

# El Tablero de Mandos Estratégico.



ING. JOSE LUIS HERNANDEZ CABRERA

E.M. : [jlhc46@yahoo.es](mailto:jlhc46@yahoo.es)

# Gestión estratégica

Las herramientas mas populares son:

- Planificación Estratégica ..... Usado por 76%
- Misión y Visión ..... Usado por 70%

*Bain's 2001 Survey*

# Planificación estratégica

- Misión
- Valores
- Análisis FODA
- Determinación de la visión
- Lineamientos para estrategia

**Formulación del concepto  
estratégico**

- Perspectivas
- Objetivos estratégicos
- Medidas estratégicas
- Metas
- Acciones estratégicas:  
plan de acción
- Recursos para ejecutar el  
plan de acción

**Formulación plan estratégico:  
Definición de la estrategia**

- Perspectivas
- Objetivos estratégicos
- Medidas estratégicas
- Metas
- Acciones estratégicas:  
plan de acción
- Recursos para ejecutar el  
plan de acción

**Formulación planes tácticos  
operacionales: Acción a corto  
plazo**

- Ejecución: seguimiento y control

**Ejecución de los planes:  
Control de la gestión**

¿ Cómo sabemos si la Institución está avanzando en la implementación de la estrategia planteada?



¿ Cómo sabemos si la Institución está logrando los objetivos estratégicos planteados?

# Obstáculos para la Implementación.

Errores en la **comunicación**  
de la **visión**

Sólo 5% de los empleados conoce y comprende la estrategia

Los **gerentes no se involucran** en la implementación

85% de los directivos le dedican menos de una hora mensual a discutir estrategias

Los planes estratégicos no incorporan **presupuestos** para la implementación

60% de las empresas no vincula los presupuestos a la estrategia

Los **incentivos al personal** no están diseñados para apoyar la estrategia

75% de las empresas no tienen incentivos relacionados a la estrategia

# GESTION ESTRATEGICA

■ < 10% de las estrategias bien formuladas son ejecutadas efectivamente.

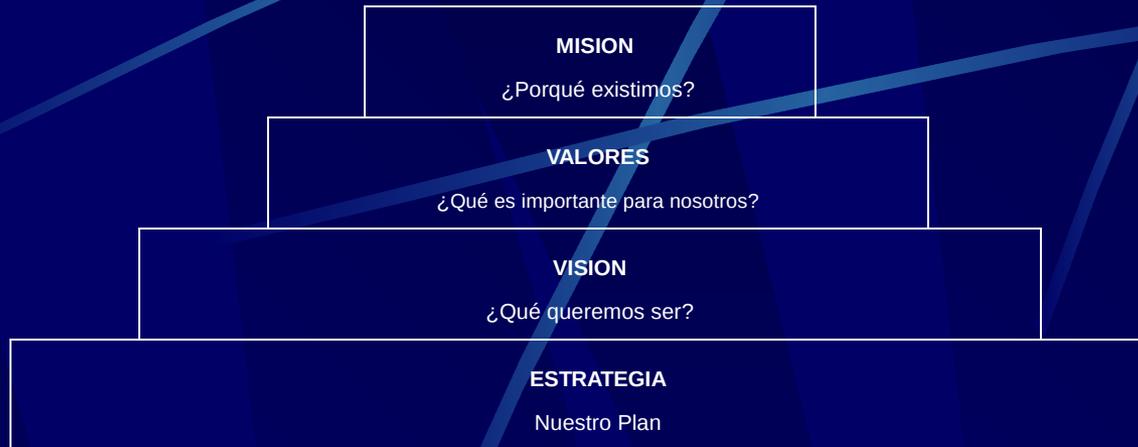
*Fortune Magazine*

■ En la mayoría de los casos (aproximadamente 70%), el problema real no es una mala estrategia sino una mala ejecución.

