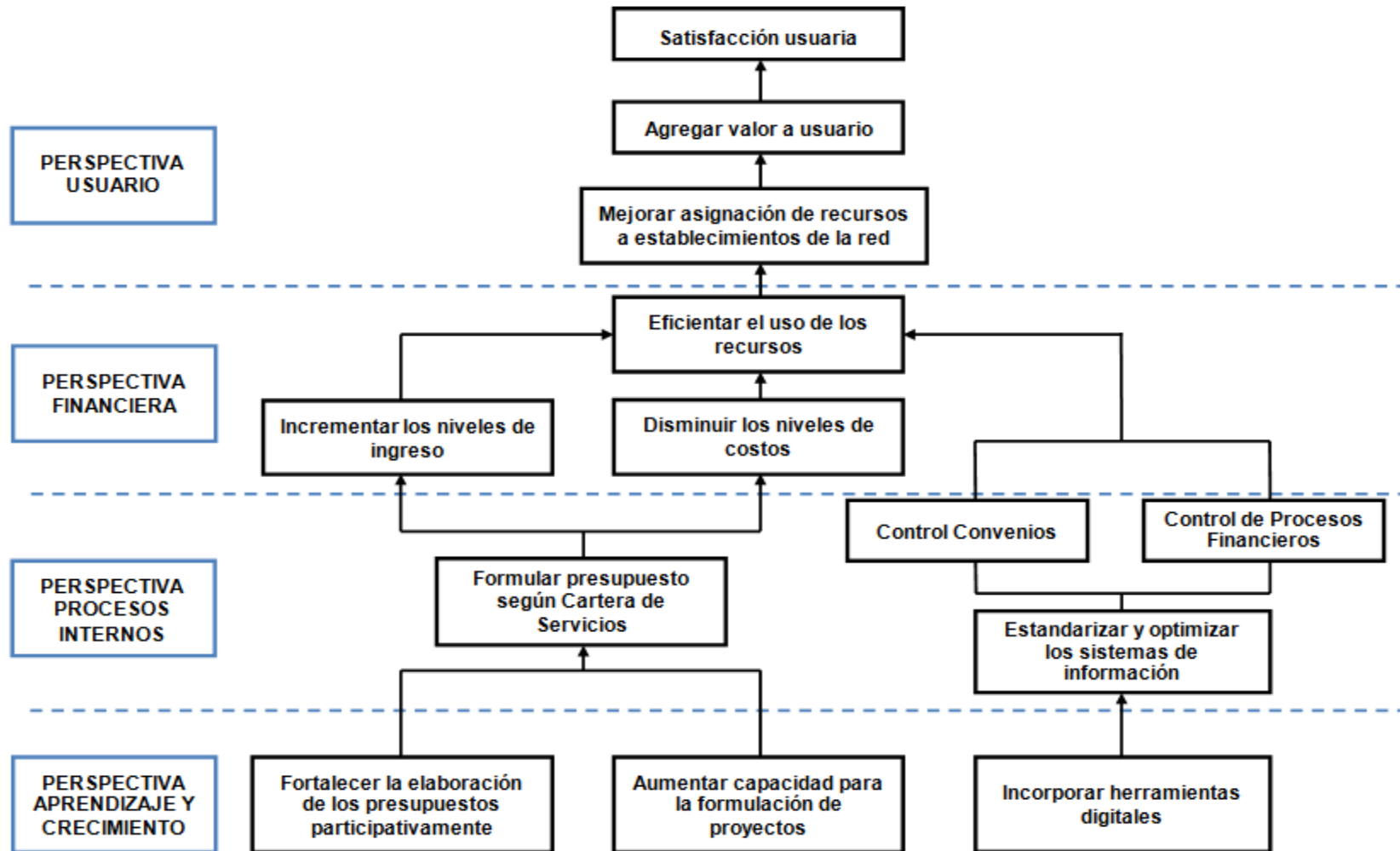
Además, esta estructura obedece a los lineamientos planteados por el Ministerio de Salud, los que han sido seguidos por las instituciones de salud pública a partir del año 2000, cuando de acuerdo a las evidencias en el Ministerio se genera el primer Cuadro de Mando en dicho tipo de organizaciones.

En la base del mapa se ubicó a estrategias como la incorporación de herramientas digitales, la formulación de presupuestos participativa y la capacitación de los encargados de la formulación de proyectos. La primera alimenta a la optimización de sistemas, que a

su vez permite el control de convenios y el control de los procesos financieros. Mientras que las demás dan paso a la formulación de presupuesto de acuerdo a los servicios que entrega cada establecimiento.

De dicha formulación de presupuesto surge un incremento en los niveles de ingreso y una disminución en los costos, las que sumadas a las estrategias de control anteriormente mencionadas darán cabida a la eficiencia en el uso de los recursos, permitiendo una mejora en la asignación de éstos a los establecimientos, derivando en una agregación de valor y mayor satisfacción de demanda.

Figura 8. Mapa Estratégico del Departamento de Finanzas de la DSSÑ.



Fuente: Elaboración Propia



## 4.4 Indicadores de Gestión

---

Vinculados al mapa estratégico obtenido se han formulado los indicadores de gestión, los que permiten operacionalizar en cada una de las cuatro perspectivas consideradas bajo el enfoque del Cuadro de Mando, las estrategias fijadas por el Departamento de Finanzas de la Dirección del Servicio de Salud Ñuble.

La formulación de cada indicador se ha efectuado manteniendo como premisas la estrategia y la planificación, siguiendo como pasos generales: la determinación del objetivo del indicador, determinación de las variables indicativas del éxito de lo que se pretende lograr y finalmente la formulación de indicadores adecuados a cada variable, bajo los conceptos de efectividad, eficacia, eficiencia, calidad y productividad.

Sumado a la determinación de objetivos y variables en los que se fundamentan los indicadores formulados, se establecieron los aspectos que permiten definir el perfil de cada indicador, entre los cuales se plantea la determinación de los criterios de éxito del indicador y la forma en que se llevará a cabo su medición.

A continuación se expresan los indicadores diseñados para el Cuadro de Mando del Departamento de Finanzas del Servicio de Salud Ñuble.