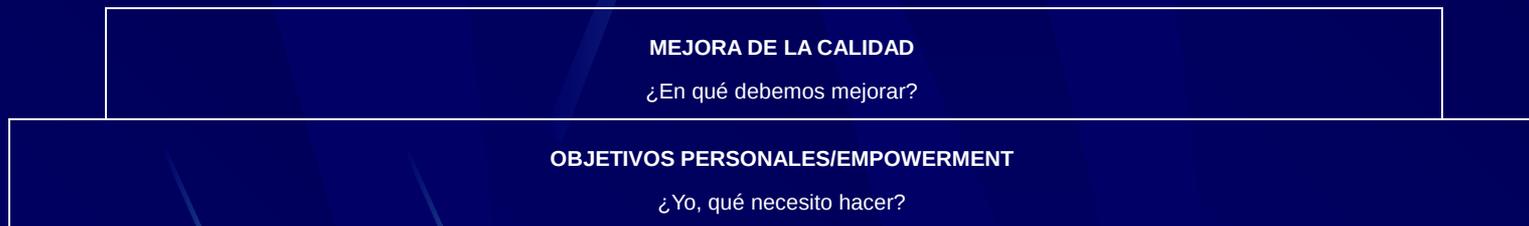
*Ram Charan y Geoffrey Colvin.*

*Fortune 21 Jun 99*

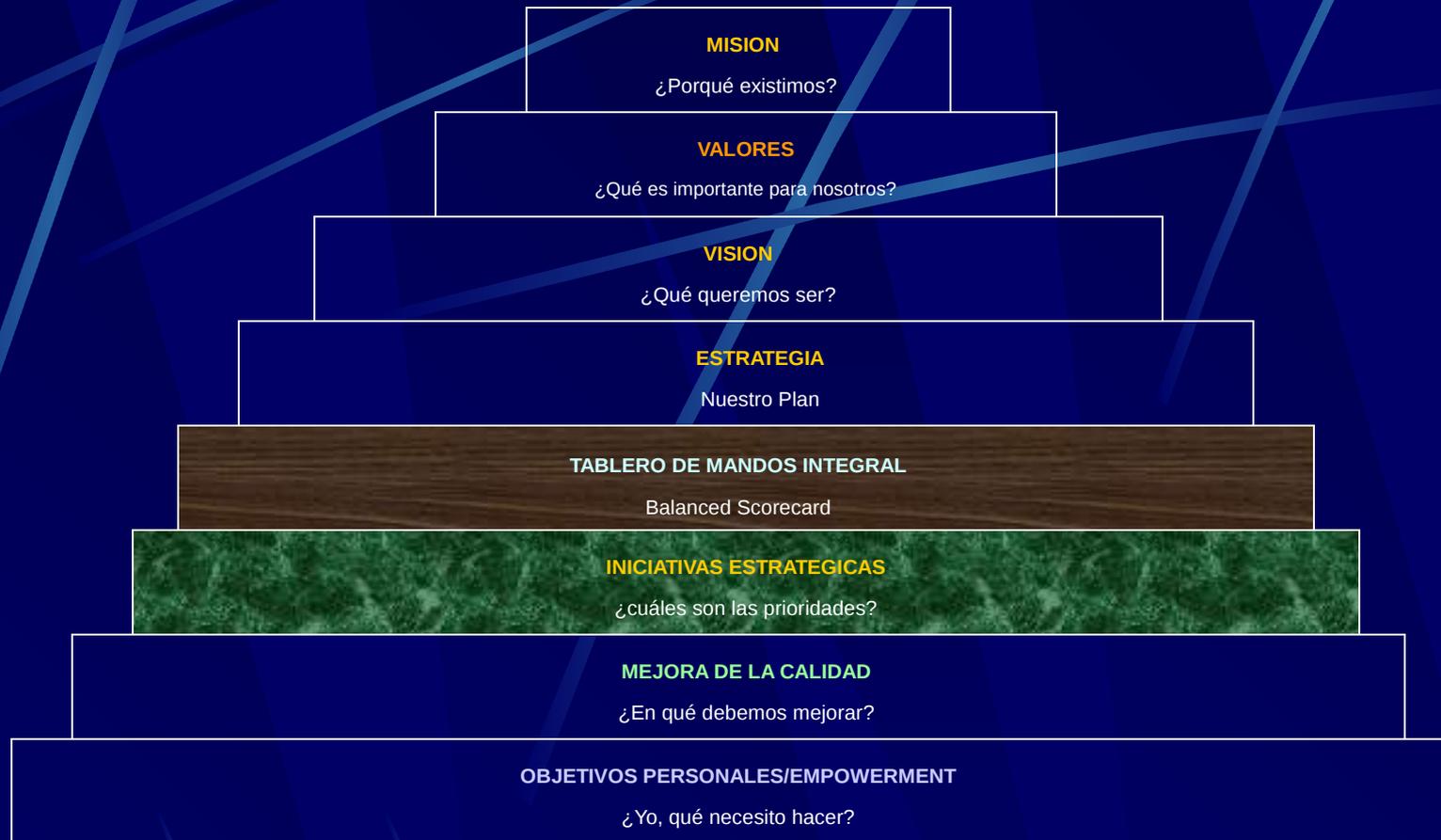
# EXISTE VACIO ENTRE MISION-VISION-ESTRATEGIA Y LA ACCION DIARIA DE LOS EMPLEADOS



## GAP



# VINCULAR LA MISION-VISION-ESTRATEGIA Y LA ACCION DIARIA DE LOS EMPLEADOS



**RESULTADOS ESTRATEGICOS**

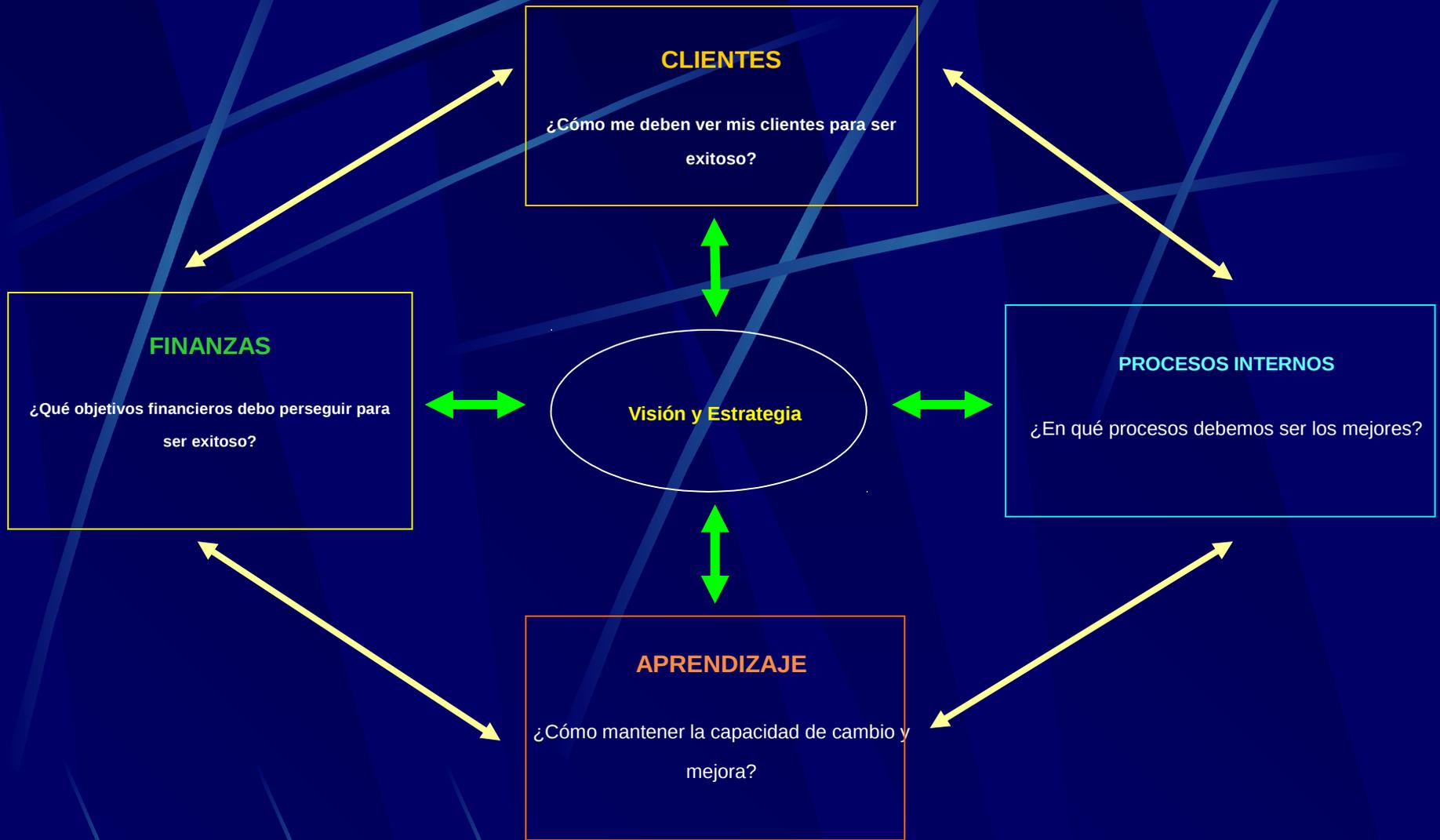
# Medición de la estrategia



**BSC traduce la Visión y objetivos estratégicos en indicadores/mediciones del desempeño de la organización**

**DE LAS IDEAS A LA IMPLEMENTACION**

# Perspectivas del BSC



# ¿Cómo se expresa un Tablero de Mandos Estratégico?

- Mapa de relaciones causales que conectan las 4 perspectivas.
- Tabla balanceada de objetivos, mediciones/indicadores, metas, iniciativas.

## Tabla balanceada

PERSPECTIVA	OBJETIVO	INDICADOR	META	INICIATIVA
FINANCIERA	-Cumplir Misión -Eficacia y eficiencia.	Ingreso/egreso Remun/total ingresos.	 1.0  0.5	Contención de costos.
CLIENTE	Satisfacción plena.	Grado de satisfacción de usuario.	Mayor de 25 puntos Escala Servqual.	Mejorar procesos clave.
PROCESOS INTERNOS	Modernizar proceso educativo.	% Proyecto avanzado	50% al Primer año.	Mejora de currículo.
APRENDIZAJE	Personal con competencias.	Disponibilidad de competencias	 50% Año 1.  75% Año 2.	Plan Capacitación.

# Diagrama de relaciones causales

● Cómo generar mayor rentabilidad?

Consiguiendo que los clientes repitan y expandan sus compras, es decir, generar clientes leales.

● Cómo generar clientes leales?