**Tabla N° IV. Resumen Indicadores**

<b>Perspectiva</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Indicador</b>
<b>1. Aprendizaje y Desarrollo</b>	1. Fortalecer la elaboración de los presupuestos participativamente	A. Nivel de Participación de Establecimientos
	2. Aumentar capacidad para la formulación de proyectos	A. Encargados Capacitados B. Proyectos Aprobados
	3. Incorporar herramientas digitales	A. Disminución en el uso de papel
<b>2. Procesos Internos</b>	1. Control de Convenios	A. Recuperación de los Convenios Docente-Asistenciales
	2. Formular Presupuesto según cartera de servicios	A. Detalle de producción por establecimiento
	3. Estandarizar y optimizar los sistemas de información	A. Número de sistemas de información en operación y uso
	4. Control de Procesos Financieros	A. Equilibrio Financiero B. Cumplimiento de Pago Oportuno
<b>3. Financiera</b>	1. Eficientar el uso de los recursos	A. Cumplimiento de normas e instrucciones B. Monitoreo de convenios
	2. Incrementar niveles de ingresos	A. Recuperación de licencias médicas B. Recuperabilidad de cobranzas a particulares C. Recuperabilidad de cobranzas a Isapre
	3. Disminuir niveles de costos	A. Revisión de prestaciones de alto impacto presupuestario B. Estudio de costos
<b>4. Usuarios</b>	1. Mejorar Asignación de recursos a establecimientos	A. Asignación de recursos
	2. Satisfacción de la demanda de atención	A. Atención Usuaría
	3. Agregar valor al Usuario	A. Porcentaje de reclamos contestados

Fuente: Elaboración propia

Tabla V. Indicador 1.1.A

<b>Nombre Indicador</b>		<b>Responsable</b>	
Nivel de Participación de Establecimientos		Jefe Departamento de Finanzas	
<b>Perspectiva</b>		<b>Objetivo</b>	
Aprendizaje y Desarrollo		Fortalecer la elaboración de los presupuestos participativamente	
<b>Frecuencia de Medición</b>	<b>Tipo de Unidad</b>	<b>Polaridad</b>	
Semestral	Porcentaje	Valores altos son buenos	
<b>Iniciativas</b>			
Reuniones con equipos directivos de los establecimientos pertenecientes a la Red Asistencial de Ñuble			
<b>Descripción</b>			
Este indicador señala la cantidad de directivas de establecimientos dependientes de la Red Asistencial de Ñuble que participan del proceso presupuestario			
<b>Fórmula</b>			
$\left( \frac{\text{N}^\circ \text{ de equipos directivos de establecimientos participantes del proceso presupuestario}}{\text{N}^\circ \text{ Total de equipos directivos de establecimientos de la red}} \right) * 100$			
<b>Fuente de Datos</b>			
Actas de Reuniones			
<b>Razonamiento Meta</b>			
Generar la participación de los establecimientos en la formulación presupuestaria del Servicio de Salud			

Fuente: Elaboración Propia

Tabla VI. Indicador 1.2.A

<b>Nombre indicador</b>		<b>Objetivo</b>	
Encargados de Proyectos Capacitados		Aumentar capacidad para la formulación de proyectos	
<b>Perspectiva</b>		<b>Responsable</b>	
Aprendizaje y Desarrollo		Subdirectora de Recursos Físicos y Financieros	
<b>Frecuencia de Medición</b>	<b>Tipo de Unidad</b>	<b>Polaridad</b>	
Anual	Porcentaje	Valores altos son buenos	
<b>Iniciativas</b>			
Capacitar a encargados de proyectos en la formulación de éstos, de acuerdo a las metodologías vigentes			
<b>Descripción</b>			
Este indicador señala el porcentaje de encargados de proyectos que han recibido capacitación para el desarrollo de éstos durante el período de un año.			
<b>Fórmula</b>			
$\left(\frac{\text{N}^\circ \text{ de encargados de proyectos capacitados en el año}}{\text{N}^\circ \text{ Total de encargados de proyectos}}\right) * 100$			
<b>Fuente de Datos</b>			
Listas de Asistencia a capacitaciones y nómina de encargados			
<b>Razonamiento Meta</b>			
Aumentar los niveles de capacitación en quienes se encargan de la elaboración de proyectos			

Fuente: Elaboración Propia

Tabla VII. Indicador 1.2.B

<b>Nombre Indicador</b>		<b>Responsable</b>	
Proyectos Aprobados		Subdirectora de Recursos Físicos y Financieros	
<b>Perspectiva</b>		<b>Objetivo</b>	
Aprendizaje y Desarrollo		Capacitación a encargados de formulación de proyectos	
<b>Frecuencia de Medición</b>	<b>Tipo de Unidad</b>	<b>Polaridad</b>	
Anual	Porcentaje	Valores altos son buenos	
<b>Iniciativas</b>			
Incrementar el número de proyectos aprobados			
<b>Descripción</b>			
Este indicador señala el porcentaje de proyectos presentados que se han aprobado en el período de un año			
<b>Fórmula</b>			
$\left(\frac{\text{N}^\circ \text{ de Proyectos Recomendados en un año}}{\text{N}^\circ \text{ Total de Proyectos Presentados en el año}}\right) * 100$			
<b>Fuente de Datos</b>			
Listas de participación – Depto de RR.HH.			
<b>Razonamiento Meta</b>			
Elevar la cantidad de proyectos que se aumentan en un año, elevando con ello la eficiencia y eficacia de las acciones que lleva a cabo el departamento.			

Fuente: Elaboración Propia

Tabla VIII. Indicador 1.3.A

<b>Nombre Indicador</b>		<b>Responsable</b>	
Disminución en uso de papel		Subdirectora de Recursos Físicos y Financieros	
<b>Perspectiva</b>		<b>Objetivo</b>	
Aprendizaje y Desarrollo		Incorporar herramientas digitales	
<b>Frecuencia de Medición</b>	<b>Tipo de Unidad</b>	<b>Polaridad</b>	
Anual	Porcentaje	Valores bajos son buenos	
<b>Iniciativas</b>			
Disminuir el uso de papel en los procesos administrativos, para que a través de la utilización de herramientas digitales se optimicen los procesos			
<b>Descripción</b>			
Este indicador señala el consumo de papel en los procesos que se llevan a cabo en el departamento			
<b>Fórmula</b>			
$(\text{Consumo deseado de papel en el año} / \text{Consumo total de papel en el año}) * 100$			
<b>Fuente de Datos</b>			
Documentos de compra de materiales de oficina			
<b>Razonamiento Meta</b>			
Optimizar los procesos a través de herramientas digitales			

Fuente: Elaboración Propia

Tabla IX. Indicador 2.1.A

<b>Nombre Indicador</b>		<b>Responsable</b>	
Recuperación de convenios docentes		Jefe Departamento de Finanzas	
<b>Perspectiva</b>		<b>Objetivo</b>	
Procesos Internos		Control de Convenios	
<b>Frecuencia de Medición</b>	<b>Tipo de Unidad</b>	<b>Polaridad</b>	
Semestral	Porcentaje	Valores altos son buenos	
<b>Iniciativas</b>			
Revisar el cumplimiento en el pago de los convenios docente-asistenciales			
<b>Descripción</b>			
Este indicador señala el porcentaje de cumplimiento en el pago de los convenios docente-asistenciales			
<b>Fórmula</b>			
$\left( \frac{\text{Ingresos percibidos por convenios docentes en el semestre}}{\text{Ingresos devengados de convenios docentes en el semestre}} \right) * 100$			
<b>Fuente de Datos</b>			
Sección Tesorería			
<b>Razonamiento Meta</b>			
Elevar el cumplimiento en el pago de los convenios docente-asistenciales			