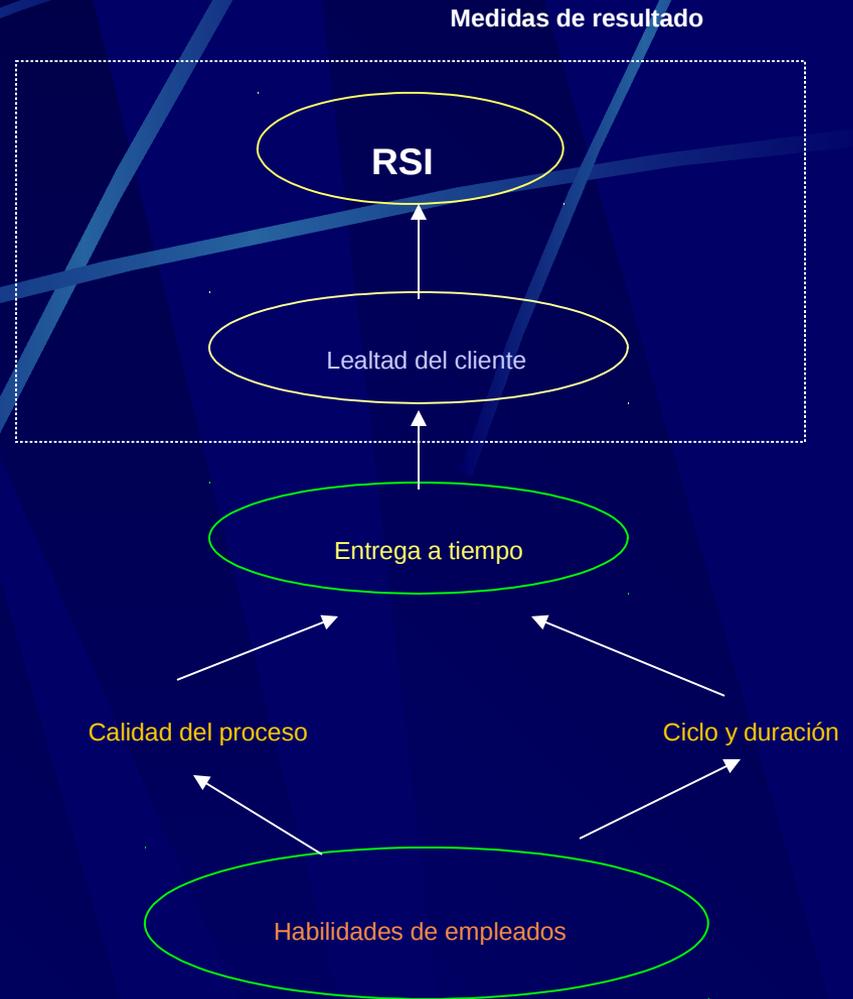
Dándole lo que mas valora, ejemplo entrega oportuna.

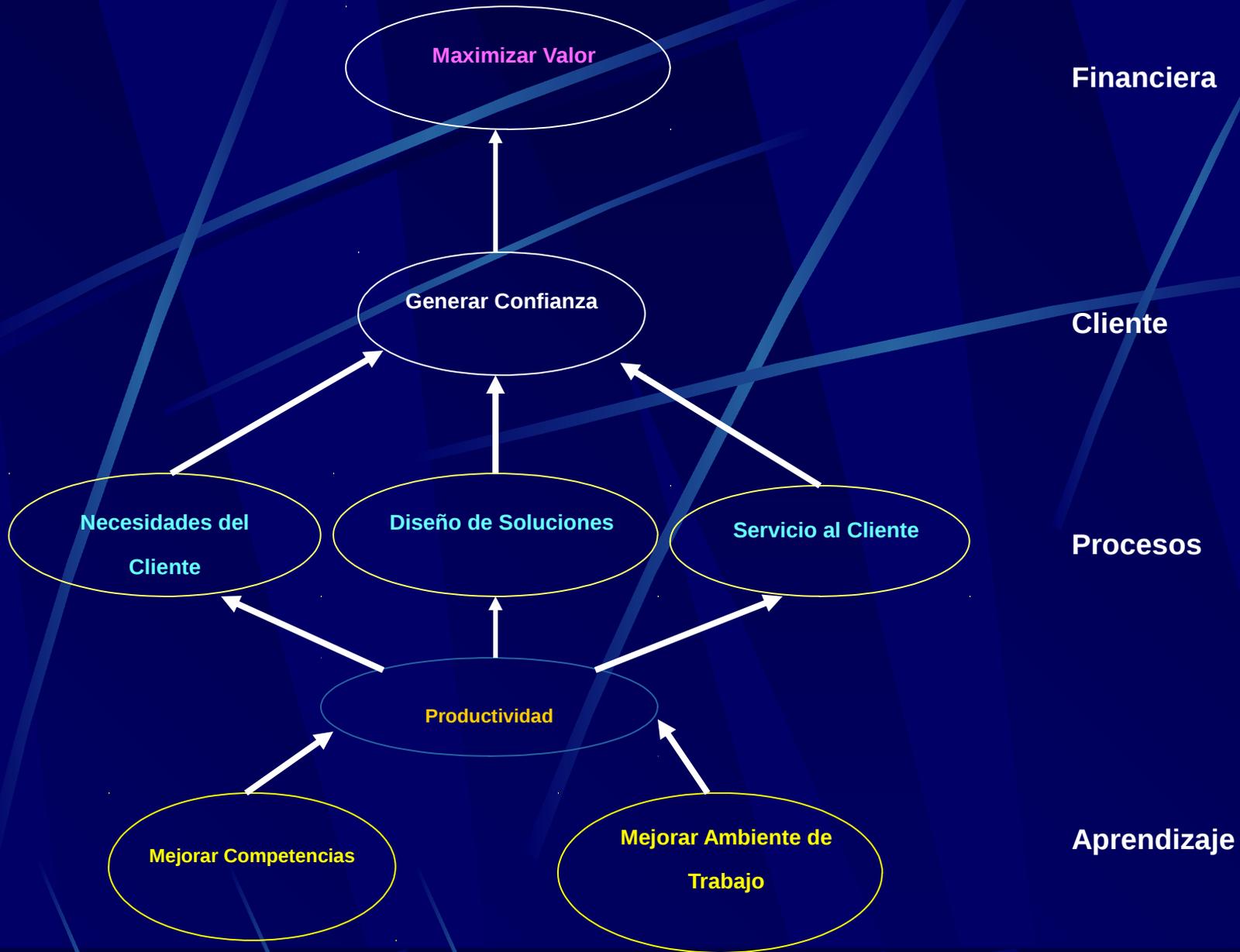
● Cómo lograr entrega oportuna?