Fuente: Elaboración Propia

Tabla X. Indicador 2.2.B

<b>Nombre Indicador</b>		<b>Responsable</b>	
Detalle de Producción por Establecimiento		Jefe Departamento de Finanzas	
<b>Perspectiva</b>		<b>Objetivo</b>	
Procesos Internos		Formular los Presupuestos según cadena de servicios	
<b>Frecuencia de Medición</b>	<b>Tipo de Unidad</b>	<b>Polaridad</b>	
Semestral	Número	Valores altos son buenos	
<b>Iniciativas</b>			
Conocer la cartera de servicios de cada establecimiento para en base a ello asignar presupuesto			
<b>Descripción</b>			
Este indicador permite conocer cómo se distribuyen los servicios producidos por cada establecimiento			
<b>Fórmula</b>			
Número de Presupuestos de Establecimientos Aprobados			
<b>Fuente de Datos</b>			
Presupuestos de cada Establecimiento			
<b>Razonamiento Meta</b>			
Relacionar la entrega de presupuesto a establecimientos según cartera de servicios que generen			

Fuente: Elaboración Propia



Tabla XI. Indicador 2.3.A

<b>Nombre Indicador</b>		<b>Responsable</b>	
Número de Sistemas de información en operación y uso		Subdirectora de Recursos Físicos y Financieros	
<b>Perspectiva</b>		<b>Objetivo</b>	
Procesos Internos		Estandarizar y Optimizar los sistemas de información	
<b>Frecuencia de Medición</b>	<b>Tipo de Unidad</b>	<b>Polaridad</b>	
Semestral	Porcentaje	Valores altos son buenos	
<b>Iniciativas</b>			
Identificar las oportunidades que entregan las herramientas informáticas para la gestión de la operación del establecimiento			
<b>Descripción</b>			
Este indicador considera los sistemas de información que debería tener el departamento.			
<b>Fórmula</b>			
$(\text{Número de sistemas en uso} / \text{Número de Procesos optimizables}) * 100$			
<b>Fuente de Datos</b>			
Subdepartamento de Tecnologías de la información			
<b>Razonamiento Meta</b>			
Los sistemas de información permiten optimizar recursos, automatizar procesos y disminuir costos, mejorando la confiabilidad y oportunidad de la información.			

Fuente: Elaboración Propia

Tabla XII. Indicador 2.4.A

<b>Nombre Indicador</b>		<b>Responsable</b>	
Equilibrio Financiero		Jefe Departamento de Finanzas	
<b>Perspectiva</b>		<b>Objetivo</b>	
Procesos Internos		Control de Procesos Financieros	
<b>Frecuencia de Medición</b>	<b>Tipo de Unidad</b>	<b>Polaridad</b>	
Mensual	Porcentaje	Valores altos son buenos	
<b>Iniciativas</b>			
Monitorear el gasto realizado			
<b>Descripción</b>			
Este indicador permite medir la relación que debe existir entre los gastos devengados y los ingresos devengados del período			
<b>Fórmula</b>			
$(\text{Gastos totales devengados en el mes} / \text{Ingresos totales devengados en el mes}) * 100$			
<b>Fuente de Datos</b>			
SIGFE			
<b>Razonamiento Meta</b>			
Mantener gastos iguales a los ingresos			

Fuente: Elaboración Propia

Tabla XIII. Indicador 2.4.B

<b>Nombre Indicador</b>		<b>Responsable</b>	
Cumplimiento de Pago Oportuno		Jefe Departamento de Finanzas	
<b>Perspectiva</b>		<b>Objetivo</b>	
Procesos Internos		Control de Procesos Financieros	
<b>Frecuencia de Medición</b>	<b>Tipo de Unidad</b>	<b>Polaridad</b>	
Mensual	Porcentaje	Valores altos son buenos	
<b>Iniciativas</b>			
Establecer disponibilidad de recursos según la programación de cancelación a proveedores			
<b>Descripción</b>			
Este indicador permite llevar un control de los montos correspondientes a pagos mensuales realizados a los proveedores			
<b>Fórmula</b>			
$(\text{Monto de facturas pagadas en el mes} / \text{Monto total de facturas en el mes}) * 100$			
<b>Fuente de Datos</b>			
SIGFE – Informes de Tesorería			
<b>Razonamiento Meta</b>			
La cancelación oportuna de las deudas permite el control presupuestario y mejorar las condiciones de compra en futuras transacciones			

Fuente: Elaboración Propia

Tabla XIV. Indicador 3.1.B

<b>Nombre Indicador</b>		<b>Responsable</b>	
Cumplimiento de Normas e Instrucciones		Jefe Departamento de Finanzas	
<b>Perspectiva</b>		<b>Objetivo</b>	
Financiera		Eficientar el Uso de los recursos	
<b>Frecuencia de Medición</b>	<b>Tipo de Unidad</b>	<b>Polaridad</b>	
Anual	Porcentaje	Valores altos son buenos	
<b>Iniciativas</b>			
Supervisar y asesorar el cumplimiento de los convenios vigentes de atención primaria en salud			
<b>Descripción</b>			
Este indicador señala la cantidad de visitas que se realizan a los establecimientos con el fin de asesorarlos y supervisar el cumplimiento de los convenios previamente establecidos			
<b>Fórmula</b>			
$\left( \frac{\text{N}^\circ \text{ Visitas de supervisión ejecutadas en el año}}{\text{N}^\circ \text{ de visitas de supervisión programadas para el año}} \right) * 100$			
<b>Fuente de Datos</b>			
Actas de las visitas			
<b>Razonamiento Meta</b>			
Acompañar a los establecimientos en el correcto desarrollo de los convenios establecidos			

Fuente: Elaboración Propia

Tabla XV. Indicador 3.1.B

<b>Nombre Indicador</b>		<b>Responsable</b>	
Monitoreo de Convenios		Jefe Departamento de Finanzas	
<b>Perspectiva</b>		<b>Objetivo</b>	
Financiera		Eficientar el Uso de los recursos	
<b>Frecuencia de Medición</b>	<b>Tipo de Unidad</b>	<b>Polaridad</b>	
Anual	Porcentaje	Valores altos son buenos	
<b>Iniciativas</b>			
Controlar el uso eficiente de los recursos distribuidos por los diferentes convenios			
<b>Descripción</b>			
Este indicador señala el porcentaje de convenios de atención primaria que han sido monitoreados			
<b>Fórmula</b>			
$(N^{\circ} \text{ Convenios monitoreados en el año} / N^{\circ} \text{ Total de convenios de atención primaria}) * 100$			
<b>Fuente de Datos</b>			
SIGFE			
<b>Razonamiento Meta</b>			
Monitorear los convenios de atención primaria para controlar el uso eficiente de los recursos que se distribuyen según los convenios			

Fuente: Elaboración Propia

Tabla XVI. Indicador 3.2.A

<b>Nombre Indicador</b>		<b>Responsable</b>	
Recuperación de Licencias Médicas		Jefe Departamento de Finanzas	
<b>Perspectiva</b>		<b>Objetivo</b>	
Financiera		Incrementar los niveles de ingresos	
<b>Frecuencia de Medición</b>	<b>Tipo de Unidad</b>	<b>Polaridad</b>	
Mensual	Porcentaje	Valores altos son buenos	
<b>Iniciativas</b>			
Mejorar la recuperabilidad de las licencias médicas			
<b>Descripción</b>			
Este indicador señala el porcentaje de recuperación de los ingresos percibidos por el concepto de licencias médicas			
<b>Fórmula</b>			
$\left( \frac{\text{Ingresos percibidos por licencias médicas}}{\text{Ingresos devengados de licencias médicas}} \right) * 100$			
<b>Fuente de Datos</b>			
SIGFE – Informes de Tesorería			
<b>Razonamiento Meta</b>			
Obtener una mejor recuperación de los ingresos relacionados a las licencias médicas			

Fuente: Elaboración Propia

Tabla XVII. Indicador 3.2.B

<b>Nombre Indicador</b>		<b>Responsable</b>	
Recuperabilidad de cobranzas a particulares		Jefe Departamento de Finanzas	
<b>Perspectiva</b>		<b>Objetivo</b>	
Financiera		Incrementar los niveles de ingresos	
<b>Frecuencia de Medición</b>	<b>Tipo de Unidad</b>	<b>Polaridad</b>	
Mensual	Porcentaje	Valores altos son buenos	
<b>Iniciativas</b>			
Mejorar la gestión del cobro a particulares			
<b>Descripción</b>			
Este indicador señala el porcentaje de recuperación de los ingresos percibidos por el concepto de cobranzas a particulares			
<b>Fórmula</b>			
$(\text{Ingresos percibidos de particulares} / \text{Ingresos devengados de particulares}) * 100$			
<b>Fuente de Datos</b>			
SIGFE			
<b>Razonamiento Meta</b>			
Obtener una mejor recuperación de los ingresos relacionados a cobranzas a particulares			

Fuente: Elaboración Propia

Tabla XVIII. Indicador 3.2.C

<b>Nombre Indicador</b>		<b>Responsable</b>	
Recuperabilidad de cobranzas a isapres		Jefe Departamento de Finanzas	
<b>Perspectiva</b>		<b>Objetivo</b>	
Financiera		Incrementar los niveles de ingresos	
<b>Frecuencia de Medición</b>	<b>Tipo de Unidad</b>	<b>Polaridad</b>	
Mensual	Porcentaje	Valores altos son buenos	
<b>Iniciativas</b>			
Mejorar la gestión del cobro a Isapres			
<b>Descripción</b>			
Este indicador señala el porcentaje de recuperación de los ingresos percibidos por el concepto de cobranzas a Isapres			
<b>Fórmula</b>			
$(\text{Ingresos percibidos de Isapres} / \text{Ingresos devengados de Isapres}) * 100$			
<b>Fuente de Datos</b>			
SIGFE			
<b>Razonamiento Meta</b>			
Obtener una mejor recuperación de los ingresos relacionados a cobranzas a Isapres			

Fuente: Elaboración Propia



Tabla XIX. Indicador 3.3.A

<b>Nombre Indicador</b>		<b>Responsable</b>	
Revisión de Prestaciones de alto impacto presupuestario		Jefe Departamento de Finanzas	
<b>Perspectiva</b>		<b>Objetivo</b>	
Financiera		Disminuir niveles de costos	
<b>Frecuencia de Medición</b>	<b>Tipo de Unidad</b>	<b>Polaridad</b>	
Anual	Porcentaje	Valores altos son buenos	
<b>Iniciativas</b>			
Revisar todas las prestaciones de los hospitales de Chillán y San Carlos			
<b>Descripción</b>			
Este indicador señala el porcentaje de prestaciones revisadas sobre el total de prestaciones realizadas			
<b>Fórmula</b>			
$\left(\frac{\text{Prestaciones hospitalarias revisadas en un año}}{\text{Prestaciones hospitalarias realizadas en un año}}\right) * 100$			
<b>Fuente de Datos</b>			
Prestaciones de Servicios de los Hospitales de San Carlos y Chillán			
<b>Razonamiento Meta</b>			
Identificar las prestaciones con mayor impacto en el presupuesto.			

Fuente: Elaboración Propia

Tabla XX. Indicador 3.3.B

<b>Nombre Indicador</b>		<b>Responsable</b>	
Estudio de Costos		Jefe Departamento de Finanzas	
<b>Perspectiva</b>		<b>Objetivo</b>	
Financiera		Disminuir niveles de costos	
<b>Frecuencia de Medición</b>	<b>Tipo de Unidad</b>	<b>Polaridad</b>	
Anual	SÍ/NO	SÍ es bueno	
<b>Iniciativas</b>			
Realizar estudio de costos de las prestaciones más incidentes en el presupuesto			
<b>Descripción</b>			
Este indicador señala si se ha enviado el estudio de costos de las prestaciones más incidentes en el presupuesto al Fondo Nacional de Salud			
<b>Fórmula</b>			
SÍ/NO			
<b>Fuente de Datos</b>			
Prestaciones realizadas por los establecimientos de la red			
<b>Razonamiento Meta</b>			
Presentar a FONASA resultados del estudio de las prestaciones con mayor incidencia en el presupuesto y con costos superiores a los ingresos			

Fuente: Elaboración Propia

Tabla XXI. Indicador 4.1.A

<b>Nombre Indicador</b>		<b>Responsable</b>	
Asignación de recursos		Jefe Departamento de Finanzas	
<b>Perspectiva</b>		<b>Objetivo</b>	
Usuarios		Mejorar Asignación de recursos a establecimientos	
<b>Frecuencia de Medición</b>	<b>Tipo de Unidad</b>	<b>Polaridad</b>	
Anual	Porcentaje	Valores altos son buenos	
<b>Iniciativas</b>			
Dar cuenta de los aumentos en la asignación presupuestaria a cada establecimiento de la Red			
<b>Descripción</b>			
Este indicador señala el porcentaje de aumento en las asignaciones de recursos a los establecimientos dependientes			
<b>Fórmula</b>			
$\left( \frac{\text{Recursos Asignados a establecimiento}}{\text{recursos asignados a establecimiento ejercicio año anterior}} - 1 \right) * 100$			
<b>Fuente de Datos</b>			
Presupuesto – Sigfe			
<b>Razonamiento Meta</b>			
Aumentar los recursos que se asignan a los establecimientos dependientes del Servicio de Salud Ñuble			