Mejorando el ciclo del proceso y su calidad para evitar reprocesos.

● Cómo mejorar los procesos internos?

Entrenando a los empleados.





# Objetos conceptuales

<b>PERSPECTIVA</b>	Aspecto clave para la formulación de la estrategia.	<b>DIMENSION</b>
<b>OBJETIVO ESTRATEGICO</b>	A donde queremos llegar, lo que queremos lograr.	<b>LOGRO</b>
<b>MAPA DE ENLACES</b>	Los objetivos estratégicos interconectados y mostrados gráficamente.	<b>ENLACES</b>
<b>INDICADOR ESTRATEGICO</b>	Mide el nivel de logro / que tanto hemos alcanzado el objetivo estratégico.	<b>NIVEL DE LOGRO</b>
<b>META</b>	Valor del indicador en un tiempo dado.	<b>VALOR</b>
<b>VECTOR ESTRATEGICO</b>	Conjunto de objetivos estratégicos del mapa de enlaces.	<b>RAMAL / SEGMENTO</b>
<b>INICIATIVAS</b>	Programa, proyecto o esfuerzo adicional al del día a día que apuntala el logro de uno o varios objetivos estratégicos.	<b>ESFUERZO EXTRA</b>

# Indicadores

Son expresiones cualitativas o cuantitativas que sirven para medir el avance o logro de una actividad, en un periodo determinado.

# Tipos de indicadores

## DE ESTRUCTURA

- Infraestructura
- Recursos humanos

## DE PROCESOS

- Normatividad
- Procesos

## DE RESULTADOS

- Financieras
- Producción

# Características de los indicadores

Confiable

Interpretable

Eficiente

Pertinencia

Independencia

Bajo costo

# Precisión y exactitud

## ♣ Precisión o confiabilidad

Capacidad de una prueba en dar una respuesta consistente cuando es repetido.

## ♣ Exactitud o validez

Capacidad de una prueba en dar un resultado correcto.

# Precisión y exactitud

Impreciso, inexacto

Preciso, inexacto

Preciso y exacto

## Indicadores o medidas blandas.

- Son indicadores que se usan para medir el logro de objetivos que son por naturaleza un tanto intangibles e imprecisos y que es inevitable el uso de juicio de valor.
- Se expresan en una escala de naturaleza cualitativa.