Fuente: Elaboración Propia

Tabla XXII. Indicador 4.2.A

<b>Nombre Indicador</b>		<b>Responsable</b>	
Atención Usuaría		Jefes de Establecimientos	
<b>Perspectiva</b>		<b>Objetivo</b>	
Usuarios		Satisfacción de la demanda de atención	
<b>Frecuencia de Medición</b>	<b>Tipo de Unidad</b>	<b>Polaridad</b>	
Semestral	Porcentaje	Valores altos son buenos	
<b>Iniciativas</b>			
Monitoreo de Servicios entregados			
<b>Descripción</b>			
Este indicador señala los niveles de producción de servicios en los establecimientos, los que debieran demostrar aumentos luego de los aumentos en las asignaciones			
<b>Fórmula</b>			
$\left( \frac{\text{Cantidad de servicios entregados en el semestre}}{\text{Demanda total semestral de servicios}} \right) * 100$			
<b>Fuente de Datos</b>			
Registros de los establecimientos			
<b>Razonamiento Meta</b>			
Dar atención oportuna a los usuarios que se atienden en los establecimientos de la red			

Fuente: Elaboración Propia

Tabla XXIII. Indicador 4.3.A

<b>Nombre Indicador</b>		<b>Responsable</b>	
Porcentaje de Reclamos Contestados		Jefes de Establecimientos	
<b>Perspectiva</b>		<b>Objetivo</b>	
Usuarios		Agregar valor al usuario	
<b>Frecuencia de Medición</b>	<b>Tipo de Unidad</b>	<b>Polaridad</b>	
Mensual	Porcentaje	Valores altos son buenos	
<b>Iniciativas</b>			
Realizar análisis de las causas más frecuentes de reclamos			
<b>Descripción</b>			
Este indicador señala el porcentaje de reclamos efectuados por los usuarios, que se han respondido en un período de tiempo considerable (no más de 30 días).			
<b>Fórmula</b>			
$(N^{\circ} \text{ de reclamos contestados en e mes} / N^{\circ} \text{ de reclamos efectuados en el mes}) * 100$			
<b>Fuente de Datos</b>			
Registros de reclamos de los establecimientos			
<b>Razonamiento Meta</b>			
Ocuparse de los temas que afectan la óptima entrega de los servicios de parte de los establecimientos			

## **4.5 Cuadro de Mando**

---

En la tabla XXIV se grafica el Cuadro de Mando diseñado para el Departamento de Finanzas, en él se puede identificar claramente a los indicadores, agrupados de acuerdo a la perspectiva que pertenecen, indicándose su fórmula de cálculo, nivel de cumplimiento (el que aparecerá con fondo verde o rojo en el caso de haber alcanzado o no la meta respectivamente) y la meta establecida para cada uno de ellos.

A modo de ejemplo, se muestran cuadros verdes y rojos en la tabla para graficar de mejor forma el nivel de cumplimiento.

Tabla XXIV. Cuadro de Mando Operativo Financiero

Perspectiva	Código	Indicador	Fórmula de cálculo	Nivel Crítico	Nivel Esperado	Actual*
<b>Aprendizaje y Crecimiento</b>	1.1.A	Nivel de Participación en Formulación	(Establecimientos Participantes/Total establecimientos)*100	75%	95%	100%
	1.2.A	Encargados de Proyectos Capacitados	(N° de encargados capacitados/ Total de encargados proyectos)*100	65%	85%	80%
	1.2.B	Proyectos Aprobados	(N° de Proyectos Recomendados/Total Proyectos Presentados)*100	80%	95%	80%
	1.3.A	Disminución en el uso de papel	(Consumo deseado/ Consumo total uso de papel)*100	70%	85%	40%
<b>Procesos Internos</b>	2.1.A	Recuperación de los Convenios Docente-Asistenciales	(Ingresos percibidos convenios/ Ingresos devengados convenios)*100	75%	90%	70%
	2.2.A	Detalle de producción por establecimiento	Aprobación de presupuesto de cada establecimiento	1	2	2
	2.3.A	Número de sistemas de información en operación y uso	(Número de sistemas en uso/Número de Procesos optimizables)*100	50%	75%	80%
	2.4.A	Equilibrio Financiero	(Gastos devengados en mes/ Ingresos devengados en mes)	80%	95%	85%
	2.4.B	Cumplimiento de Pago Oportuno	(Monto de facturas pagadas/ Monto total de facturas)*100	80%	95%	87%
<b>Financiera</b>	3.1.A	Cumplimiento de normas e instrucciones	(N° Visitas de supervisión/ Total de Municipios)*100	85%	100%	75%
	3.1.B	Monitoreo de convenios	(N° Convenios monitoreados/Total de convenios de atención primaria)	80%	90%	90%

	3.2.A	Recuperación de licencias médicas	(Ingresos percibidos licencias / Ingresos devengados licencias)*100	80%	95%	65%
	3.2.B	Recuperabilidad de cobranzas a particulares	(Ingresos percibidos particulares/ devengados particulares)*100	80%	95%	90%
	3.2.C	Recuperabilidad de cobranzas a Isapre	(Ingresos percibidos a isapres /Ingresos devengados a isapres)*100	80%	95%	90%
	3.3.A	Revisión de prestaciones de alto impacto presupuestario	(Prestaciones Revisadas/Prestaciones Realizadas)*100	70%	90%	65%
	3.3.B	Estudio de costos	SÍ/NO	SÍ	SÍ	NO
<b>Usuarios</b>	4.1.A	Asignación de recursos	(Recursos Asignados / Recursos asignados año anterior)*100	100%	105%	108%
	4.2.A	Atención Usuaria	(Servicios entregados/ Demanda total de servicios)	65%	85%	90%
	4.3.A	Reclamos contestados	(N° de reclamos contestados/N° de reclamos efectuados)*100	80%	95%	75%

Fuente: Elaboración Propia

\*Cifras reflejadas en esta columna son ficticias, sólo cumplen rol de demostrar cómo debería funcionar el cuadro.



# **CAPÍTULO V**

---

## **Conclusiones**

## 5.1 Conclusiones

---

El Cuadro de Mando, herramienta para el control estratégico de las organizaciones creado por Kaplan y Norton en 1992, desde hace algunos años ha adquirido gran importancia en la gestión de las instituciones públicas, las que han comenzado a implementarlo para optimizar sus procesos y cumplir a cabalidad y de mejor forma con los objetivos y estrategias fijadas.