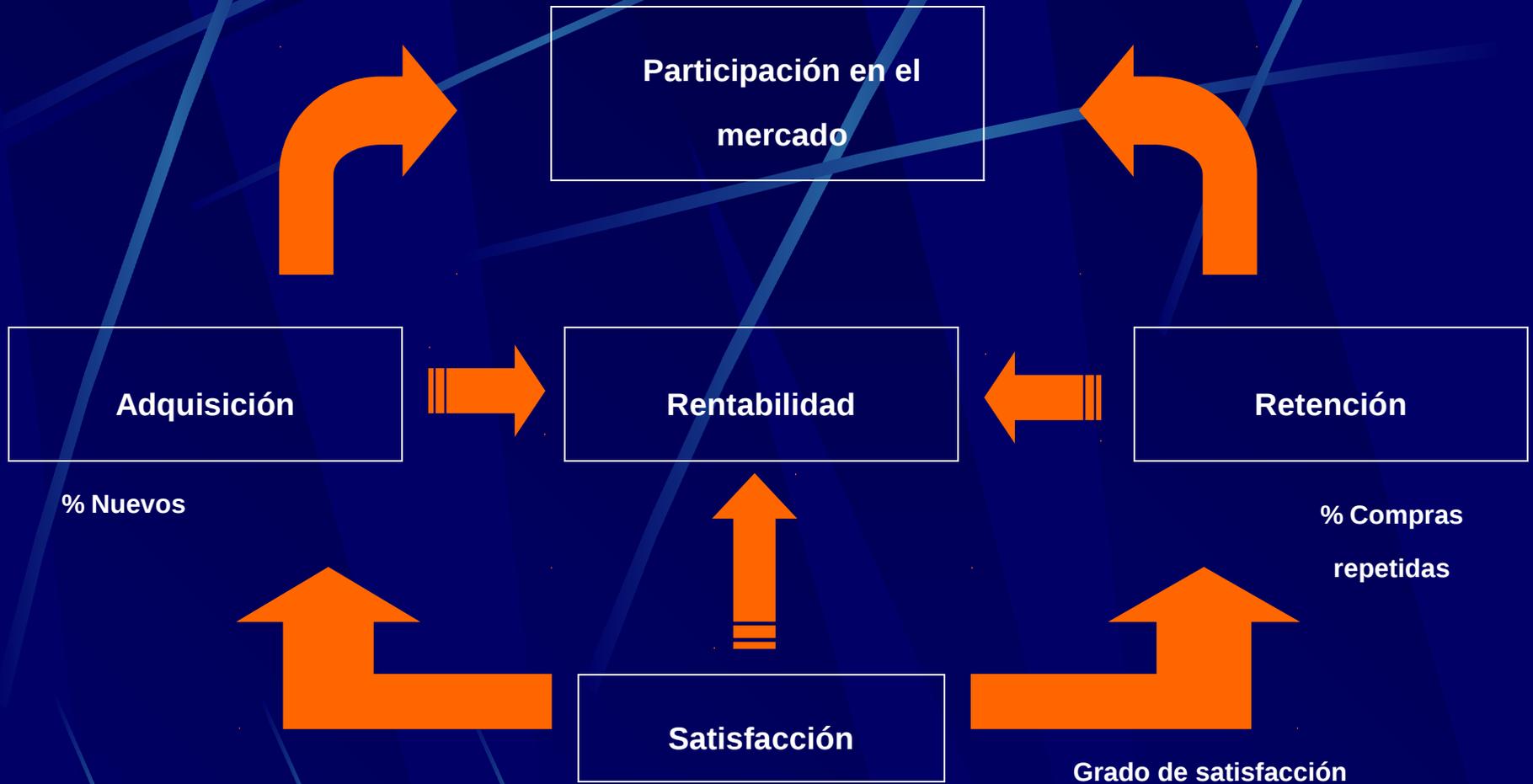
# Medidas blandas

- Imagen corporativa.
- Satisfacción del cliente.
- Clima organizacional.
- Riesgo político.
- Motivación personal.
- Nivel de competencias.
- Calidad de servicio.
- Capital intelectual.
- Liderazgo.
- Calidad ambiental.
- Comunicación intra-organizacional.
- Compromiso gerencial.

**Se caracterizan por ser indicadores compuestos, no estructurados y es inevitable el**

**Juicio de Valor.**

# Mediciones de resultados del cliente.



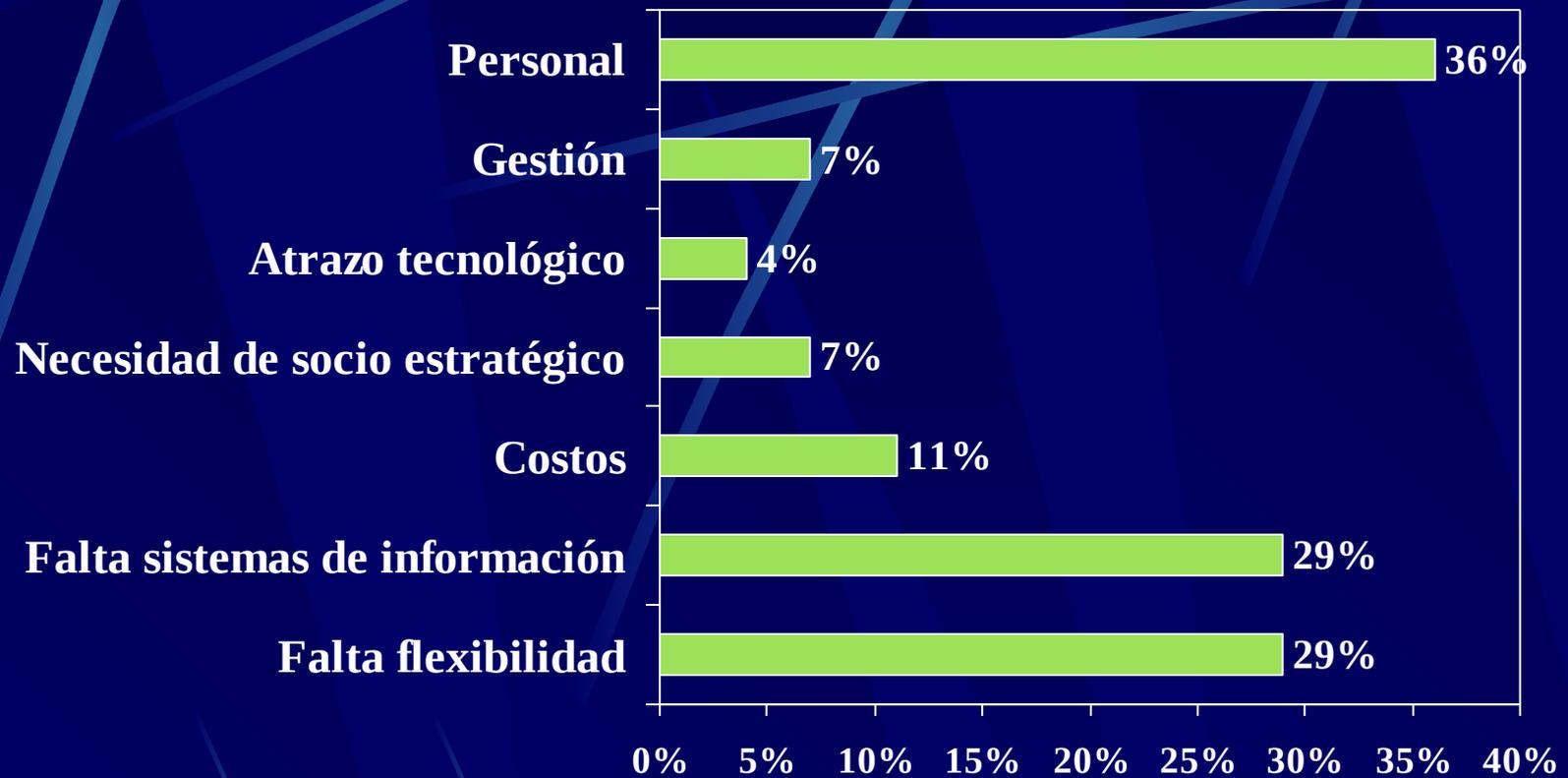
# Perspectiva de los Procesos Internos.

★ Cada institución tiene un conjunto único de procesos para crear valor para sus clientes. Se pueden identificar 3:

- Procesos de innovación.
- Procesos de operación.
- Procesos de servicio postventa.

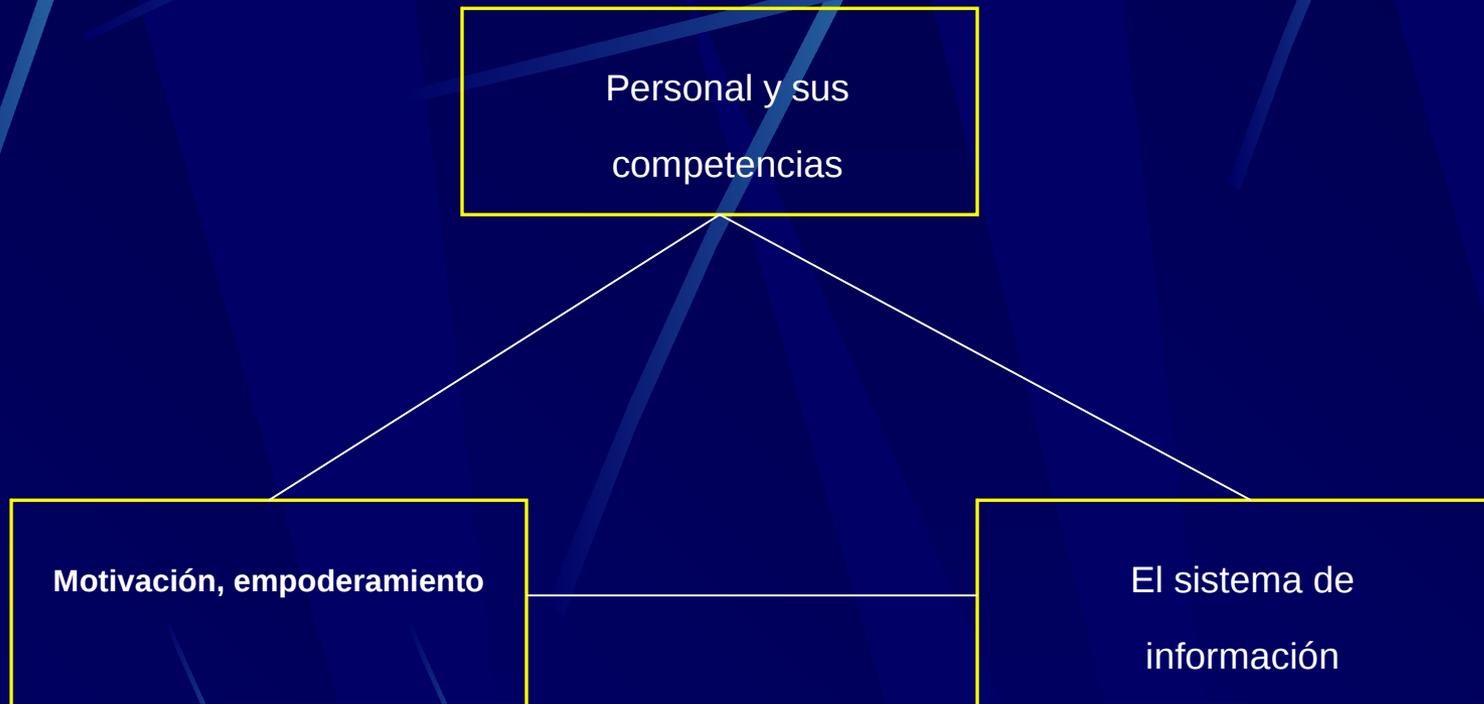


## Principales problemas internos.

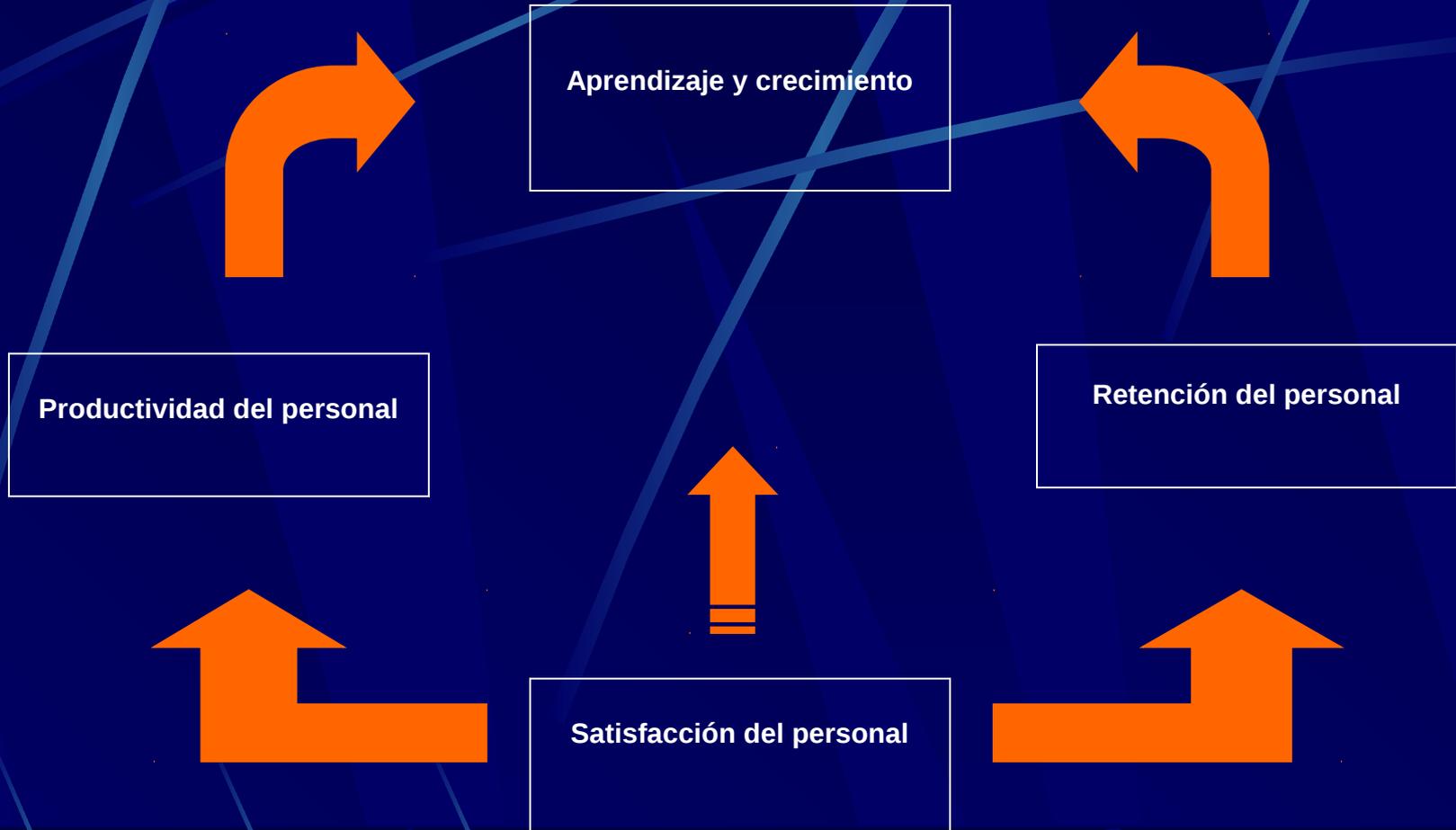


# Perspectiva del aprendizaje y crecimiento.

Factores que afectan el aprendizaje y crecimiento



# Indicadores de resultados del aprendizaje y crecimiento.



## El Tablero como sistema de gestión

- El BSC pone énfasis que los indicadores financieros y no financieros deben formar parte del sistema de información para los empleados, en todos los niveles.
- Aclarar y traducir la visión y la estrategia.
- Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos.
- Planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas.
- Aumentar el feedback y formación estratégica.

## Traducir la Visión y la estrategia

- Clarificar la Visión
- Obtener el consenso



## Comunicación

- Comunicar y educar
- Establecer objetivos
- Incentivos al personal

BSC

## Formación y feedback

- Articular la visión compartida
  - Feedback estratégico
- Facilitar la formación y la revisión de la estrategia

## Planificación

- Establecer objetivos
- Alinear iniciativas estratégicas
- Asignación de recursos
- Establecer metas