En esta investigación se planteó como objetivo general “diseñar un cuadro de mando operativo financiero para la Dirección del Servicio de Salud Ñuble que permita orientar sus estrategias hacia el cumplimiento de los objetivos institucionales”, y para conseguirlo se propusieron tres objetivos específicos.

Como primer objetivo específico se propuso “determinar los principales procesos financieros en la Dirección del Servicio de Salud Ñuble”, para ello se identificó primeramente la estructura organizacional de la institución, con el fin de comprender los canales o vías de comunicación y las relaciones y dependencias de departamentos y secciones.

Luego de ello se identificaron los procesos críticos del departamento en cuestión, los que deben ser desarrollados de forma correcta para asegurar el óptimo funcionamiento de la organización. Entre estos procesos encontramos la administración de fondos fijos, la supervisión y control de convenios, las asesorías a los establecimientos dependientes, los registros de ingresos y egresos, el control presupuestario, entre otros.

En segundo lugar se fijó “diseñar un mapa con las principales estrategias financieras de la Dirección”, bajo la lógica del Cuadro de Mando este mapa se dividió en cuatro perspectivas que poseen una relación de causa-efecto. En la base del mapa se ubicó la perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento, en la que se situó a estrategias como la incorporación de herramientas digitales, la formulación de presupuestos participativa y la capacitación de los encargados de la formulación de proyectos. En un segundo nivel se ubicó a la perspectiva de Procesos Internos, en la que tuvieron cabida estrategias como el control, la optimización de sistemas y la formulación de presupuesto de acuerdo a los servicios que entrega cada establecimiento. En el tercer y penúltimo nivel, se hace una diferencia con el mapa original, pues para efectos de esta investigación se ha puesto allí a la perspectiva Financiera, en la que se incluyeron estrategias como la disminución de los

costos, el aumento de los ingresos y la eficiencia en el uso de los recursos, dando paso finalmente a la perspectiva de Usuarios, que ocupa el último lugar ya que se entiende que la institución persigue la rentabilidad social y no la financiera. Aquí se posicionó a las estrategias de mejora en la asignación de recursos, de agregación de valor a los usuarios y de satisfacción de la demanda.

Este Mapa Estratégico debe estar orientado además a explicitar los procedimientos que se deben realizar para dar cumplimiento a la misión de la organización.

El tercer objetivo dice relación con la “definición de indicadores de gestión financiera que permitan monitorear los principales procesos financieros de la Dirección”, por ello es que de las estrategias que se ubicaron en el mapa surgieron 19 indicadores que permitirán medir la actuación del departamento, entregando información sobre la marcha de los procesos y de la eficiencia y eficacia de las estrategias. Los indicadores se explicitaron en fichas que contienen su nombre, la perspectiva a la que pertenecen, el objetivo que monitorean, su fórmula de cálculo, entre otros aspectos.

En definitiva y para dar cumplimiento al objetivo general se diseña un cuadro, resultado de la consecución de los objetivos específicos fijados, donde se puede observar el grado de cumplimiento de cada indicador y que permitirá además poner atención a la relación de la estrategia con los objetivos, entendiendo que ésta debe ser coherente y cohesionada.

## 5.2 Recomendaciones

---

Las organizaciones en general no sólo quieren sobrevivir, buscan algo más, buscan garantizar su éxito futuro. El Cuadro de Mando es algo más que una herramienta para hacer frente al presente, tiene implicaciones a largo plazo. En él, se definen los objetivos estratégicos que se convertirán en los factores clave para que la empresa tenga éxito. Para lograr este cometido las estrategias se ordenan en cuatro perspectivas encadenadas de forma causal: aprendizaje y desarrollo, procesos internos, financiera y usuarios.

Esta herramienta estratégica de control funciona mediante un conjunto de indicadores, los que proporcionan un marco y una estructura para la relación entre misión, objetivos y estrategias de la organización, además de entregar información a los directivos sobre las causas del éxito actual y/o futuro.

Debe entenderse al Cuadro de Mando como una herramienta dinámica, que permite cuestionar la estrategia actual, detectando de forma automática las posibles desviaciones en el plan e incluso indagar en datos operativos hasta descubrir la causa de tales desviaciones. Es por ello, que también puede dar paso al surgimiento de una nueva estrategia que responda más veloz y eficazmente ante las nuevas situaciones que se generen en el entorno de la organización.

La fuerza de explicitar los objetivos y estrategias de la organización y su traducción en indicadores deberán facilitar el consenso en la organización, clarificando también que las acciones del día a día afectan no sólo al corto plazo, sino que también al largo plazo.

No sólo se trata de medir y controlar ciertas métricas, sino que a la inversa de lo que se tiene con los sistemas de medición de la gestión tradicionales, primero se plantea hacia dónde se dirige la organización y luego lo que se debe controlar para saber si la marcha es correcta.

Cada acción que se desarrolla responde a la estrategia definida y en qué modo afectan dichas acciones a esta estrategia, porque existe un modo de hacer seguimiento de las mismas.

El Cuadro de Mando permite entonces, mejorar la calidad y eficiencia de los procesos internos críticos de la organización, dando soluciones para que los indicadores suban en su nivel y así pueda mejorar el rendimiento.

Luego de la realización del presente diseño de Cuadro de Mando para el Departamento de Finanzas de la Dirección del Servicio de Salud Ñuble es necesario llevar a cabo las siguientes acciones:

Tal como se ha planteado desde el comienzo, el presente informe plantea las bases fundamentales para el control de la gestión operativa financiera en la organización anteriormente mencionada, razón por la que se recomienda digitalizar el Cuadro de Mando, para hacer más fácil su comprensión y más dinámica la medición que realiza.

El Cuadro de Mando debe utilizarse bajo un enfoque de mejoramiento y renovación continua, para que los objetivos mantengan una estrecha relación con el desempeño estratégico de la organización y así el modelo mantenga su coherencia y cohesión.

Los indicadores, su cálculo y la periodicidad de su medición, deben ser constantemente revisados y validados por los directivos de la organización.

Para la óptima toma de decisiones y para la correcta evaluación del desempeño, la calidad de la información requerida por el Cuadro de Mando representa un pilar fundamental, por lo que el control de las entradas de información es una de las principales funciones a ejercer con el fin de garantizar un manejo adecuado y eficiente de la herramienta.

Una estrategia coherente y perdurable debe además, ser consecuente. Para ello, las acciones a ejecutar deben mantenerse bajo la misma estructura en un período de tiempo definido.

### 5.3 Limitaciones

---

El Cuadro de Mando Integral como herramienta de gestión necesita profesionales comprometidos, capacitados y eficientes. De lo contrario, dicha herramienta en lugar de contribuir al éxito de la organización puede tener falencias que causen tomas de decisiones erróneas. Entre estas falencias podemos encontrar

Falta de compromiso de parte de la organización. Si no existe liderazgo en la organización se dificulta la definición de la misión y los objetivos por lo que no se podría respaldar la filosofía del Cuadro de Mando Integral. Además, para evitar una carga negativa para la organización se debe consensuar los cambios al Cuadro de Mando con los empleados.

Enfoque generalista de la estrategia: Si las estrategias definidas por la organización resultan demasiado generales se puede dificultar el enfoque práctico en sus áreas operativas. Esto llevará a que el Cuadro de Mando Integral no pueda visualizar el camino que lleva a la consecución de la misión de la organización.

Exceso de los indicadores elegidos. Se debe ser cuidadoso con la cantidad de indicadores diseñados, puesto que el exceso de indicadores puede llevar a la inoperancia del modelo para evaluar la actuación diaria de la organización. Además los indicadores seleccionados deben ser capaces de adaptarse a las condiciones cambiantes del medio en el que se desarrolla la organización. De no cumplirse esto, los indicadores serán rígidos e inflexibles lo que no permitirán un análisis de la gestión de forma adecuada.

# **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

## Referencias Bibliográficas

---

ADMINISTRACIÓN FINANCIERA DEL ESTADO [en línea]  
<[http://www.subdere.cl/sites/default/noticiasold/articles-75763\\_recurso\\_1.pdf](http://www.subdere.cl/sites/default/noticiasold/articles-75763_recurso_1.pdf)> [consulta 08 de mayo de 2013]

AMAT, J.M. 1998. El control de gestión: Una perspectiva de dirección. 4ª ed. Barcelona, Gestión 2000. 270p.

ANTHONY, R.N. y GOVINDARAJAN, V. 2003. Sistemas de control de gestión. 10ª edición. Madrid, McGraw-Hill. 709p.

ARANEDA, H. 1993. Finanzas públicas. 3ª edición. Santiago, Jurídica de Chile. 241p.

BALLVÉ, A. y DEBELJUH. 2006. Misión y valores. 1ª edición. Buenos Aires, Gestión 2000. 200p.

BESLEY S. y BRIGHAM E. F. 2008. Fundamentos de administración financiera. 1ª edición. México, Cengage Learning. 834p.

BEST, J.W. 1982. Cómo investigar. 3ª edición. Madrid, Morata. 513p.

BOYER, L. y EQUILBEY N. 1993. Historia del management. 1ª edición. Bilbao, Deusto. 229p.

BURBANO, J.E. 2005. Presupuestos: Enfoque de gestión, planeación y control de recursos. 3ª edición. Madrid, McGraw-Hill. 405p.

CARRIÓN J. 2007. Estrategia. De la visión a la acción. 2ª edición. Madrid, Esic. 467p.

CHILE. Ministerio de Salud. 2005. Decreto N°140: Reglamento Orgánico de los Servicios de Salud, marzo 2005. 30p.

CONTABILIDAD DE COSTOS. Un enfoque gerencial. 2007. Por Horngren, C. "et al". 12ª edición. México, Pearson Educación. 896p.

CUADRO DE MANDO INTEGRAL. Nuevo modelo para el diseño de indicadores y control de gestión en las entidades públicas [en línea]  
<<http://ciberconta.unizar.es/leccion/rm05/rm05.pdf>> [consulta 12 de mayo de 2013]



DAFT R.L. y MARCIC D. 2006. Introducción a la Administración. 4ª edición. México, Thompson. 614p.

DAFT R.L. 2007. Teoría y diseño organizacional. 9ª edición. México, Cengage Learning. 621p.

DAVID, F. R. 2003. Conceptos de administración estratégica. 1ª edición. México, Pearson/Prentice Hall. 336p.

DÍAZ L.F. 2005. Análisis y planeamiento. 1ª edición. San José, Euned. 264p.

DIRECCIÓN EMPRESARIAL ASISTIDA. Cómo alinear estratégicamente su organización. 2002. Por Ruiz "et al". 1ª edición. Madrid, Vision Net. 97p.

EMPRESA E INICIATIVA EMPRENDEDORA. 2005. Por Caldas "et al". 1ª edición. Madrid, Editex. 275p.

GESTIÓN DE LAS ORGANIZACIONES Y DEFINICIÓN DE OBJETIVOS [en línea] <<http://www.aiteco.com/definicion-de-objetivos/>> [consulta 28 de abril de 2013].

GESTIÓN POR PROCESOS [en línea] <<http://www.vhec.net/gest-de-procesos-cuadro-de-mando/>> [consulta 15 de mayo de 2013].

GESTIÓN Y ADMINISTRACIÓN [en línea] <<http://www.gestionyadministracion.com/empresas/definicion-de-gestion.html>> [consulta 02 de mayo de 2013].

GITMAN, L.J. 2003. Principios de administración financiera. 3ª edición. México, Pearson educación. 676p.

INDICADORES DE GESTIÓN [en línea] <[http://www.degerencia.com/tema/indicadores\\_de\\_gestion](http://www.degerencia.com/tema/indicadores_de_gestion)> [consulta 20 de mayo de 2013].

INTRODUCCIÓN A LA INVESTIGACIÓN. 1982. Por D'Ary, L. "et al". 2ª edición. México, Interamericana. 410p.

KAPLAN, R.S. y NORTON, D.P. 2002. Cuadro de Mando Integral. 2ª edición. Barcelona, Gestión 2000. 322 p.

KERLINGER, F. 1983. Investigación del comportamiento. Técnicas y Metodología. 2ª edición. México, Interamericana. 748p.

MALHOTRA, N. K. 1997. Investigación de Mercados. Un Enfoque Práctico. 2ª edición. México. Prentice-Hall. 890p.

MAQUEDA, J. y LLAGUNO, J.I. 1995. Marketing estratégico para empresas de servicios. 1ª edición. Madrid, Díaz de Santos. 531p.

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN. 1994. Por Hernández, R. "et al". 1ª edición. México, McGraw-Hill. 850 p.

PÉREZ-CARBALLO, J.F. 2008. Control de la gestión empresarial. 7ª edición. Madrid, Esic. 383p.

PEUMANS, H. 1977. Valoración de proyectos de inversión. 1ª edición. Bilbao, Deusto. 319p.

RESGO ECONÓMICO [en línea]  
<[http://www.euroresidentes.com/empresa\\_empresas/diccionario\\_de\\_empresa/finanzas/r/ri-esgo-economico.htm](http://www.euroresidentes.com/empresa_empresas/diccionario_de_empresa/finanzas/r/ri-esgo-economico.htm)> [consulta 07 de mayo de 2013].