# Tablero de Mandos Estratégico

## Queen Elizabeth Hospital (Canadá)

### P. FINANCIERA

- Reducción Costos
- Reducir tasa de readmisiones
- Incrementar el valor de las horas trabajadas

### P. DEL CLIENTE

- Satisfacción del cliente.
- Contraer metas mutuas.
- Aumentar compromiso paciente/familia en toma de decisiones y tratamiento.

### PROCESOS INTERNOS

- Mejorar predicción de resultados.
- Reducir eventos adversos.
- Reducir tiempo de estadía.
- Mejorar control de síntomas.

### P. APRENDIZAJE

- Incrementar equipos de Mejoramiento continuo de la calidad.
- Incrementar habilidades equipos.
- Encontrar oportunidades para fortalecer procesos núcleo.
- Reducir # pasos en procesos núcleo.



# Tablero de Mandos Estratégico

## National Health Service (Inglaterra)

### EFICIENCIA

- Actividad.
- Presupuesto programado.
- Resultados.

### P. DEL PACIENTE

- Información del paciente.
- Accesibilidad.
- Resultados de pacientes:

Muertes

Incapacidades

Supresión de síntomas

### EFFECTIVIDAD

- Resultados clínicos.
- Costos.
- Grupo pacientes objetivo .

### EVOLUCION

- Integración de servicios.
- Educación.
- Auditoría.
- Sistemas de Información clínicos.
- Educación de pacientes.
- Investigación y Desarrollo.



# MUCHAS GRACIAS



ING. JOSE LUIS HERNANDEZ CABRERA

E. M. : [jlhc46@yahoo.es](mailto:jlhc46@yahoo.es)