RIESGO FINANCIERO [en línea]  
<[http://www.euroresidentes.com/empresa\\_empresas/diccionario\\_de\\_empresa/finanzas/r/ri-esgo-financiero.htm](http://www.euroresidentes.com/empresa_empresas/diccionario_de_empresa/finanzas/r/ri-esgo-financiero.htm)> [consulta 07 de mayo de 2013].

SALGUEIRO, A. 2001. Indicadores de Gestión y Cuadro de Mando. 1ª edición. Madrid, Díaz de Santos. 97p.

SERVICIO DE IMPUESTOS INTERNOS [en línea] <<http://home.sii.cl/>> [consulta 05 de mayo de 2013].

SERVICIOS DE SALUD [en línea]  
<[http://www.minsal.gob.cl/portal/url/page/minsalcl/g\\_conozcanos/g\\_subs\\_redes\\_asist/servicios%20-%20funciones.html](http://www.minsal.gob.cl/portal/url/page/minsalcl/g_conozcanos/g_subs_redes_asist/servicios%20-%20funciones.html)> [consulta 22 de abril de 2013]

SHAW, J.C. 1991. Gestión de Servicios. 1ª edición. Madrid, Díaz de Santos. 261p.

SISTEMA [en línea] <<http://www.alegsa.com.ar/Dic/sistema.php>> [consulta 26 de abril de 2013].

TARRAGO F. 1986. Fundamentos de economía de la empresa. 1ª edición. El propio autor. 308p.

VAN HORNE, J. y WACHOWICZ, J. 2002. Fundamentos de administración financiera. 11ª edición. México, Pearson Educación. 727p.

# **ANEXOS**

**ANEXO 1. ENCUESTA APLICADA A FUNCIONARIOS/IAS DEPARTAMENTO DE FINANZAS DDIRECCIÓN DEL SERVICIO DE SALUD ÑUBLE**



**SERVICIO DE SALUD ÑUBLE  
SUBDIRECCIÓN DE RECURSOS FÍSICOS Y FINANCIEROS  
DEPARTAMENTO DE FINANZAS**

La presente investigación tiene por objetivo conocer su percepción en relación al actual funcionamiento del control de la gestión en el Departamento de Finanzas de la Dirección del Servicio de Salud Ñuble, para lo cual le solicitamos contestar el siguiente cuestionario, cuya información sólo será utilizada con fines académicos y de carácter estrictamente reservado, el cual no le tomará más de 20 minutos.

Para efectos del análisis de la información solo le será consultado el cargo que usted desempeña, por lo que se tendrá absoluta reserva de su identidad.

**CARGO QUE DESEMPEÑA:** \_\_\_\_\_

**TIEMPO DE SERVICIO EN EL DEPARTAMENTO:** \_\_\_\_\_

N°	Pregunta	SI	NO
1	¿Usted conoce la actual estructura administrativa del Departamento de Finanzas?		
2	¿Usted ha participado en los procesos de planificación del Departamento de Finanzas?		
3	¿Usted conoce los objetivos y/o resultados que se espera lograr en el Departamento de Finanzas?		
4	¿Usted conoce las funciones de su cargo?		
5	¿Usted conoce a qué objetivo contribuyen las funciones de la sección a la que usted pertenece?		
6	¿Usted sabe si existe manual de funciones, procesos y procedimientos en el Departamento de Finanzas?		
7	¿Usted sabe si el seguimiento y evaluación de las funciones que se realizan está periódicamente?		
8	¿Usted sabe si los resultados de las evaluaciones son comunicados y socializados con el personal del Departamento de Finanzas?		
	¿Usted tiene usted responsabilidad directa en los procesos de medición de resultados?		
9	¿Usted sabe si existen herramientas de medición de resultados del Departamento?		
10	¿Usted sabe si existen herramientas de evaluación y control sobre las funciones y actividades que realiza? Si su respuesta es positiva, por favor indique cuáles conoce: 1. _____ 2. _____ 3. _____ 4. _____ 5. _____		

## ANEXO 2. ENTREVISTA ENFOCADA A DIRECTIVOS DE DEPARTAMENTO Y SUBDIRECCIÓN.

---



### SERVICIO DE SALUD ÑUBLE SUBDIRECCIÓN DE RECURSOS FÍSICOS Y FINANCIEROS DEPARTAMENTO DE FINANZAS

La presente herramienta se ha diseñado para recopilar información sobre la situación actual del control de gestión en el Departamento de Finanzas. Esta entrevista enfocada está dirigida a la Subdirectora de RR.FF. y FF. y al Jefe de Departamento de Finanzas.

#### ENTREVISTADO:

#### FECHA:

#### LUGAR:

1. Describa las principales funciones que usted desempeña como Subdirectora de Recursos Físicos y Financieros/Jefe del Departamento de Finanzas.
2. ¿Cuál es la estructura administrativa existente en el Departamento de Finanzas?
3. ¿Cuáles son los lineamientos para la planificación de las acciones del Departamento de Finanzas?
4. ¿Quiénes participan en el proceso de planificación del Departamento de Finanzas?
5. ¿Existen manuales de funciones, procesos y procedimientos para el Departamento de Finanzas?
6. ¿Cómo se lleva a cabo el control, seguimiento y evaluación a las actividades que se desarrollan en el Departamento de Finanzas?
7. ¿Qué se evalúa de la realización de cada actividad y con qué periodicidad en el Departamento de Finanzas?
8. En caso de existir control y seguimiento, ¿éste permite la identificación de áreas con debilidades y fortalezas?
9. ¿Los resultados de las evaluaciones son compartidos y socializados con el personal del Departamento de Finanzas?
10. ¿Los resultados obtenidos por el Departamento de Finanzas, en términos financieros, son comunicados con el personal?



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO  
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
ESCUELA INGENIERÍA COMERCIAL

Chillán, Julio 25 de 2013:

**Informe: Memoria de Título**

En relación a la evaluación de la Memoria para optar al Título de Ingeniero Comercial, denominada "DISEÑO DE UN CUADRO DE MANDO OPERATIVO FINANCIERO PARA LA DIRECCIÓN DEL SERVICIO DE SALUD ÑUBLE" del alumno Diego Hernández Zapata.

Teniendo en cuenta las exigencias de la Carrera de Ingeniería Comercial y en especial las referidas a la actividad de titulación, la comisión de examinación califica el presente informe con 6.5 puntos (escala de 1 a 7).

Atentamente,



Carolina Leyton P.  
Profesor Guía



Alex Medina G.  
Profesor Informante



Omar Peña M.  
Director de Escuela

CC. - Director de Escuela Ingeniería Comercial  
- Alumnos(as)  
- Archivo

